

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORÍA EN MYPE I**



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

**PROYECTO DE CONSULTORÍA COLABORATIVA EN LA EMPRESA EN EL
MUNICIPIO DE ZAPOPAN**

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Administración de Empresas, Lucia Calderón Pérez

Ing. en Nanotecnología, Tania Jacqueline Castellanos Ramos

Ing. en Alimentos, Paola Vanessa Ledesma Hernández

Profesores PAP: José Antonio Gerardo Pujals Acevedo

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre de 2021

ÍNDICE

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	4
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	5
1.1. Entendimiento del ámbito y del contexto	7
1.2. Caracterización de la organización.....	8
1.3. Identificación de la(s) problemática(s).....	11
1.4. Planeación de alternativa(s).....	13
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	16
Diagnóstico DIE.....	16
Diagnóstico de la Cultura Organizacional	36
Enlistado de Propuestas de Mejora	38
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	41
1.7. Bibliografía y otros recursos	50
1.8. Anexos generales.....	54
2. Productos	55
Análisis Externo.....	55
Herramienta PESTEL	70
Estrategia de Costos y Diferenciación	108
Estrategia de Mintzberg.....	110
FODA	112
FODA Cruzado.....	115
Plan de Desarrollo.....	119
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	119
3.1. Sensibilización ante las realidades	120
3.2. Aprendizajes logrados	122

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

El nombre del PAP es Consultoría para la Competitividad cuyo propósito es aplicar una consultoría profesional a la empresa con la finalidad de contribuir a su desarrollo de capacidades empresariales y la apropiación de un modelo de negocios estratégico.

El objetivo de este proyecto es generar propuestas de impacto y desarrollo en la empresa, que le ayuden a incrementar su productividad en los elementos de cada área que se identificaron (mediante diagnósticos internos, externos y de estrategias). Se buscan oportunidades de áreas de mejora que requieren especial atención para aumentar el nivel de desempeño, o implementar innovaciones con la finalidad de incrementar la competitividad.

Durante el primer periodo de trabajo en la empresa se esperó cumplir con las primeras dos etapas de cambio las cuales son Conciencia y Decisión.

La primera etapa Conciencia se empezó al aplicar un análisis interno, el cual consiste en un Pre-Diagnóstico y un Diagnóstico de todas las áreas por las cuales está compuesta una empresa, y se aplicó un Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

Se realizó un análisis externo en el cual se hace uso de las herramientas PESTEL y 5 Fuerzas de Porter.

Para finalizar con esta etapa, se realizó un análisis de estrategias el cual está compuesto por la Estrategia de Precios y Diferenciación, las herramientas de FODA, FODA Cruzado y un Plan de Desarrollo.

Para el desarrollo de estas herramientas se analizó toda la información recabada en toda la etapa para llegar a conclusiones sobre las condiciones de la empresa y posteriormente, proseguir con la etapa de Decisión.

En esta etapa se generaron propuestas de implementación preliminares que se consideraron las más adecuadas y necesarias para este periodo O2021.

Este proceso se ejecutó en conjunto con el equipo de la empresa y se trabajó en la misma al finalizar cada uno de los análisis previamente explicados, por lo tanto, se estuvo en constante actualización hasta terminar el análisis de estrategias.

Para poder cumplir con las Etapas de Cambio planteadas, el equipo consultor del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Occidente (ITESO) desarrolló un documento sobre la administración de este proyecto.

Este contiene un acta constitutiva que describe su propósito, objetivo, gobernabilidad, equipos de gestión de proyecto, alcance, supuestos y restricciones.

Se describió gráficamente la estructura del desglose de trabajo y una gráfica sobre el diagrama de red.

Se explican los acuerdos de Recursos Humanos del equipo consultor y del equipo de la empresa en el cual, se especificó el nombre de cada integrante, el rol que cumplen en este proyecto y sus responsabilidades.

Se incluyó un directorio de todas las personas involucradas donde se incluyen números celulares y correos electrónicos. Se especificaron los acuerdos de comunicación para definir los medios de enlace con cada una de las personas involucradas en el proyecto.

Por último, se generó una matriz de riesgos para responder adecuadamente ante cualquier incertidumbre que se presente y se detalló un cronograma del plan de trabajo.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

Las fases metodológicas del proyecto implementadas en la empresa son las siguientes:

Inicio: Las primeras dos semanas se presenta una introducción sobre el enfoque del PAP y que aspectos son importantes a considerar cuando se establezcan los equipos de trabajo y la empresa a trabajar. Además, se realizan actividades conjuntas entre todos los consultores, los encargados del PAP y consultores Jr.

Después de la asignación de los equipos de trabajo se establece un primer contacto entre el equipo de consultoría para conocerse mejor y un primer contacto con la empresa para estar al tanto de su situación, un plan de comunicación para permanecer

en contacto entre el equipo de consultoría y la empresa y un plan de trabajo para tener en claro los entregables, el tiempo disponible y los responsables.

Análisis interno: Se obtienen datos generales de las áreas del negocio como gestión, mercado, operaciones, recursos humanos y finanzas, mediante el diálogo con los empresarios al documento de Pre-Diagnóstico. Al finalizar, se establecen las conclusiones sobre las problemáticas de la empresa, la capacidad que tienen al cambio y sus objetivos con la intervención con ITESO, y un mapa conceptual donde se especifica la vinculación los problemas visualizados entre las áreas funcionales y los procesos transversales.

Posteriormente, se busca y obtienen los datos necesarios para identificar el problema y las causas de este, gracias a la rigurosa participación de los empresarios para proporcionar información específica de cada área funcional y transversal hasta completar el diagnóstico. Se desarrollan diagramas que muestran la calificación obtenida que dan base a la descripción de las áreas de oportunidad, objetivos y la habilidad de transformación de la empresa. Con los resultados obtenidos, se completa el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa para conocer como sus conocimientos, valores y experiencias que influyen a la estructuración del entorno del desempeño de trabajo, metas, etc.

Análisis externo: Se identifican y evalúan las estrategias que se tienen del entorno de la empresa para descubrir sus áreas de fortaleza y sus amenazas potenciales mediante el uso de herramientas como las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y los resultados del análisis interno.

Análisis estratégico: Con la obtención de las deducciones de los análisis anteriores y herramientas como el FODA, se realizan valoraciones del trabajo de la empresa, el mercado que se enfrenta y sus clientes objetivos.

Diseño y validación del plan de desarrollo: Al hacer un consenso de todos los resultados y deducciones de los análisis anteriores, se elabora un plan de desarrollo validado por el propio equipo empresarial, que formula una estrategia para la toma de decisiones y acción durante el proceso de implementación con las capacidades, objetivos, modos operativos y responsables.

Evaluación y cierre: Se valora el impacto del proceso PAP entre los involucrados, el progreso de las capacidades que obtuvo la empresa y el equipo de consultores Jr., y se establecen conclusiones del proyecto.

El proceso de intervención de cada empresa se basa en las inquietudes del empresario expresadas al inicio del proyecto, y es coordinado y asistido por un equipo multidisciplinario de estudiantes universitarios y profesores consultores colaborativamente con los participantes que influyen la empresa directa e indirectamente como los ejecutivos, jefes de área, empleados, clientes y proveedores.

1.1. Entendimiento del ámbito y del contexto

Según datos del INEGI, en un estudio realizado por FOJAL, solamente en el 2016 existían 328,157 micro y pequeñas empresas (PyMEs) aumentando a 399,380 en el 2021 creciendo un 121% en tan solo 5 años. Aunándole a esta cifra, Jalisco es el 3.º estado a nivel nacional en cuanto a número de establecimientos, y las PyMEs representan el 99% de las ocupaciones en dichos establecimientos. Estas cifras nos reflejan cómo la existencia de este tipo de modelo empresarial representa una fracción fuerte de los negocios activos del estado, representando una fuente de ingresos para las familias jaliscienses.

Aunque este modelo de negocios sea el más replicado no es particularmente por su éxito, con poco o ningún apoyo del gobierno, muchas PyMEs terminan muriendo. Ante las situaciones derivadas de la pandemia por el SARS-CoV-2, se cerraron 1 millón de negocios a nivel nacional (El Financiero, 2020), con una alarmante cifra de 58,128 en Jalisco (INEGI, 2020).

Según El Financiero (2018), a pesar de su importancia para la economía mexicana, muchas pequeñas y medianas empresas quiebran en poco tiempo por una operación deficiente del plan de negocios y menos del 12% de las PyMEs buscan asesoramiento.

La consultoría a PyMEs tiene como objetivo ofrecer conocimientos de gestión empresarial, cultura organizacional, perspectivas de mercado, entre otros apoyos; sin embargo, las empresas optan por no buscar apoyo de consultoría, ya sea por los mitos que giran en torno a esta práctica o en la mayoría de los casos los costos.

En el presente Proyecto de Aplicación Profesional se busca brindarle un apoyo de consultoría a PyMEs, con el objetivo de generar modificaciones potencialmente benéficas para la empresa, la cual es parte del sector agroindustrial de las PyMEs.

El 24 de agosto del presente año se llevó a cabo el primer contacto con la empresa, ubicada en la zona industrial en Zapopan, Jalisco; donde se conocieron las instalaciones: la planta, el almacén, las oficinas, el personal y el funcionamiento general de la empresa. Se realizó una dinámica con el personal para “romper el hielo” y concientizar el trabajo en equipo y su importancia.

Una de las partes más importantes de dicha visita fue la plática con el director general y el director administrativo, donde se habló de la trayectoria de la empresa, su situación actual, sus productos, su innovación, etcétera. En esta reunión se habló de lo que se esperaba de la consultoría así como los objetivos de la empresa a mediano plazo.

1.2. Caracterización de la organización

La empresa se fundó hace cinco años, desarrollándose en la industria de alimentos al producir y comercializar extruidos a base de cereales destinados principalmente para desayunos escolares. Por lo general todos sus productos son distribuidos por medio de intermediarios a la institución del gobierno al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), y otra pequeña parte de sus clientes los conforman escuelas y el comercio extranjero (Estados Unidos).

La empresa fue fundada por el director general, el director administrativo y el socio director y se encuentra conformada por diecinueve personas.

Se tienen como presentes al gerente en las áreas de Almacén, Operaciones y Logística, con el apoyo de doce operadores distribuidos en las pasadas áreas mencionadas; al gerente en las áreas de Compras y Recursos humanos; al director general en el área de Ventas.

Se encuentra el director administrativo en las áreas de Administración y Finanzas, acompañado por un auxiliar contable y en el área de Calidad se encuentra el gerente junto con ueln técnico en alimentos.

A continuación, se presentará la misión, visión y valores de la empresa:

Misión:

“Desarrollar y producir alimentos que reinventan el mercado por su innovación en nutrición y sabor inigualables. Nuestro principal objetivo es la satisfacción del cliente basados en la calidad de nuestros productos y un excelente servicio, además de la conservación de los recursos naturales y la economía de aquellos que participan en la cadena de valor de nuestros productos.”

Visión:

“Ser líder en el desarrollo y producción de alimentos con alto valor nutrimental a nivel internacional. Ser reconocidos por nuestros compromisos con los clientes y asociados gracias a la excelente atención, constante innovación y práctica de valores que nos caracterizan.”

Valores:

- Honestidad: “Actuar con transparencia y rectitud en el desarrollo de las actividades que nos sean encomendadas”.
- Calidad: “Fomentar la participación de los colaboradores para buscar la mejora continua de forma permanente, como una cultura de calidad”.
- Servicio: “Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, sumando competencias y talentos de cada uno de nosotros para lograr el éxito de la organización”.

La empresa sostiene como una de sus principales fortalezas el desarrollar sus propios productos con ayuda de personal altamente calificado y con maquinaria innovadora que agiliza sus procesos de producción, manteniendo los estándares de calidad más altos posibles tanto para la seguridad del personal de la empresa como para sus clientes, cumpliendo con los certificados FSSC 22000 y recientemente con el certificado Kosher. Para hacer cumplir estos estándares de calidad, el área de Calidad supervisa, dirige y si es necesario corrige cada acción y movimiento realizado por los integrantes de la empresa.

La empresa oferta diversos servicios categorizados en línea de *bites*, línea de extrusión, línea de barras, línea de extrusión en panificación, *Trail mix* y pulpa de frutas, cuyos servicios además de ser para el uso propio de la empresa, también son prestados a otras empresas. De los servicios que maneja la empresa se han logrado crear por medio del área de Calidad, ochenta-nueve productos divididos en las siguientes categorías: barras, *bite* con cobertura de yogur, *bites* salados, cereal *gluten free*, cereal alto en proteína, cereal alto en proteína chícharo *gluten free* y cereal amaranto-quinoa-maíz-trigo-avena, elaborados por el área de Operaciones.

La empresa usa la estrategia *Make to Order* para empezar a producir la cantidad de productos demandados por el cliente, donde además de intervenir el área de Ventas para buscar y conseguir clientes. Intervienen las áreas de Almacén y Compras para verificar que se tiene la materia para producir, y en caso de que se necesite material, comprarlo. Una vez teniendo todo el material entra el área de Operaciones generando el producto, para cuando esté terminado, entregarlo al área de Logística quien hará llegar el producto al cliente.

Por otro lado, las áreas de Finanzas y de Recursos Humanos no son únicamente manejados por los gerentes de área, sino que también son administrados por empresas externas expertas. En el área de Finanzas el *outsourcing* contratado se encarga de recabar toda la información necesaria para generar sus Estados Financieros y realizar todas las declaraciones necesarias a la institución del Servicio de Administración Tributaria (SAT) del Gobierno de México. Mientras que, en el área de Recursos Humanos, el *outsourcing* se encarga del proceso de reclutar de personal calificado según las necesidades de la empresa.

1.3. Identificación de la(s) problemática(s)

Para la etapa de diagnóstico colaborativo se realizó la primera visita a la empresa; en dicha visita se realizó el primer contacto con el personal (importante para el contrato psicológico), recorrido de las instalaciones (planta, almacén, oficinas), además de que se llevó a cabo una dinámica donde se recordó la importancia del trabajo en equipo para generar más y mejores resultados, con la complementación de las ideas desde diferentes perspectivas.

Lo más valioso durante la visita fue que se dialogó con los directores de la empresa, los cuales hablaron respecto a la historia y el contexto actual de la empresa, respondiendo dudas superficiales que llevaron al Pre-Diagnóstico. Después de la visita, el equipo ITESO diálogo las observaciones y las conjeturas a las que se llegaron durante la visita. El Pre-Diagnóstico (Anexo 1, del apartado 1.8) muestra las conclusiones a las cuales se llegaron por consenso luego del diálogo, estas se presentan por área transversal:

En el área de estrategia, se identificaron puntos en todas las áreas excepto Recursos Humanos:

Gestión:

- Generar estrategias en Gestión General que faciliten el logro de planes y objetivos.
- La integración y coordinación entre departamentos tiene pequeños detalles de mejora.
- Definición incompleta de objetivos de la empresa.
- No hay claridad en el organigrama.
- Poca comunicación en documentos de visión, misión, objetivos, organigrama y planes de la empresa.
- Mejorar detalles de la estructura organizacional.

Mercado:

- Punto de ventas; no hay estrategia para la venta al menudeo. Las exportaciones, aunque ya se desarrollaron las estrategias, no están claras. No hay un proceso claro para las ventas.

Operaciones:

- Se observa un problema en la distribución de la planta, ya que no está del todo organizada. Por lo tanto, el flujo de operaciones no parece ser el óptimo.
- Falta de indicadores en su producción.

Finanzas:

- Arranques lentos de producción, ya que el cliente (gobierno) se tarda en pagar hasta dos meses.
- El 20% de los clientes se tarda más del tiempo permitido en pagar.

Por otro lado, en el área de calidad se percibió fuerte desde la primera visita, donde solo se observaron las siguientes problemáticas:

Mercado:

- El empresario no está convencido respecto a la importancia de reducir los octágonos de los productos, los cuales se vieron introducidos por la modificación de la NOM-051.

Operaciones:

- Se tiene un laboratorio solo dirigido a la innovación y desarrollo, espacio que también pudiera ser destinado al área de calidad, ya que, los costos de llevar las muestras a laboratorios externos a la larga pueden ser mayor que invertir en equipo.

Por el área de Sistemas de información se observaron las siguientes áreas de oportunidad:

Mercado:

- No hay un sistema de información para poder entrar al mercado de México, la venta al público en general.
- No se genera información sobre los resultados en Redes Sociales.

Operaciones:

- Falta de indicadores en su producción.
- No se tiene un protocolo de iniciación para los lotes de producción, lo que ocasiona atrasos.

Finanzas:

- Debido a que las finanzas son llevadas por otra empresa, no se tiene la información al instante cuando se requiere.

El área transversal referente a la innovación en la empresa se presentó como libre de problemáticas, o al menos eso se percibió por parte del equipo ITESO.

1.4. Planeación de alternativa(s)

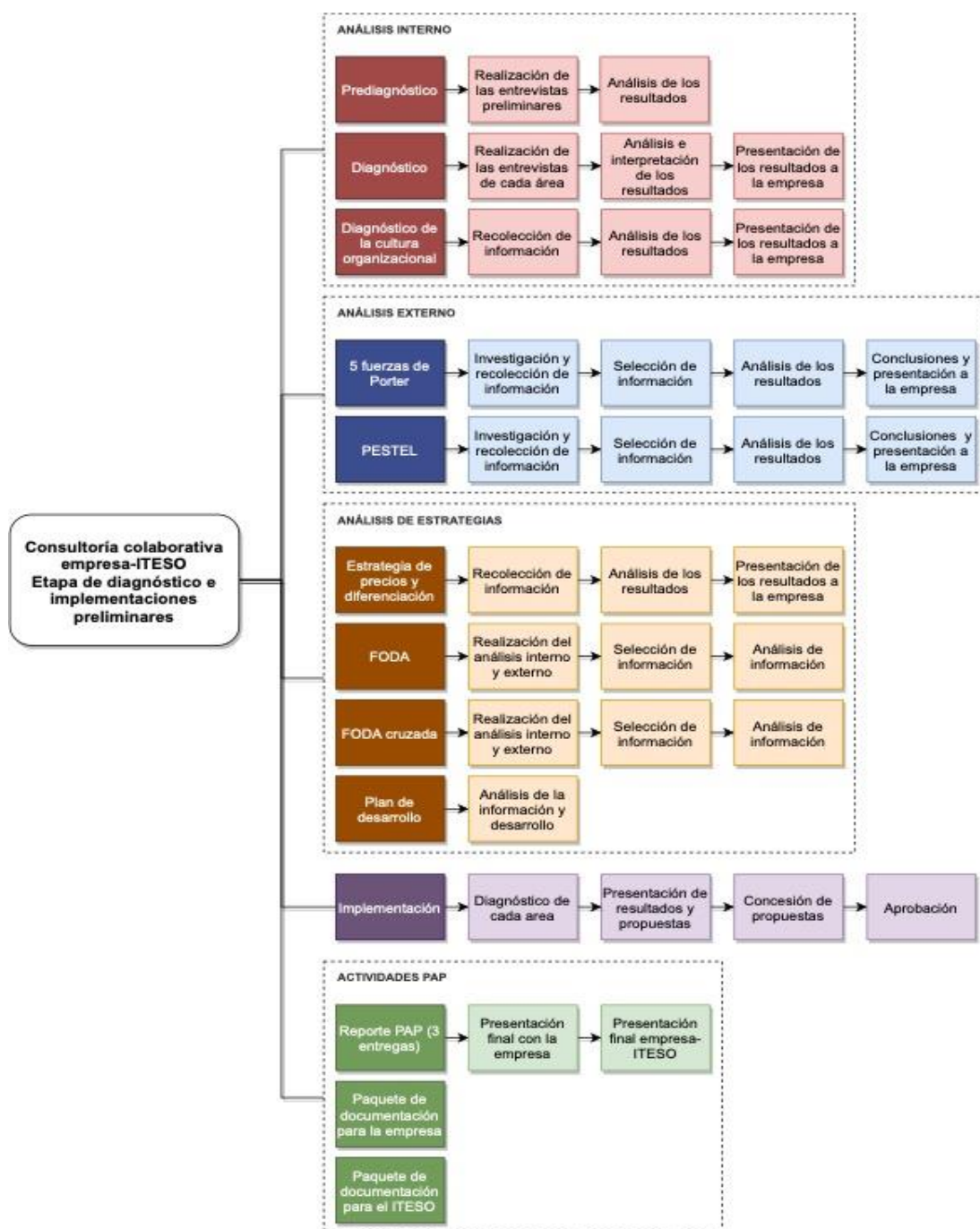


Figura 1. Estructura del desglose de trabajo.

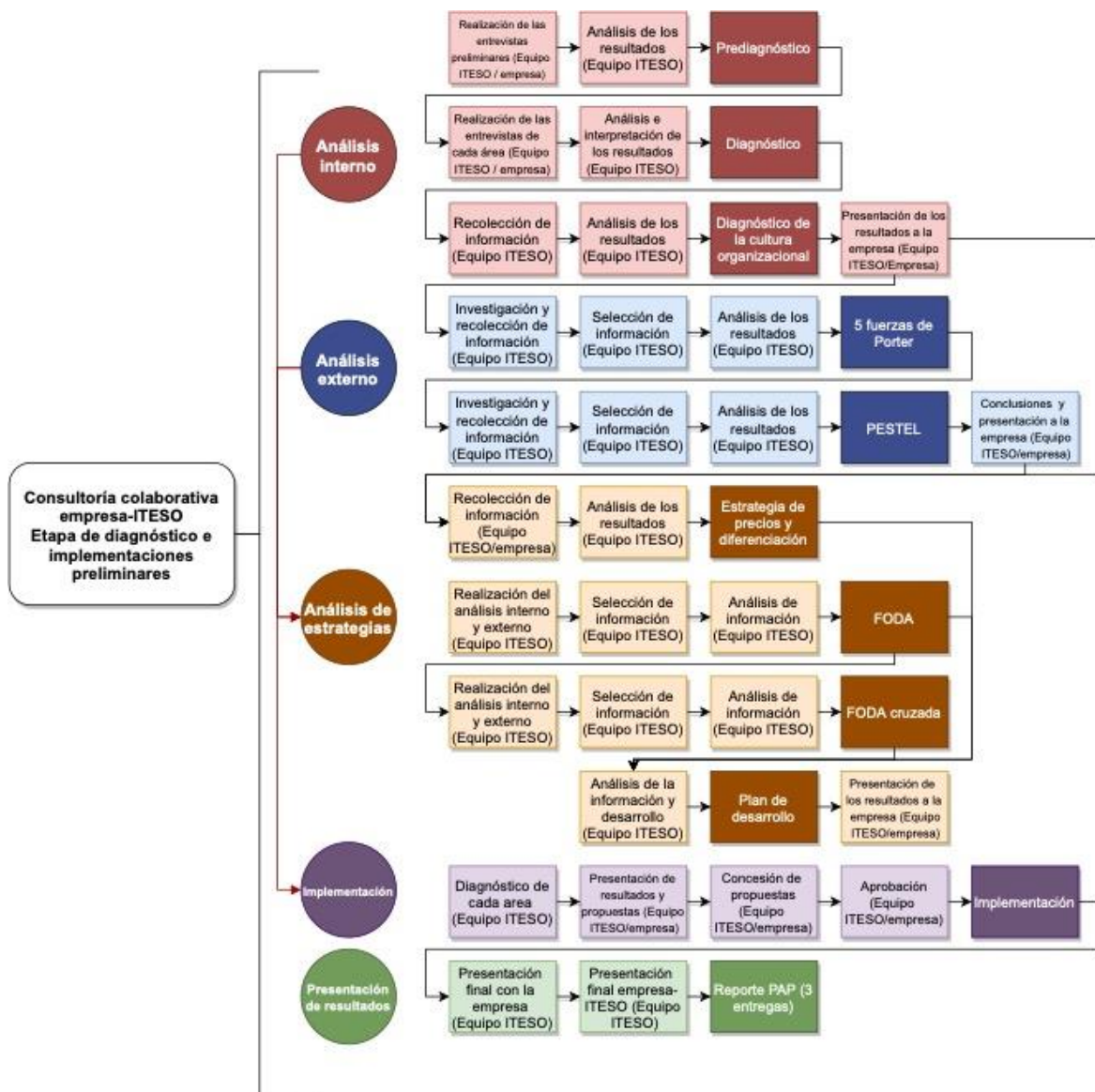


Figura 2. Diagrama de red de las etapas del proceso de consultoría y los documentos a realizar.

La etapa inicial del PAP fue desarrollar un plan de trabajo plasmado en una estructura de desglose de trabajo (EDT) (*Fig. 1*), que muestra las etapas para esta etapa de consultoría. Se desarrolló un diagrama de red (*Fig. 2*) para tener en claro el orden de los entregables. Se hizo un borrador del cronograma con fechas y etapas tentativas, que fueron afinándose cuando fue mostrado y compartido a la empresa, y a las complicaciones que se fueron presentando por parte del equipo del ITESO y la empresa. La versión final del cronograma (*Fig. 3*) define la etapa a hacer, el tiempo disponible, los responsables y el porcentaje de avance.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El desarrollo de las propuestas de mejora se realizó con base en los resultados del proceso del Análisis Interno haciendo uso de la herramienta de soporte para el diagnóstico de pequeña y mediana empresa (PyMEs) y el diagnóstico de la Cultura Organizacional, ambas pertenecientes al programa PAP de consultoría colaborativa del Centro Universitario Empresa (CUE) del ITESO.

Diagnóstico DIE

Este diagnóstico adopta un enfoque sistémico que abarca toda la empresa y sus funciones principales generando una interacción entre sus empleados y los consultores para moldear una valoración real de la situación actual de la empresa. Esta herramienta consistió en una serie de preguntas específicas con respuestas abiertas y de opción múltiple sobre las cinco áreas generales de una empresa, conformadas por Gestión, Mercado, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, las cuales con ayuda del equipo de la empresa logramos responder el noventa y nueve por ciento de las preguntas.

Las respuestas a cada pregunta realizada fueron usadas para arrojar gráficas de dos tipos, Transversales y Funcionales de cada una de las áreas y, dos gráficas en general de los dos tipos. Los resultados fueron clasificados por las categorías de “sobrevivencia”, “básica”, “confiable” y “competente”, dependiendo de su valoración obtenida. Si un área se encuentra en la categoría de “sobrevivencia” significaba que las acciones/actividades/esfuerzos de la

empresa a penas logran que la empresa participe en el mercado. En el caso de estar la categoría “básica”, representa que las acciones de la empresa son suficientes para desarrollarse activamente en el mercado. Por otro lado, si resultan en la categoría “confiable”, implica que la empresa está realizando acciones para mantenerse competitiva en el mercado. Y si las áreas se encuentran en “competente”, significa que la empresa está formando ideas y acciones que rompen paradigmas y que son ejemplo por seguir por su competencia. En base a estas gráficas se realizó un análisis e interpretación de los datos, explicadas a continuación:

Áreas Funcionales

Área de Gestión

Empezando con el análisis de áreas funcionales, en general esta se clasificó en la categoría “competente”, debido a que la mayoría de sus áreas obtuvieron una puntuación alta, con excepción de dos áreas que quedaron en la categoría de “confiable” como se muestra en la *Figura 4*. Los resultados se deben a las siguientes razones:



Figura 4. Diagrama de áreas funcionales del Área de Gestión.

- Misión, visión, valores, objetivos y organización: identificamos que a pesar de que se tienen claros y presentes la misión, visión y valores, estos son poco

reforzados. Además, su labor de planeación de la empresa se hace operativamente, acorde a propósitos, metas y compromisos.

- Organización: la empresa tiene una cultura sólida ligada al propósito de la empresa, el cumplimiento y los puestos de trabajo.
- Integración, coordinación y comunicación: resulto ser la más débil llegando hasta la categoría de “confiable” debido a que el proceso de comunicación de la empresa solo se da verticalmente descendiendo desde los jefes al personal y no intradepartamental, pero por el lado positivo se identificó que las decisiones y las líneas de autoridad son respetadas por las áreas.
- Toma de decisiones: para la toma de decisiones se toman en cuenta a todos los involucrados y estos están capacitados para propiciar información vital.
- Liderazgo: se encontró que la empresa mantiene un liderazgo participativo entre los directivos y los jefes de áreas y tienen claras las prioridades, hay consistencia y se da el soporte necesario por parte de la dirección. No obstante, encontramos que hace falta que se practique y promueva una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo por parte de la dirección.
- Planeación: fue una de las áreas mejor valorada, ya que la empresa fija objetivos claros y realistas en términos de los productos y mercados de la organización, las ventas, los beneficios financieros esperados y los procesos internos que se deben mejorar. Y, para fijar los objetivos se evalúan sistemáticamente la demanda, la competencia, el entorno, las tecnologías y otros recursos, estableciendo proyecciones para los próximos años.
- Control: es otra de las áreas con mayor valoración debido a que se tienen objetivos claros y realistas al hablar de los productos, el mercado, las ventas, etc. Además, existen buenas estrategias que van ligadas con los objetivos de la empresa. Y en todos los casos se hacen los ajustes requeridos para la implantación de estrategias, equipos de trabajo, etc.
- Vinculación: fue otra de las áreas que quedo en la categoría de “confiable” a pesar de que tienen una vinculación e interacción adecuada con entidades financieras y de gobierno, proveedores, distribuidores. No hay relaciones con las empresas de

su sector y/o cadena productividad por cuenta propia o participación de asociaciones, cámaras, clubes.

Mientras que en las áreas Transversales esta se ubicó en la categoría competente, pues cada uno de los elementos que lo conforman resultaron en la misma categoría como se muestra en la *Figura 5*. En esta, identificamos que la empresa tiene diversas fortalezas, ya que tiene una política de calidad estricta que la siguen todos los participantes de la empresa; en todas las áreas tienen definidos claramente los objetivos de calidad, están cuantificados y saben cómo lograrlos en cada una de las áreas; se encuentra con la información necesaria para el trabajo diario, se analiza, se recopila y es de fácil acceso; se invierte tiempo y capital en el desarrollo de productos innovadores; y, se conoce el potencial de los equipos y, se tiene buen nivel de dominio de estos. Por otro lado, encontramos oportunidades de mejoras en los recursos destinados para procesar, analizar, almacenar y distribuir la información, limitadamente cumplen con los objetivos de gestión de la empresa.



Figura 5. Diagrama de áreas transversales del Área de Gestión.

Área de Mercado

Sus áreas Funcionales obtuvieron la categoría “confiable” debido a que la mayoría de sus elementos resultaron dentro de esta categoría, otra se encontró en la categoría de “competente”, uno más en “básico” y otro en “sobrevivencia”, como se muestra en la *Figura 6*. Las razones se explican a continuación:

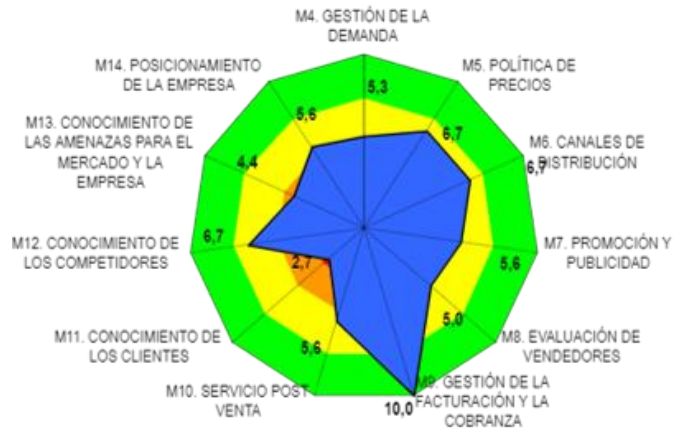


Figura 6. Diagrama de áreas funcionales del Área de Mercado.

- Gestión de la demanda: antes de asumir los requerimientos de clientes, la empresa verifica que se cuenten con los recursos. Y, además, la empresa invierte en estudios de mercado que expliquen las necesidades de sus clientes. A pesar de eso, la empresa tiene una carencia de pronósticos y previsiones y veces se establecen objetivos de venta.
- Políticas y precios: todos los productos tienen políticas y estrategias de precios. Pero la empresa tiene un poder débil de negociación porque como la empresa compite con otras empresas, el Cliente siempre decide inclinarse por los precios de oferta más bajos. Además, no siempre se pueden conocer los sistemas de precios del mercado y reaccionar oportunamente a los cambios.
- Canales de Distribución: la empresa conoce con detalle los resultados de su único canal de distribución y sabe que es rentable. Por otro lado, no se comprueba ni se evalúa el nivel de servicio a través del canal de distribución existente.
- Promoción y Publicidad: saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos de promoción y publicidad, ya que lo hacen de acuerdo con la importancia de sus productos, y se tienen planes a futuro para desarrollar este elemento. El detalle que tiene y que vemos como oportunidad de mejora es que a veces llevan a cabo estas actividades de promoción y publicidad.
- Evaluación de Vendedores: la función de ventas es ejecutada de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa y realizan evaluaciones de productividad. Pero

hay algunos aspectos de mejora en el proceso de ventas, no hay una periodicidad de evaluaciones de productividad, a veces se ejecuta el proceso de ventas tal cual es y no se cuentan con las suficientes políticas y reglas de ventas.

- Gestión de la Facturación y la Cobranza: es la única área que saco la máxima puntuación, pues la empresa cuenta con un registro de todas las facturas, están ordenadas, y se cumplen los convenios.
- Servicio Postventa: la empresa cuenta con un proceso de servicio postventa y registran y cuantifican los servicios. Sin embargo, este es apenas funcional ya que se cumple con las herramientas que se tienen, el proceso tiene aspectos de mejora, y pocas veces no se cuantifican o registran los resultados del servicio.
- Conocimiento de los Clientes: es el área ubicada en la categorización de “sobrevivencia” porque a pesar de que se tiene información sobre los Clientes y se conocen las opiniones de los Clientes sobre los productos, la información recopilada es informal debido a que los datos provienen eventualmente de la opinión de los Clientes, y esta no se analiza del todo para la toma de decisiones. Además, no se conoce la opinión de los Clientes en cuanto a su percepción de fortalezas y debilidades de los productos, y su nivel de satisfacción.
- Conocimiento de los Competidores: la empresa conoce e identifica los competidores indirectos, vigila la presencia de competidores potenciales y nuevos entrantes. Pero a pesar de esto, tienen poca información sobre sus competidores directos, el mercado, sistemas de comercialización, productos sustitutos directos e indirectos.
- Conocimiento de las Amenazas para el Mercado y la Empresa: esta área resulto en la categoría “básica” por las razones de que se tiene información sobre las amenazas y riesgos dentro de 2 años, pero esta es recuperada eventualmente por lo que se conoce muy poco sobre sus implicaciones, y a veces se desarrollan planes de acción para hacer frente a las amenazas.
- Posicionamiento de la Empresa: la empresa tiene una proyección confiable sobre su participación en el mercado, conocen el nivel de atraktividad del sector, saben cuáles son los factores críticos de éxito del mercado, buscan nuevos clientes y/o mercados. Aunque no saben con exactitud el tamaño de mercado en el que operan, y a veces

documentan las acciones para alcanzar un posicionamiento determinado en el mercado.

Al igual que las áreas Funcionales, las áreas Transversales (*Figura 7*) obtuvieron una puntuación que los coloco en la categoría de “confiable” en todos sus elementos debido a que la empresa cuenta con un plan estratégico comercial el cual está alineado con los objetivos y estrategia globales de la organización, mantienen control sobre su canal de distribución; y realizan análisis de mercado para aplicar la manera adecuada de desenvolverse/actuar en este. Por otro lado, identificamos que a veces las ventas proyectadas están distribuidas para minimizar el riesgo de concentración en un solo o pocos productos o clientes, y ocasionalmente las cuotas de ventas están fundamentadas en un análisis de mercado; la calidad de su servicio postventa tiene oportunidades de mejora, ya que actualmente no se lleva a cabo con regularidad; recuperan eventualmente sistemas de información de mercado y clientes, pero no son del todo confiables; y la estrategia para posicionar los productos y la marca no tiene resultados favorables, ni son los esperados.

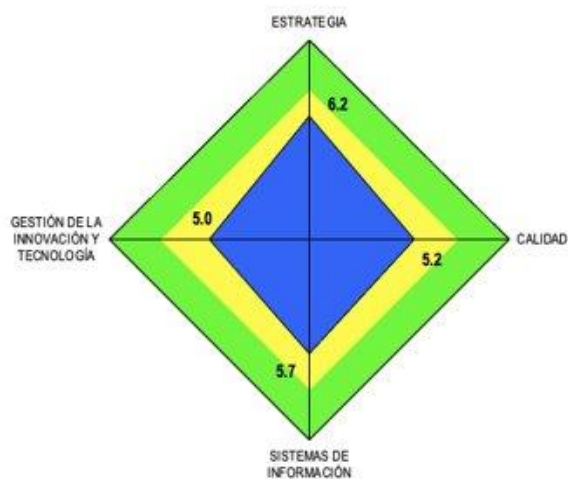


Figura 7. Diagrama de áreas transversales del Área de Mercado.

Área de Operaciones

Las áreas Funcionales de Operaciones obtuvieron resultados que los coloco en la categoría de “confiable” a pesar de que tres de sus elementos resultaran catalogadas como

“competentes”, debido a que un elemento obtuvo puntuaciones de “sobrevivencia” y otros dos son “básicos”, como se muestra en la *Figura 8*.

Las razones se explican a continuación:

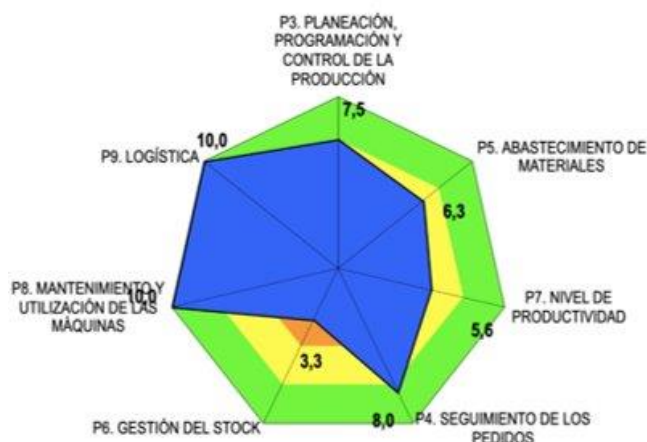


Figura 8. Diagrama de áreas funcionales del Área de Operaciones.

- Planeación, programación y control de la producción: en la mayoría de los casos la planeación, programación y control de la producción de la empresa logra reducir los costos al mínimo sin alterar la calidad; y conocen los horizontes de tiempo cubiertos por el plan de producción. No obstante, la comunicación de los pedidos de producción es ineficiente.
- Abastecimiento de materiales: la empresa tiene criterios claros con respecto a la selección de proveedores. Aunque no consideran de manera adecuada la disponibilidad de materias primas para la producción; y no tienen diversas alternativas de proveeduría no una comunicación fluida con los proveedores existentes.
- Nivel de productividad: la empresa responde rápidamente ante los problemas en líneas, resultando en que los paros no signifiquen un problema que merme la producción. Sin embargo, no tienen un instrumento para la medición de la productividad y el cálculo del nivel de productividad en un lote es teórico.
- Seguimiento de pedidos: la empresa tiene un control y registro de los pedidos desde el momento que entran a planta hasta que llegan al cliente; y existe un cumplimiento de compromisos con el cliente en torno a fechas de entrega y calidad del producto.

Aunque la cantidad de pedidos actuales es baja (referente a la pandemia por SARS-CoV-2).

- Gestión del stock: esta fue el área que resultó con los valores más bajos categorizándose en “básico” debido a que no existe una comunicación eficiente entre el área de almacén y compras, complicando la gestión de los requerimientos de materia prima; no se cuenta con un registro oportuno de los movimientos realizados en almacén; y no se le da seguimiento a la rotación de inventarios, generando una discrepancia entre el inventario real y el teórico. Sin embargo, la empresa cuenta con un almacén ordenado que cumple con las especificaciones de la FSSC 22000.
- Mantenimiento y utilización de las máquinas: esta área fue una de las que obtuvo la máxima puntuación categorizándose como “competente” debido a que la empresa genera un plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria, así como un registro de este; tienen un adecuado plan de respuesta ante la necesidad de mantenimiento correctivo; y los empleados de producción están calificados para darle mantenimiento al equipo.
- Logística: esta fue la otra área que obtuvo la máxima puntuación categorizándose como competente porque los traslados contribuyen efectivamente al cumplimiento de compromisos de entrega con el cliente; y la empresa se asegura que la calidad del producto no se verá afectada durante los traslados.

En las áreas transversales las puntuaciones obtenidas las categorizaron como “confiable”, ya que tres de sus áreas se encontraban en este valor y otra a pesar de que quedó ubicada como “competente”, se encontraba cerca del límite de “confiable”, como se muestra en la *Figura 9*. Las razones por las cuales obtuvo estos resultados fueron que la calidad es verificada en todas las etapas, desde su recepción de materia prima hasta producto terminado; cuentan con certificaciones (HACCP, Kosher, FSSC 22000) que aseguran y estandarizan la calidad del producto final; y han logrado innovaciones en los productos superiores al sector. A pesar de todo esto, en la empresa no existen planes para la implementación de mejoras de la capacidad tecnológica de la empresa; aún no se llevan a cabo las estrategias planeadas para la adquisición y control de los inventarios, indicadores de producción y mejoras en la relación

con los proveedores; y no cuentan con sistemas de información eficientes que midan la productividad, decisiones de compras y el flujo de materiales.



Figura 9. Diagrama de áreas transversales del Área de Operaciones.

Área de Recursos Humanos

Las áreas Funcionales de Recursos Humanos obtuvieron puntuaciones que los categorizo como “confiable” a pesar de que tres de sus áreas fueran “competentes”, otras tres tienen puntuaciones de “confiable” y dos áreas resultaron ser “básicas”, como lo muestra la *Figura 10*.

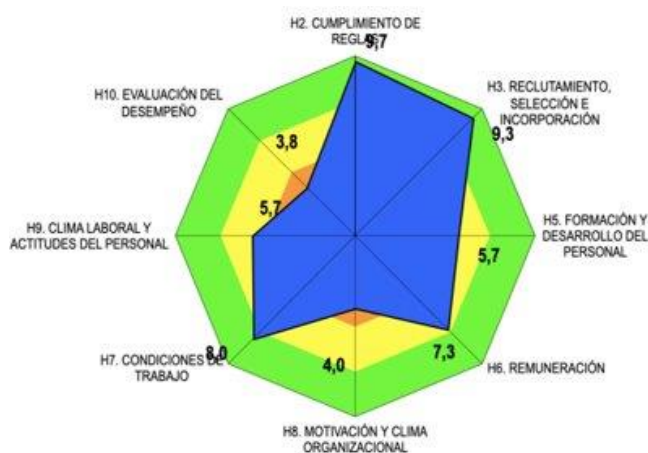


Figura 10. Diagrama de áreas funcionales del Área de Recursos Humanos.

A continuación, se explican las razones de los resultados obtenidos:

- Cumplimiento de reglas: fue el área con mayor puntuación obtenida categorizándose como “competente”, ya que en la empresa existe un reforzamiento constante de la disciplina que implica el seguimiento de un reglamento formal, y que se percibe en todos los involucrados de la empresa. Y también, tienen un reglamento donde se aplican medidas disciplinarias que ayudan a erradicar el ausentismo o incumplimiento.
- Reclutamiento, selección e incorporación: en esta hay un procedimiento formalizado para el reclutamiento, la selección y contratación de los empleados. También, tienen un contrato formal para los nuevos empleados, y la misma empresa imparte una inducción.
- Formación y desarrollo del personal: se identificó que existe un plan de capacitación y se promueve el desarrollo de habilidades que cubre con los aspectos operativos. Pero falta reforzar el conocimiento, las habilidades y la autocapacitación de los empleados, y el desarrollo de habilidades y conocimiento no cubren sus necesidades a futuro.
- Remuneración: la empresa ofrece prestaciones a sus empleados; además, posee salarios y compensaciones similares con respecto al sector y los actualizan anualmente; y son varios los criterios que son tomados en cuenta para la remuneración como habilidades, experiencia previa, puntualidad. Sin embargo, solo en ciertas áreas y niveles se toman en cuenta criterios para el aumento de sueldos, los salarios y las compensaciones.
- Motivación y clima organizacional: existe una preocupación por obtener la confianza y la motivación de los empleados. No obstante, falta la realización de evaluaciones del nivel de satisfacción del personal y en ciertas ocasiones el personal participa en la construcción de propuestas para mejorar el clima laboral.
- Condiciones de trabajo: la empresa cumple con la legislación correspondiente acerca de las condiciones de trabajo y han existido mejoras en las áreas de trabajo como extractores para el calor y el comedor.
- Clima laboral y actitudes del personal: se percibe una actitud cooperativa y de servicio de parte de todo el personal de la empresa, y se tiene interés por

mejorar continuamente su desempeño. Sin embargo, falta una retroalimentación de los empleados hacia el clima laboral de la empresa; falta mayor fluidez de comunicación, aún entre áreas, para contribuir a la productividad; y solo se observa en cierta medida que los empleados muestran confianza y compromiso hacia la empresa.

- Evaluación del desempeño: esta área resulto ser de las más débiles categorizándose como “básica” debido a que la empresa no hace una evaluación constante de los empleados acerca del desempeño para la motivación y mejora del trabajo, y los jefes de área y directivos no reciben una retroalimentación sobre su desempeño.

Y las áreas Transversales (*Figura 11*) también resultaron con valoraciones que los coloco como “confiable”, debido a que todas sus áreas se encuentran en este mismo nivel, pero observando que sus valores son bajos, a pesar de que las condiciones de trabajo (medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo) están bien implementadas y documentadas, el personal en general tiene un enfoque de calidad parcial en el desempeño de su trabajo, el soporte de sistemas de información es básico para la gestión del personal tiene aspectos de mejora, y falta que se lleva un registro de las competencias y habilidades del personal y de su plan de desarrollo.



Figura 11. Diagrama de áreas transversales del Área de Recursos Humanos.

Área de Finanzas

Las áreas Funcionales de Finanzas obtuvieron puntuaciones que los categorizo como “confiable” a pesar de que tres de sus áreas resultarán como “competentes” y otras tres tenían puntuaciones de “confiables”, ya que una de las áreas se ubicó como “sobrevivencia”, como se muestra en la *Figura 12*.

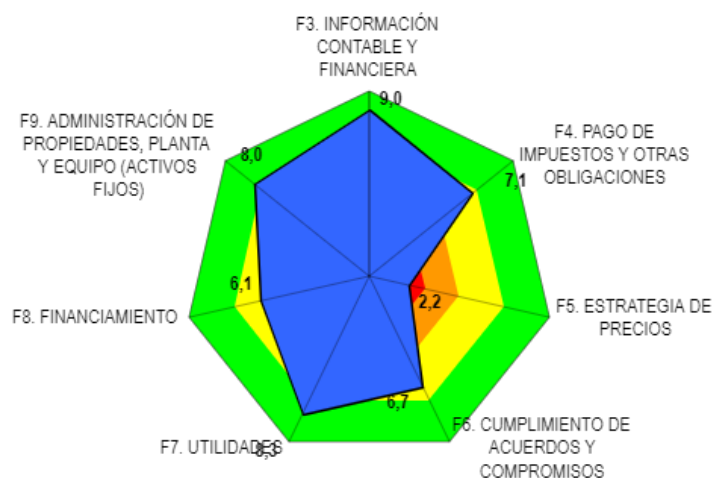


Figura 12. Diagrama de áreas transversales del Área de Finanzas.

En seguida se muestran las razones por las cuales obtuvieron estas categorizaciones:

- Información Contable y Financiera: fue el área que obtuvo mayor puntuación, siendo catalogada como “competente”, debido a que la efectúa una contabilidad de costos, su estructura de costos de los productos es compleja y está bien establecida, elaboran presupuestos de ingreso y egreso, y su información es confiable, los cierres contables se realizan regularmente y son de acuerdo a las normas fiscales, cuentan con aplicaciones informáticas y están relacionadas entre sí, y los reportes de balance general y los estados de resultados están disponibles regularmente. Por otro lado, la función de contabilidad es externa lo cual representa una demora para la consulta de datos, a veces se tienen que hacer algunos ajustes de información contable y financiera, carecen de los reportes de Informes de Control y Estado de Flujo de Efectivo, y no se analiza la información contable y financiera de forma frecuente para la toma de decisiones.
- Pago de Impuestos y Otras Obligaciones: la empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes y en el IMSS, cuenta con los permisos oficiales, con seguros y fianzas,

y está al corriente de sus obligaciones fiscales. Pero no cuenta con un convenio fiscal y no conocen las ventajas que da la ley para el pago de impuestos.

- Estrategia de Precios: esta área resulto ser la que obtuvo menores puntuaciones categorizándose como “sobrevivencia”, ya que a pesar de que la empresa sigue estrategias de precios, cuentan con información para fijar los precios y conocen los márgenes de utilidad. Cuando existe escasez de producto, su costo aumenta, sus clientes y proveedores tienen un poder alto de negociación, y el porcentaje de margen de utilidad es mínimo. Sin embargo, todo esto se debe a que la empresa tiene que vender en grandes cantidades para obtener utilidades favorables.
- Cumplimiento de Acuerdos y Compromisos: identificamos como ventajas competitivas que en la empresa casi siempre se respetan los acuerdos comerciales entre clientes, la mayoría de las veces pueden ajustar los precios negociados y los costos/calidad para llegar a los márgenes proyectados. Sin embargo, un pequeño porcentaje de contratos son difíciles de negociar.
- Utilidades: reconocimos que las utilidades se cobran al final del periodo y que obtienen el punto de equilibrio cada trimestre. Por otro lado, la empresa con cierta frecuencia le da seguimiento al logro de utilidades esperadas, y la información que necesitan no tiene la accesibilidad que se requiere para darle seguimiento y tomar las mejores decisiones.
- Financiamiento: los antecedentes de crédito son excelentes, tienen un nivel saludable de endeudamiento, hacen uso adecuado de crédito comercial, tienen un apalancamiento positivo, enfrentan un nivel saludable de riesgo financiero, y cuentan con un nivel aceptable de capital de trabajo. A pesar de esto, identificamos que a la empresa se le es complicado acceder a fuentes de financiamiento, la capacidad de pago no es bien evaluada con la regularidad que debe, y esta misma no ha generado una evaluación positiva consistente.
- Administración de Propiedades, Planta y Equipo: la empresa tiene inventariados y valuados los activos fijos, llevan una contabilidad de depreciación de activos, han realizado inversiones importantes en el pasado, y efectúan adecuadamente la planeación de inversiones. Sin embargo, aún no se saben que inversiones se harán en el futuro.

Y finalmente las áreas Transversales a pesar de que Sistemas de Información tuviera puntuaciones de “competente”, los valores fueron bajando con Calidad categorizándose como “confiable”, y bajo más con las puntuaciones de Estrategia ubicada como “sobrevivencia”, obteniendo resultados en conjunto de “confiable”, como se muestra en la *Figura 13*. Identificamos que a pesar de que la mayoría de las características que compone su estrategia se aplican, desarrollan diversos reportes que les ayuda a generar conclusiones de acción, y que por lo general no necesitan de financiamiento, y si es así, cumplen con los acuerdos. Por otro lado, vimos como oportunidades de mejora las siguientes afirmaciones: cuenta con una estrategia, pero no se opera de acuerdo con esta debido a las tendencias/exigencias de los clientes; dentro de la estrategia no tienen un plan para los sistemas de información; existe inconsistencia en el cumplimiento de acuerdos y compromisos con los clientes y proveedores; y es difícil conseguir financiamiento.



Figura 13. Diagrama de áreas transversales del Área de Finanzas.

Áreas Transversales

Haciendo relación de todos los resultados identificados de cada una de las áreas generales de una empresa, en esta sección se explicarán las fortalezas y oportunidades de mejora pertenecientes a las cuatro áreas transversales de la empresa.

El área de Estrategia obtuvo puntuaciones que la catalogaron “confiable”, como se muestra en la *Figura 14*, sin embargo, es visible notar que las áreas de Finanzas y Gestión de la Innovación y la Tecnología se encuentran en un estado de “sobrevivencia”, a pesar de las altas puntuaciones de las demás áreas que muestran que la empresa se es competente para la gestión y organización, y se ve reflejado en las certificaciones que posee, la confianza del

cliente y sus productos. Sin embargo, como se mencionó antes, la estrategia de precios es variable, y no se cuenta con un plan estratégico en el sistema de información contable y financiera. Falta una estrategia de innovación y mejora de las tecnologías en las áreas de recursos humanos, operaciones y mercadotecnia. Las cuotas de ventas rara vez están fundamentadas en un análisis de mercado; ocasionalmente las ventas proyectadas suelen estar distribuidas para minimizar la concentración de algún producto. Y en el área de mercado se tiene planteado el incremento de las ventas, acción que está en proceso de ejecución.



Figura 14. Diagrama de áreas funcionales y transversales del Área de Estrategia.

El área de Calidad obtuvo puntuaciones que la catalogaron como “confiable” notando visiblemente que la mayoría de sus puntos rondan entre los cinco puntos, otras dos áreas superan esta puntuación y un área es inferior, como se muestra en la *Figura 15*. Estos resultados se deben a que la gestión se manifiesta y ejecuta eficazmente, cumplen de forma competente los estándares de calidad, y tienen archivados adecuadamente los documentos de la empresa y el personal. Pero identificamos como de oportunidades de mejora en la falta de desarrollar y/o implementar suficientes herramientas los objetivos de ventas y mercados locales y nacionales; en que pueden superar los procesos de calidad de operaciones más allá de las certificaciones; en la ineficiencia del proceso de recolección de datos que se dispone en el área de recursos humanos; en la información financiera y contable que no está disponible regularmente y actualizada; y en la calidad del proceso de innovación y tecnología, ya que puede ser ampliado a todas las áreas de la empresa.



Figura 15. Diagrama de áreas funcionales y transversales del Área de Calidad.

El área de Sistemas de Información también obtuvo puntuaciones que lo posicionaron como “confiable” a pesar de que dos de sus áreas lograron la categorización de “competente”, las otras tres áreas bajaron a “confiable”, como se muestra en la *Figura 16*. Identificamos que, en el área de Gestión, se recopila y analiza toda la información que se genera y es de fácil acceso. En Ventas y Mercadotecnia llevan un registro impecable de facturación y cobranza, invierten en estudios de mercado y de clientes. El área de Operaciones se conoce el funcionamiento de los equipos y su mantenimiento correcto, y se hace una planeación por orden de venta. En Recursos Humanos recopilan toda la información que se genera, esta ordenada, disponible y es confiable. Y en Finanzas se recopila toda la información que se genera, se realizan reportes y se analizan intermitentemente para la toma de decisiones. Mientras que las oportunidades de mejora fueron identificadas específicamente en Ventas y Mercadotecnia, ya que no se hacen pronósticos y previsiones sobre la demanda, no se tienen objetivos de ventas clasificados por producto, zona, vendedor o cliente, y no se conocen a detalle los competidores, y no hay una estrategia definida para penetrar el mercado nacional; en Operaciones debido a que se recopila poca información sobre inventarios, abastecimiento (proveedores) y rendimiento de materiales; y en Recursos Humanos porque no se cuenta con un sistema de registro de información electrónica.



Figura 16. Diagrama de áreas funcionales y transversales del Área de Sistemas de Información.

Y el área de Gestión de la Innovación y Tecnología obtuvo puntuaciones que la colocaron en la categorización de “confiable”, debido a que tres de sus áreas también rondaban en los cinco puntos (categorización de “confiable”), y una sola área (Gestión) destacó como “competente”, es así como se muestra en la *Figura 17*. Las razones por las cuales tuvieron esta categorización fue porque a pesar de que la empresa tiene la habilidad de mejorar su competitividad y mantenerla gracias a su tecnología de punta y su alto potencial de innovación, tienen diversas oportunidades de mejora que los podrían ayudar a ser mejores en el mercado como los procesos de Recursos Humanos que no tienen un sistema de información electrónico; en Ventas y Mercadotecnia la estrategia de promoción y publicidad no está generando atracción a clientes potenciales; y no se presenta con un plan de mejora de la estructura tecnológica de la empresa como equipo, recursos, habilidades, etc.



Figura 17. Diagrama de áreas funcionales y transversales del Área de Estrategia.

Resultados Globales

Y finalmente llegamos a los Resultados Globales de las áreas Transversales y las áreas Funcionales en las cuales se relacionó cada una de las áreas que las componen y se llega a una conclusión con respecto a este primer Diagnóstico Interno de la empresa.

En las áreas Funcionales de la empresa nos dimos cuenta de que la empresa en general se encuentra en un nivel "confiable" como se muestra en la *Figura 18*, es decir, que todas sus acciones, y esfuerzos la mantienen competitiva en el mercado porque han sabido gestionarla adecuadamente, invierten en información y hacen análisis de diversa información para la mejor toma de decisiones, invierten en investigación y desarrollo de productos, y cada una de sus áreas ejecuta de la mejor manera sus objetivos.

Específicamente identificamos que el área de Gestión se encuentra evaluada como "competente", teniendo un nivel bajo en su elemento de “integración, coordinación y comunicación”, mientras que la capacidad de efectividad de las demás áreas va descendiendo poco a poco obteniendo puntuaciones que las califican como "confiables" debido a que algunos de sus elementos resultaron bajos:

- Ventas y Mercadotecnia: conocimiento de los clientes y estrategia de entrada a nuevos mercados.
- Operaciones: gestión del stock.
- Recursos Humanos: evaluación del desempeño y sistemas de información.
- Finanzas: estrategia de precios y disponibilidad de información.

Por lo que se concluye en que a pesar de que algunos elementos de algunas áreas hayan sido catalogados como “básicas” o en “sobrevivencia”, la empresa en general tiene una organización y operación adecuada que la mantiene al margen con su competencia, en donde cada una de sus áreas cumple con su función, y que hay algunas áreas de oportunidad que merecen la atención explotarse, organizándolas efectivamente, o no se están implementando acciones u objetos que faciliten el desarrollo de estas.

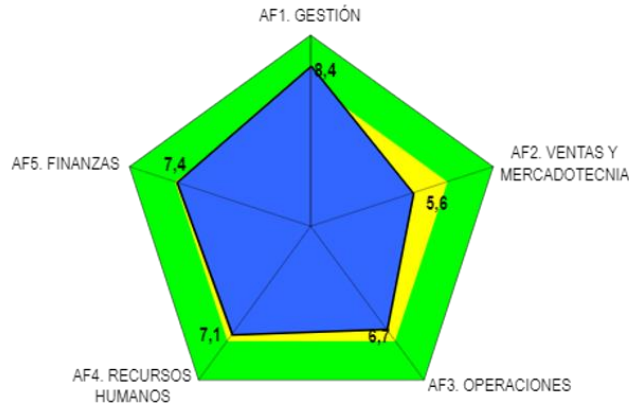


Figura 18. Diagrama de áreas funcionales del Área de Resultados Globales.

Y el estado actual de las áreas Transversales de la empresa se encuentra en un nivel "Confiable", en donde el área de Gestión de la Innovación y la Tecnología resulto ser la mejor evaluada debido a que la empresa ha demostrado ser capaz de crear productos innovadores, pero con problemas en las prácticas de trabajo.

El área de Sistemas de Información demuestra que la mayoría de la información interna se recopila, sin embargo, hay oportunidad de optimización de la información interna, además de que no toda esta en electrónico.

En el área de Calidad se identificó la capacidad de la empresa por su cumplimiento estricto de normas y políticas tanto internas como externas, y su adecuada organización de información, pero con problemas de investigación, recopilación y obtención de información. Y el área mayor oportunidad es Estrategia, ya que a pesar de que la gestión y organización ha dado buenos resultados, la realización de acciones para la estrategia son parciales.

Así que se podría decir que a pesar de que identificamos oportunidades de mejoras que tienen un alto impacto en la empresa, esta misma compensa estos "huecos" con la alta inversión que realizan en maquinaria, equipo, y en la investigación y desarrollo de productos innovadores capaces de romper paradigmas.

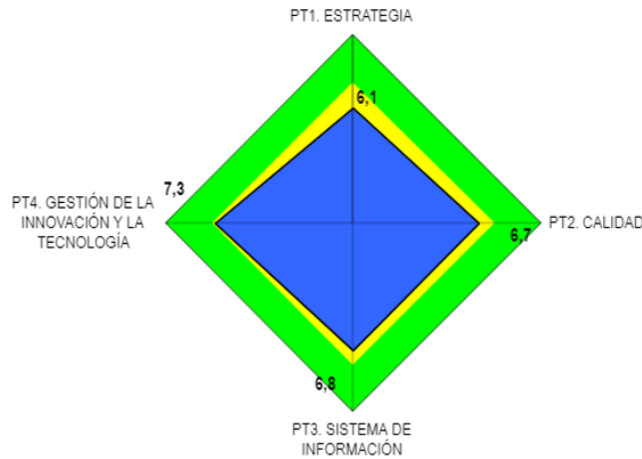


Figura 19. Diagrama de áreas transversales del Área de Resultados Globales.

Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Este diagnóstico evalúa el estado actual de la Cultura Organizacional de la empresa, es decir, el conjunto de ideas, prácticas, valores y culturas que comparten las personas en un mismo lugar de trabajo. La evaluación se realizó basándose en algunas preguntas y respuestas del Diagnóstico DIE, en el cual se valoró en diferentes campos: por dominio de la cultura, por experiencia en el cambio, por definición estratégica, por fortalecimiento de sus capacidades y por motivación de sus capacidades. Para cada sección existían diferentes preguntas con respuestas ya obtenidas, de las cuales arrojaron diversos valores numéricos que calificaron su nivel de práctica, atención, compromiso y desarrollo en la empresa. Existían tres diferentes niveles los cuales clasificaban los campos dependiendo de los resultados numéricos obtenidos como se presenta en la *Tabla 1*, si la puntuación era menor a doce, su nivel era rojo lo que significaba que la cultura organizacional de la empresa esta descontrolada, por lo tanto, la relación entre el personal de la empresa es pobre; si se obtenían puntos del doce al dieciséis, su nivel es amarillo, e implica que existe una cultura organizacional definida por la empresa, pero esta es poco reforzada; y si las puntuaciones resultan entre dieciséis puntos dos a veinte puntos, su nivel es verde, lo cual representa que la cultura organizacional de la empresa está delimitada por la misma y es reforzada.

Tabla 1. Escala para la evaluación del diagnóstico de Cultura Organizacional.

ESCALA	
Verde	16.2 a 20.0
Amarillo	12.0 a 16.0
Rojo	< 12.0

Los resultados obtenidos en todos los campos colocaron el nivel general de la empresa en amarillo. Se tuvieron tres campos con el mínimo del valor y dos campos con puntuación media, como se muestra en la *Tabla 2*.

Los campos que obtuvieron mayor puntaje fueron “experiencia en el cambio”, debido a que los integrantes de la empresa tienen una mentalidad abierta hacia la aceptación de nuevos recursos y formas de operar, y que se comprueba mediante las certificaciones y la inclusión de personas.

El segundo campo fue “movilización de sus capacidades”, ya que el personal de la empresa tiene la capacidad de agilizar los procesos de esta a pesar de la falta de personal.

Los campos que resultaron con menor puntaje fueron “dominio de la cultura”, porque cada una de las áreas tienen la capacidad de operar por si solas, pareciendo que no necesitan relacionarse entre sí. En la realidad o deseable es lo contrario, ya que se identifica que las áreas necesitan de una constante comunicación entre todos para que operen fluidamente.

Al igual que el campo de “fortalecimiento de sus capacidades”, a consecuencia de que cada uno de los integrantes de la empresa tiene las capacidades para desempeñar su puesto, no se retroalimenta ni se refuerzan estas mismas y, además, se implementan mínimas acciones para aumentar la efectividad de las acciones/trabajos de cada uno de los integrantes.

Por último, se encuentra la “definición estratégica”, ya que las estrategias únicamente son conocidas por los directores, se tienen objetivos y se evalúa el desempeño, sin embargo, los resultados no se evalúan ni se comparten y no se toma acción en consecuencia.

Tabla 2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

NÚMERO DE PREGUNTAS	CAMPO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS MÁXIMOS POSIBLES	PORCENTAJE OBTENIDO	VALOR POR CAMPO	PUNTAJE PONDERADO POR CAMPO	CAMPOS
12	1. Dominio de la cultura	22	36	61.1%	20	12.2	1. Dominio de la cultura
10	2. Experiencia en el cambio	21	30	70.0%	20	14.0	2. Experiencia en el cambio
42	3. Definición estratégica	81	126	64.3%	20	12.9	3. Definición estratégica
40	4. Fortalecimiento de sus capacidades	73	120	60.8%	20	12.2	4. Fortalecimiento de sus capacidades
20	5. Movilización de sus capacidades	42	60	70.0%	20	14.0	5. Movilización de sus capacidades
124		239	372	64.2%	100	65.2	

A lo que llegamos a la conclusión de que los Recursos Humanos de la empresa son capaces de desarrollar diversas actividades fuera de su puesto de trabajo, que, además, son de mente abierta, es decir, aceptan fácilmente cualquier cambio que introduzca la empresa, y que tienen la capacidad de realizar sus labores por si solos sin la necesidad de un supervisor. Sin embargo, el individualismo está afectando la comunicación entre áreas lo que perjudica a que los directores y jefes de área reconozcan las necesidades de capacitaciones del personal y de ellos mismos, y el que no tengan el conocimiento del propósito de su trabajo, orillándolos a que la cultura organizacional de la empresa se debilite.

Enlistado de Propuestas de Mejora

Finalmente, con base en las oportunidades de mejoras encontradas en los análisis del Diagnóstico DIE y del diagnóstico de Cultura Organizacional, enlistamos diversas propuestas de implementación que podrían ayudar al crecimiento y competitividad de la empresa.

A continuación, se muestra el listado de propuestas de implementación y su justificación:

1. Base de datos para la gestión del stock: Como se mostró anteriormente en la *Figura 8* a gestión del stock fue el área funcional con la puntuación más baja en el área de operaciones, con una puntuación de 3.3 situándola en “básica para los requerimientos de la empresa”, debido a que no existía un registro de las materias primas que estuviera al alcance tanto del encargado del almacén, el gerente de operaciones ni la persona encargada de realizar las ventas.

2. Listado de conocimientos necesarios de los empleados para capacitarlos adecuadamente: Esta sugerencia surge principalmente de que la empresa depende del *outsourcing* para la contratación de empleados, pero dicha implementación podía ser extendida también a la parte de que en el área de recursos humanos se notaron áreas de oportunidad en la falta de tener un conocimiento de las capacidades necesarias a desarrollar para una capacitación o autocapacitación del personal.
3. Algún paquete con programas para mantener sus documentos en una nube (OneDrive): en general, el área de sistemas de información de la empresa requiere atención, ya que no existe una base de datos que permita compartir documentos necesarios para las diferentes áreas de la empresa.
4. Registro de información electrónica de Recursos Humanos: Si bien, la documentación de esta área esta ordenada, se encuentra de forma física, dificultando su accesibilidad para otros gerentes.
5. Recuperar las sesiones de revisión semanales de operaciones con una estructura definida: Durante las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa, se hacía mención que la comunicación era deficiente entre las áreas y que, anteriormente, tenían la tarea de tener juntas de verificación semanal, las cuales facilitaban la comunicación de avances y nuevos proyectos.
6. Generar un manual de capacitación para el puesto de Ventas: Actualmente, la parte de ventas es ejecutada por los directores de la empresa, ocupándolos con otras cosas que no se relacionan con su puesto, el objetivo de esta propuesta es generar dicho manual para que el puesto pueda ser ocupado por otra persona, permitiendo a los directivos desarrollar las tareas propias de su puesto.
7. Hacer una investigación de percepción de los Clientes hacia los productos y la marca de la empresa: Esta propuesta se origina de que el conocimiento de la empresa con respecto a sus clientes y potenciales clientes es deficiente o nulo; dicho conocimiento es necesario para establecer la imagen de la empresa, la cual es sumamente importante para poder generar mayores ventas.
8. Generar una estrategia de propaganda y publicidad, que sea innovadora: Actualmente, la empresa no utiliza ningún canal de publicidad, lo cual genera poco conocimiento del cliente hacia la marca y sus productos.

9. Idear acciones de compensación por logros o metas cumplidas, que motiven a los empleados: La empresa obtuvo un puntaje muy bajo en el área de recursos humanos por parte de motivación y clima organizacional, ya que si bien, existen algunos incentivos por puntualidad y asistencia, no existe un indicador que demuestre el nivel de satisfacción de sus empleados, así como una persistente rotación de empleados.
10. Desarrollar una lista de indicadores clave en el área de operaciones y la empresa en general: La empresa no cuenta con ningún indicador que ayude a medir la productividad, ventas, satisfacción de los empleados, etc. los cuales son sumamente necesarios para poder observar de manera numérica los avances de la empresa a través del tiempo.
11. Fortalecer el conocimiento de los empleados con lo que es la empresa (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, etc.), ya sea marcándolas en las paredes de su infraestructura: esta información es importante para generar un sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.
12. Depuración y actualización del Organigrama: El organigrama actual tiene una estructura jerárquica horizontal, y si bien, este estaba identificado por áreas, es difícil de leer e identificar, lo cual dificultaría el entendimiento de puestos para nuevos empleados o personas externas que trabajen con la empresa.
13. Definir el Modelo de Negocios: esta herramienta es importante para hacer la visualización de la estructura y las acciones de la empresa.

De estas propuestas presentadas, se abrió un debate con el empresario para ver cuáles eran las más necesarias al momento y el empresario escogió las siguientes:

- Generar un manual de capacitación para el puesto de ventas.
- Hacer una investigación de percepción de los clientes hacia los productos y la marca de la empresa.
- Generar una estrategia de propaganda y publicidad, que sea innovadora.
- Desarrollar una lista de indicadores clave en el área de operaciones y la empresa en general.
- Definir el Modelo de Negocios.

En un intercambio de ideas entre el equipo ITESO se llegó a la conclusión de que tanto hacer una investigación de percepción de los clientes hacia los productos y la marca de la empresa como generar una estrategia de propaganda y publicidad, que sea innovadora; si bien eran implementaciones importantes a futuro, actualmente había acciones más necesarias a las cuales se les debía poner atención, habiendo comentado esto, se planteó con el empresario la importancia de considerar una base de datos para la gestión del stock junto con una depuración y actualización del organigrama, las cuales fueron aceptadas.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Desde el momento que se realizó el Pre-Diagnóstico se empezaron a trabajar con las posibles implementaciones para la empresa, comentando entre las consultoras Jr. y nuestro asesor qué aspectos podíamos percibir desde el primer contacto que pudieran mejorarse o solucionarse. Después de haberse terminado el DIE, las áreas de oportunidad se evidenciaron, facilitando el proceso de redacción y elección de estas; durante la presentación que se realizó en la empresa durante la semana 8 se presentaron las siguientes propuestas de mejora basadas en nuestras observaciones de los resultados del Diagnóstico Interno de la Empresa:

- Base de datos para la gestión del stock.
- Listado de conocimientos necesarios de los empleados para capacitarlos adecuadamente.
- Algún paquete con programas para mantener sus documentos en una nube (OneDrive).
- Registro de información electrónica de Recursos Humanos.
- Recuperar las sesiones de revisión semanales de operaciones con una estructura definida.
- Generar un manual de capacitación para el puesto de Ventas.
- Hacer una investigación de percepción de los Clientes hacia los productos y la marca de la empresa.
- Generar una estrategia de propaganda y publicidad, que sea innovadora.
- Idear acciones de compensación por logros o metas cumplidas, que motiven a los empleados.

- Desarrollar una lista de indicadores clave en el área de operaciones y la empresa en general.
- Fortalecer el conocimiento de los empleados con lo que es la empresa (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, etc.), ya sea marcándolas en las paredes de su infraestructura.
- Depuración y actualización del Organigrama.
- Definir el Modelo de Negocios.

Finalmente, después de debatir con los directores, se decidió desarrollar las propuestas de modelo de negocio CANVAS, su Organigrama, generar el puesto de ventas, la base de datos para la gestión del stock e indicadores clave en el área de operaciones. A continuación, se justifica la implementación de cada una de las propuestas, en qué consisten y cómo se desarrollaron:

- Manual de capacitación para el puesto de ventas

Durante el desarrollo del Análisis Interno de la empresa nos dimos cuenta de diversas cuestiones que nos llevaron a la conclusión de desarrollar un manual de capacitación para el puesto de ventas. En las entrevistas con diversas personas del equipo de la empresa nos comentaron que de manera evidente cada área funciona correctamente de forma individual, sin embargo, preferirían que existiera mayor comunicación entre todos. Expresaron que años atrás se realizaban juntas semanales entre directores y gerencias para llevar a cabo una gestión efectiva de toda la empresa y que estas estaban marchando positivamente, pero concebido a que los directores también desempeñan el rol de ventas, viajaban mucho, por lo que se dejaron de hacer estas juntas. Además, nos comentaron que, aunque los directores les dan la libertad de tomar decisiones, los gerentes no sienten la seguridad y confianza total de hacerlo, porque reconocen que el tomar una decisión de la empresa en el área que se desarrollan, podría tener un impacto positivo o negativo en la empresa.

Reconocemos que el director general y el director administrativo lleven a cabo el puesto de ventas les ha traído diversas ventajas competitivas porque tienen las habilidades de ejecutarlo y le transmiten al cliente que es importante para la empresa, ya que las personas con más

rango en la empresa los están tratando. Además, el que los directores desarrollen este puesto les da la oportunidad de negociar en el momento, es decir, sin tener que consultar a otra persona la negociación de los productos y servicios. Pero la concentración del director general y director administrativo, desarrollando el puesto de ventas, ha generado que exista poca comunicación entre áreas y de cierta forma, ha afectado el crecimiento de la empresa porque los ha distraído de ejecutar al máximo sus puestos de directores.

Tanto los directores como el equipo consultor estuvimos de acuerdo en desarrollar el perfil de puesto de ventas y un manual de negociación, que les asegure que la persona que desempeñe el puesto lo realice correctamente y de acuerdo con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

El diseño de un puesto de trabajo en una empresa tiene una carga de importancia sumamente alta porque de esta descripción de perfil depende el desempeño que la persona que ejecuta el puesto, ya que en este se especifica la manera en que se laborará con sus compañeros de trabajo, los conocimientos y habilidades específicas que debe desempeñar para ejecutar correctamente sus actividades y responsabilidades.

Torres y Jaramillo (2014) mencionan un par de ejemplos donde el error humano por la falta de capacitación llevo a consecuencias catastróficas, como fue lo ocurrido en Fukushima (Japón) donde fallo la planta nuclear debido a errores humanos y no por el tsunami que se presentó; y otro ejemplo el accidente de un Airbus de Air France ocurrido en el Pacífico el cual reportan que se podía evitar ejecutando las acciones adecuadas.

A pesar de que los ejemplos pasados no se relacionan al giro que ejecuta la empresa, puede que ocurran errores cometidos dentro de la empresa que no solo la afecten a ella mismas, sino que también impacte negativamente tanto a sus clientes y consumidores finales. Es por esto por lo que la elaboración de un perfil de puesto y manuales de capacitación con descripciones y contenido específico de cada uno de los puestos dentro de la empresa, son de suma importancia, ya que este podrá aumentar el desarrollo de la empresa y de la persona que la ejecute, evitando errores. Además, finalmente los directores tendrán más tiempo de

desempeñar su rol principal en la empresa, la comunicación entre las áreas será consistente y las mejoras que se pongan en marcha en la empresa se desarrollarán con mayor efectividad.

- **Modelo de negocios CANVAS**

El concepto de Modelo de Negocios como lo describe David Teche (2010), consiste en el diseño y arquitectura de los mecanismos en los cuales una empresa genera y captura valor, es decir, las acciones que una empresa hace para crear uno o varios productos/servicios, entrega este valor al cliente, convence a los clientes de adquirir sus productos y obtiene utilidad de estos, reflejando una hipótesis de lo que los clientes quieren, cómo lo quieren y cómo la empresa se esfuerza en buscar por satisfacer sus necesidades.

Nuestra propuesta de implementación respecto al Modelo de Negocios surge de la necesidad de que no solo los directores la conozcan, sino que también todas las personas que son influenciadas por esta entiendan su propósito y funcionalidad de la organización. Esta ayuda a la empresa en que sus recursos humanos comprendan la funcionalidad e importancia de sus puestos en la empresa, y se sientan parte de esta; e impulsa a desarrollar estrategias que vayan guiadas hacia el cumplimiento de este Modelo de Negocios.

Se decidió hacer uso del Modelo de Negocios CANVAS propuesto por Osterwalder (2004), la cual se orienta a identificar claramente el proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de las empresas. Este se presenta mediante un lienzo de negocios en el cual se describe la propuesta de valor, segmento de clientes, relación con clientes, canales, actividades clave, recursos clave, alianzas, estructura de costos y fuente de ingresos. Este modelo es una herramienta de gestión estratégica, la cual genera una clara visión de la empresa, facilitando el conocimiento de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, así como el análisis de factores clave necesarios para la exploración de información estratégica (Banchieri et al., 2013).

El desarrollo del modelo de negocios CANVAS se logró completar con ayuda de los conocimientos de los directores de la empresa y con las respuestas de las entrevistas realizadas en el diagnóstico DIE. Los directores ya tenían claro su modelo de negocios de la

empresa, lo único que hizo el equipo consultor fue plasmar estas ideas de forma gráfica con la finalidad de tener una visión general de la empresa, y facilitar la comprensión y conocimiento de como genera y entrega valor la empresa.

- Depuración y actualización del Organigrama

En el 2015, Gutiérrez declaro que un Organigrama es la manera más sencilla de representar la función de organización, describiéndola de la siguiente manera:

La función de organización es la parte del sistema de dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales. Dotar a una empresa de una organización o estructura consiste en agrupar actividades de la empresa en unidades operativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.) y ordenar las relaciones entre dichas unidades, tanto para formalizar los niveles de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos y delegar responsabilidades, como para lograr adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. (p. 157).

Dentro de la empresa nos dimos cuenta de que las divisiones por área y funciones están muy marcadas, todos los recursos humanos de la empresa conocen quien es su jefe inmediato y de los puestos que tienen a su cargo, y saben cuáles actividades deben emplear dependiendo de su puesto, además, nos dimos cuenta de que en caso de que una persona del equipo de la empresa falte, reaccionan de la manera adecuada para hacer cumplir las funciones del puesto que desempeña. La oportunidad de mejora la identificamos cuando la empresa nos presentó su organigrama, el cual consistía en una estructura jerárquica horizontal y se mostraban los puestos seccionados por áreas. El detalle que encontramos en este fue que es complicado de leerlo e identificar a cada una de las personas que cumplen cada uno de los puestos de la empresa. Para una persona recién contratada en la empresa, o que está laborando/actuando con la empresa por un límite de tiempo, es complicado que conozca con quien dirigirse dependiendo de lo que necesite.

Como se mencionó previamente por Gutiérrez (2015), el desarrollo de un Organigrama detallado y específico es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que las personas que la conforman hacen que esta funcione y sea competitiva en el mercado que se desarrolla.

El equipo de Consultoría depuro y actualizó el Organigrama de la empresa basándonos en el que ya estaba hecho, y con la ayuda tanto de los directores como de las respuestas obtenidas en el diagnóstico DIE. Se decidió mantener la estructura jerárquica horizontal de este, ya que la empresa pretende dar énfasis a las relaciones entre los puestos, sin presentar la autoridad existente entre estos, aunque en este diagrama las posiciones con mayor autoridad se encuentran del lado izquierdo, como se presenta en la *Figura 20*.

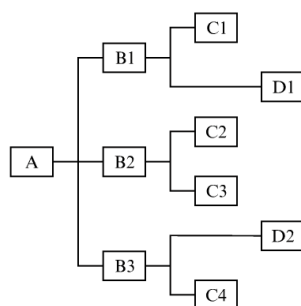


Figura 20. Organigrama horizontal.

Además de la depuración y actualización del organigrama, se redactó la función general de cada uno de los puestos y, se diseñó otro organigrama que representa los puestos que se plantean generar en un futuro para agilizar y facilitar las actividades de la empresa.

Ahora con estos productos terminados, se pretende que estos se utilicen como información valiosa para la empresa, la cual es conocida por cada uno de sus integrantes para que sepan con quién dirigirse dependiendo de la situación, tengan en claro su función dentro de la empresa y, comprendan y conozcan la importancia de cada uno de los puestos para la correcta funcionalidad y desarrollo de esta, con la finalidad de que las labores fluyan constantemente y en desarrollo de la empresa.

- **Base de datos para la gestión del stock:**

Es necesario desarrollar e implementar un sistema de gestión de inventarios para proporcionarle a la empresa un instrumento importante para el control y organización.

Posibles herramientas para utilizar:

- Excel
- ACSEP
- CONTPAQi
- TWO

Para la clasificación del almacén será necesaria la siguiente información:

- Actualización de catálogo de materias primas (insumos)
- Clasificación por fechas (peps)
- Homogenizar los códigos y definiciones de insumos
- Subcódigo donde especifique que materias primas son similares
- Inventariar los insumos oneshot y muestras de proveedor
- Actualización de productos caducos,
- Incluir ficha técnica en la base de datos
- Restricciones de materia prima por petición del cliente

El inventario debe de estar en conocimiento del almacenista, el departamento de innovación y desarrollo, el departamento de operaciones y ventas en todo momento. Se recomienda el uso de una nube corporativa como Sharepoint o Drive. Además, existe la sugerencia de ofrecerles una actualización del Layout de almacén actual.

Es necesario la revisión del acuerdo con las normas FSSC 22000:

- Gestión de alérgenos (categorías de la cadena alimentaria C, E, FI, G, I Y K)

La organización debe contar con un plan de gestión de alérgenos documentado que contemple lo siguiente:

- a) Un análisis de riesgos que abarque todas las potenciales fuentes de contaminación cruzada por alérgenos
- b) Medidas de control para reducir o eliminar el riesgo de contaminación cruzada

- Control ambiental (categorías de la cadena alimentaria C, I Y K)

La organización debe contar con lo siguiente:

- a) Un programa de control ambiental basado en el riesgo
- b) Un procedimiento documentado para la evaluación de la eficacia de todos los controles destinados a prevenir la contaminación proveniente del entorno de fabricación que incluya, como mínimo, la evaluación de los controles microbiológicos y alergénicos presentes
- c) Datos de las actividades de monitoreo que incluyan análisis regular de tendencias

Transporte y entrega (categoría de la cadena alimentaria FI)

La organización debe garantizar que los productos se transporten y entreguen en condiciones que minimicen la posibilidad de contaminación.

- **Indicadores clave en el área de operaciones**

Actualmente la empresa no cuenta con herramientas auxiliares para conocer de manera grafica el desempeño de diversas áreas. Según Rodríguez y Gómez (1991) en su libro de indicadores de calidad y productividad en la empresa sin medición no podremos adelantan con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento que en ellas se incluye la evaluación, planificación, diseño, prevención, corrección, etc. Si bien se conoce la capacidad instalada de los equipos se desconoce cómo generar la relación entre estos datos y la eficiencia.

Los indicadores propuestos para la empresa basándonos en la retroalimentación del gerente de operaciones son:

- Indicador de productividad
- Indicador de calidad
- Indicador de ventas
- Indicador de nuevos clientes
- Indicador de gestión de stock (índice de confiabilidad de inventarios).

Se decidió darles especial atención a los indicadores de producción en el área operativa, por esto, se llevaron a cabo entrevistas con el gerente de operaciones y la gerente de calidad, investigación y desarrollo. Lo primero que se requería de las entrevistas era conocer la capacidad instalada de los diferentes equipos como referencia, pero también, durante estas entrevistas se cuestionó a ambos gerentes qué factores consideraban importantes a considerar para el desarrollo de estos indicadores y dónde existían áreas de oportunidad.

Con todas estas consideraciones, es importante aclarar que durante el desarrollo de este Proyecto de Aplicación Profesional de otoño del 2021 solo se le dio importancia a la investigación de las necesidades para el indicador de productividad del área de operaciones. Con la información obtenida de ambos gerentes se llegó a dos vertientes de un mismo indicador (*Fig. 21*):

- La gerente de calidad propone un indicador que muestre qué tan eficiente eres como empresa considerando la productividad y sus objetivos fijando la cantidad de días hábiles con producción para llegar a un punto de equilibrio considerando pérdidas y ganancias económicas como meta.
- El gerente de operaciones propone un indicador que muestre la eficiencia por pedido evaluando el tiempo con respecto a la capacidad instalada para evaluar la productividad por pedido.



Figura 21. Indicadores para la productividad propuestos.

Para la productividad por pedido se propone el indicador OEE (Overall Equipment Effectiveness) esta herramienta mide la eficiencia productiva y puede usarse en equipos,

planta de producción o proceso en específico. Sin embargo, para el indicador de qué tan productiva es la empresa como organización no se llegó a una propuesta debido a que se requieren consideraciones económicas, costos de producción, ventas, etc.

Por situaciones de tiempo, no se llegó a proponer los indicadores de calidad, ventas, nuevos clientes e índice de confiabilidad de inventarios; de esta misma forma, tampoco se llegó a la propuesta para el indicador de producción propuesta por la gerente de calidad.

Se espera que para los siguientes ciclos se llegue a estas propuestas para llegar a las implementaciones que generarán un cambio benéfico para la empresa.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que se llegó a 1 propuesta para 5 áreas se considera que esta implementación llegó al **25%**, considerando que para el área de operaciones se proponen dos indicadores, con un total de 6 indicadores para la empresa.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Aguilar, J. (2006). Marco teórico 5 Fuerzas de Porter . noviembre 8, 2021, de Universidad Autónoma de Occidente. Sitio web: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39445644/5_Fzas_de_Porter-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638227219&Signature=LftCc5AmVa3w3w4jj4FNGjvOxuYozEFzSGmDqJpaEGFSXieBm5~PoCfgrRr03X766PwbfRpFLg~h4a6Vsv~QT21D-QCfrvuZDO~K7TPSGN4oztl1iBUW0f5YKRdzaAxxNGTM1VAtmfAlcg24VCO52KM2P6-m-6YsL3z-wSneP-etCqfFEC9ypSTdj~atv0kUcP~cY~qkClkOe1cRBjah3x2zXGVFX8KLFyF7gF469a5BGk7asilPyvU9MYcKYRS4dwIQYO3rK~AnR9y61IPsFjWurGDk3z58VzbDxZB~UvGngeQ3hr4MqahTCOW0g4FhxabLHDn3aWko4m-D9I9Lg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Banchieri, L.C., Blasco, M.J. y Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. Intangible Capital, 9(2)477-490.

Cafferri, C. (2019). ¿Qué es el FODA? noviembre 22, 2021, de About Español Sitio web: <https://www.aboutespanol.com/que-es-el-foda-2480179>

El Financiero. (2018). Pymes: 4 mitos y realidades sobre las empresas de consultoría. 21 de septiembre del 2021, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pymes-4-mitos-y-realidades-sobre-las-empresas-de-consultoria/>

Gil, L. (2021). Importancia para la consultoría empresarial para las PYMES. 21 de septiembre del 2021, de SOLUCIONA Sitio web: <http://www.solucionaempresarial.com/interes-general/importancia-de-la-consultoria-empresarial-para-las-pymes/>

Gutiérrez Aragón, Ó. Fundamentos de administración de empresas. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide, 2015. p. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/49039?page=162>

IIEG. (2021). Demografía de los negocios en Jalisco. 21 de septiembre del 2021, de Gobierno de Jalisco Sitio web: <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2021/03/Ficha-informativa-Demografia-de-los-negocios-de-Jalisco-20210326.pdf>

Montoya, I.. (Diciembre 2009). *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO*. Scielo, XVII, 22.

Navarrete-Báez, F. E., Hernández-Rodríguez, G., Abbadie-Morales, R.. (2011). La Toma de Decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional. 21 de septiembre del 2021, de Universidad del Valle de Atemajac Sitio web: <http://digital.univa.mx/cii/difcon/la-toma-de-decisiones-en-la-mipymes-1>

- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. Dissertation. University of Laussane: Switzerland.
- Paz-Gómez, E. . (2016). Estudio Sectorial y Regional de las Micro y Pequeñas Empresas en el Estado de Jalisco. 21 de septiembre del 2021, de FOJAL Sitio web: <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/fichaPrograma/descargarMatrizArchivoDiagnostico/1256>
- Rodríguez, F.J. & Gomez-Bravo, L.. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Téllez, C. (2020). La otra tragedia: Por pandemia cierran 1 millón de Mipymes en México. 21 de septiembre del 2021, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mas-de-un-millon-de-pymes-bajaron-las-cortinas-de-manera-definitiva-por-el-covid-inegi/>
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3): 172-194.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo : herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.
- PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Valda, J.C. (2018). La importancia de los consultores para las PYMES. 21 de septiembre del 2021, de Grandes PYMES Sitio web: <https://www.grandespymes.com.ar/2018/03/31/la-importancia-de-los-consultores-para-las-pymes/>

1.8. Anexos generales

Anexo 1.

	Estrategia	Calidad	Sistema de información	Innovación
Gestión	- Generar estrategia en Gestion General que faciliten el logro de planes y objetivos. - Proceso de Ventas irregular, no estructurado y no documentado. - La integración y coordinación entre departamentos tiene pequeños detalles de mejora. - Definición incompleta de objetivos. - No hay claridad en el organigrama. - Poca comunicación de los documentos de visión, misión, objetivos, organigrama y planes de la empresa - Mejorar detalles de la Estructura Organizacional			
Mercado	- Punto de ventas, no hay estrategia para la venta al menudeo. Las exportaciones, aunque ya se desarrollaron Las estrategias no están claras. no hay un proceso claro para las ventas.	- Reducir los Octagones de los productos.	- No hay un sistema de información para poder entrar al mercado de México, la venta al público. - No se genera información sobre los resultados de las Redes Sociales.	
RH				
Operaciones	- Se observa un problema en la distribución de planta ya que no está del todo organizada ya que el flujo de operaciones parece no ser el óptimo - Falta de indicadores de su producción	- Se tiene un laboratorio solo dirigido a la innovación que pudiera ser destinado al área de calidad ya que los costos de llevar las muestras a laboratorios externos pueden aumentar	- Falta de indicadores de su producción - No se tiene un protocolo de iniciación para los lotes de producción lo que ocasiona atrasos	
Finanzas	- Arranques lentos de producción, ya que el cliente (gobierno) se tarda en pagar hasta 2 meses. - El 20% de los clientes se tarda más del tiempo permitido en pagar.		- Debido a que se contrato un outsourcing, no se tiene la información al instante que se requiere.	

2. Productos

Análisis Externo

El Análisis Externo consiste en investigar, estudiar y analizar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa para comprender los factores que influyen en esta y poder reaccionar adecuadamente ante oportunidades y amenazas que se presenten. Para desarrollar este análisis se hizo uso de las herramientas Cinco Fuerzas de Porter y PESTEL, las cuales se enfocan en diagnosticar el contexto externo que influye en la empresa.

Herramienta Cinco Fuerzas de Porter

La metodología Cinco Fuerzas de Porter fue desarrollada por el economista Michael Porter en el año 1979. De acuerdo con Aguilar (2006), esta herramienta estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “ como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si ” (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este modelo permite medir y analizar los elementos de competencia como el ingreso potencial de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. El desarrollo de esta herramienta se realizó enfocada en estos elementos, representándolas mediante tablas en las cuales se presenta información que impacta a en la empresa, su justificación y la fuente de donde proviene esta información.

1. Amenaza de Nuevos Competidores

Se refiere al ingreso de nuevas empresas al mercado con la intención de obtener participación en este. El ingreso depende de una serie de barreras (economía de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, y política gubernamental) que la competencia ha generado, las cuales dificultan la entrada al mercado.

En la *Tabla 3*, se presenta la información y su impacto a la empresa referentes a la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 3. Análisis del impacto a la empresa referente a la amenaza de nuevos competidores

Información	Impacto en la empresa	Fuente de información
En los últimos cinco años, los grandes productores de cereales, como Kellogg's, Nestlé y PepsiCo (Quaker), han realizado esfuerzos por modificar la receta de sus productos a una más saludable, en parte por la campaña del gobierno federal para reducir enfermedades como la obesidad y la diabetes en México.	Las empresas están modificando sus productos a un nivel más saludable, tanto de cereales como de barras.	Sánchez, S.. (2018). Las empresas de cereales aprovechan el auge de una dieta más sana. noviembre 2, 2021, de Expansión. Sitio web: https://expansion.mx/empresas/2018/04/20/las-empresas-de-cereales-aprovechan-el-auge-de-una-dieta-mas-sana
La caída en Kellogg está en línea con la disminución en la venta de cereales en todo los Estados Unidos. El cambio de tendencia de los consumidores hacia alimentos frescos y saludables en el desayuno es una de las principales razones. Cahillene sabe que no será fácil y reconoce que no son los cereales la forma a través de la cual Kellogg va a resurgir. (2019)	Las empresas están creando nuevas estrategias para sobresalir en el mercado.	Petovel, P. (2019). La estrategia de mercadotecnia de Kellogg para vender más en 2019. noviembre 2, 2021, de Merca 2.0. Sitio web: https://www.merca20.com/la-estrategia-de-mercadotecnia-de-kellogg-para-vender-mas-en-2019/
Los “Superalimentos” andinos rápidamente se posicionaron como la materia prima “estrella” para la creación de nuevos productos, un gran ejemplo de estas empresas es: Pacari	La tendencia del consumo de productos tipo “Superalimentos” va en aumento, y el mercado internacional tiene un gran potencial de exportación.	Santillán Montalvo, J. A. (2020). Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos.

(Chocolates), Kiwa (Chips de Vegetales), Kuna Live (Chía y Pops), Wipala (Barras, Cereales, Bites), Cereales Andinos (Cereales y Pops), entre otros. Un punto importante, que las mencionadas empresas tienen en común es su compromiso con el impacto social y ambiental de cada uno de sus modelos de negocio. Se comprendió, correctamente, que hoy en día las personas no solo buscan productos buenos para su salud, sino que también deben ser buenos para el mundo. En el 2010 se exportaron más de 98,539.36 toneladas de productos orgánicos siendo el mercado con mayor participación los Estados Unidos con el 39% del total, seguido de la Unión Europea liderado por Alemania con el 21% del total de la demanda de productos ecuatorianos (BCS - OKO - Garantie Cía).		
---	--	--

La información encontrada nos indica que desde el gobierno pasado (2012-2018) del expresidente Enrique Peña Nieto, se han generado cambios en las reformulaciones de los alimentos con la finalidad de que tengan un mayor valor nutrimental, por lo que empresas grandes que antes no se consideraban como competencia para la empresa estudiada, se han convertido en nuevos competidores. Además, otras empresas han tenido que modificar sus

estrategias debido a que las tendencias de consumo de las personas están evolucionando, exigiendo productos alimenticios saludables, orgánicos y amigables con el medio ambiente, creando productos con estas exigencias. Por estas razones, consideramos en nivel medio de amenaza de nuevos competidores, debido a que es complicado desarrollar productos innovadores con un alto valor nutrimental y un sabor atractivo.

2. *Poder de Negociación de los Clientes*

El poder de negociación de los clientes considera las diversas opciones de productos con características similares, que los clientes tienen para adquirir, y la influencia que ellos poseen sobre los precios y la calidad de los productos. Esto quiere decir que los clientes tienen la capacidad de organizarse para moldear los productos de acuerdo con sus necesidades y condiciones, teniendo poder sobre los precios, calidad y servicio, teniendo como consecuencias la reducción del margen de ganancia y provocando que el mercado sea menos atractivo.

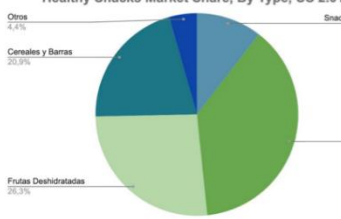
En la *Tabla 4*, se desarrolla el poder de negociación de los clientes sobre la empresa estudiada.

Tabla 4. Análisis del impacto a la empresa referente al poder de negociación de los clientes.

Información	Impacto en la empresa	Fuente de Información
En esa industria existen marcas que impulsan una tendencia healthy con productos como barras de cereal, como es el caso de Nature Valley, Cereal Mix Quaker, Fiber One, Bran Frut Bimbo, All Bran Kellogg's, Multigrano Bimbo, Stila Quaker y Granvita. El Departamento de Investigación de Merca2.0 reveló que 40 por ciento de los mexicanos	En el 2014 Nature Valley iba a la cabeza con poco menos de la mitad del mercado mexicano.	Garibay, J. (2017). ¿Qué barra de cereal es la favorita de los mexicanos?. noviembre 3, 2021, de Merca2.0 Sitio web: https://www.merca20.com/barra-cereal-la-favorita-los-mexicanos/

consume Nature Valley; mientras que las presentaciones de Kellogs acaparan el 20 por ciento. Bran Frut Bimbo y Fiber One se sitúan en el tercer puesto con 13.3 por ciento, seguidas de Cereal Mix Quaker y Granvita con 6.7 por ciento. (2014)		
Es de esperarse que por los cambios radicales que se presentaron, las nuevas revelaciones surjan como una adaptación innovadora en respuesta a la presencia del coronavirus en el mundo y la importancia de la <u>alimentación para el sistema inmune</u>. Entonces ¿de qué van las nuevas tendencias? 1. El bienestar siempre en tu mesa. 2. Desayunos épicos para combatir tu día a día. 3. Tus básicos en la cocina son los “new black”. 4. Más allá de la taza del café mañanero 5. Revive tu alimentación de cuando eras un bebé. 6. Las 3R en tu comida. 7. Nuevas versiones de aceites. 8. Fermentos de kombucha.	La pandemia por el COVID-19, genero muchos cambios de consumo guiados a productos saludables.	Muciño, M. (2020). 10 tendencias de alimentación para 2021. noviembre 3, 2021, de GQ Sitio web: https://www.gq.com.mx/cuidado-personal/articulo/tendencias-de-alimentos-2021

9. Garbanzo es la nueva coliflor. 10. Variedad de vegetales deshidratados.		
Cereales más saludables en el super: Copos de avena, en el supermercado no tiene tanta publicidad y su paquete no es tan atractivo como los otros, pero es mucho más sano, contiene grasas poliinsaturadas (saludable), es 100% integral, no tiene azúcares ni sal añadidas. Aportan 10 gramos de fibra cada 100 gramos de alimento. Dentro de los copos más clásicos de desayuno están los BIO original Kellog's, son 100 % de trigo integral que no llevan azúcar y sal añadida, ni utilizan edulcorantes artificiales. Otra marca, pero no se encuentra tan fácilmente (Oatibix o Weetabix original) su presentación es en bloques y no en copos, tienen un alto contenido de fibra (10 gramos de fibra cada 100 gramos), menos azúcar y sal que los demás cereales.	Poco a poco las empresas grandes están sacando nuevos productos saludables, por lo que los Clientes tienen diversas opciones para elegir.	Brun, M. (2019). ¿Qué cereales de desayuno son los más saludables?. noviembre 2, 2021, de Aleteia. Sitio web: https://es.aleteia.org/2019/01/12/que-cereales-de-desayuno-son-los-mas-saludables/
Un reciente estudio del sitio de rankings “Niche” acaba de demostrar que 3 de las ciudades más saludables para vivir en los	La empresa tiene un alto potencial de aumentar sus ventas si ofertaran sus productos en California, ya que un alto porcentaje	Santillán Montalvo, J. A. (2020). <i>Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de</i>

Estados Unidos se encuentran todas en California. Si a esto le sumamos el hecho de que el 41% de los californianos asegura comer saludable según los nuevos datos de YouGov Ómnibus, mientras que el 26% no está de acuerdo y el 31% dice que no tiene preferencias. Si tenemos en cuenta este dato estamos hablando de un potencial mercado meta de mínimo 16 millones de personas (40% de 40 millones de habitantes que tiene California), con ingresos promedios de \$80,000 anuales, y con consumos diarios de snacks. (pg. 23, 2020)	de los ciudadanos de este estado consumen productos saludables.	<i>Los Ángeles (California), Estados Unidos.</i>										
Fuente: Healthy Snacks Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2019.  <table><caption>Healthy Snacks Market Share, By Type, US 2.01</caption><tr><th>Producto</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Cereales y Barras</td><td>20.3%</td></tr><tr><td>Frutas Deshidratadas</td><td>20.3%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>4.4%</td></tr><tr><td>Snacks</td><td>54.9%</td></tr></table>	Producto	Porcentaje	Cereales y Barras	20.3%	Frutas Deshidratadas	20.3%	Otros	4.4%	Snacks	54.9%	El 20.9% de la población de Estados Unidos prefiere snacks saludables de cereales y barras, por lo que con forme pasa el tiempo más personas consumen productos más saludables, aumentando el número de clientes que podrían consumir los productos de la empresa.	Santillán Montalvo, J. A. (2020). <i>Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos.</i>
Producto	Porcentaje											
Cereales y Barras	20.3%											
Frutas Deshidratadas	20.3%											
Otros	4.4%											
Snacks	54.9%											
El 33% de los americanos en general están buscando consumir alimentos más saludables, específicamente buscando beneficios en sus snacks como el hecho de que sean naturales, libre	La forma de consumo de las personas está cambiando para el bien de su salud, por lo que el número de clientes en la	Santillán Montalvo, J. A. (2020). <i>Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de</i>										

de alérgenos, que contengan proteínas, entre otros. Mientras que el mismo informe define que los principales consumidores que buscan snacks saludables de frutas están entre los 25 y 54 años. El mercado de snacks saludables en Estados Unidos está valuado en \$12 mil millones y se espera aumente un 28% para el 2.022 valor que llegaría a un total de \$15.3 mil millones. El mercado logró evolucionar hasta el punto de crear una subcategoría de snacks saludables dentro de la oferta de snacks, en donde se ofrecen productos que aportan nutricionalmente, con buen sabor y extremadamente funcionales. Entre los principales factores diferenciadores que el consumidor ha empezado a valorar se destacan los siguientes: ● Menos es más ● Inclusivos ● Plant Based ● Sin azúcar añadida. (pg. 22-24, 2020)	empresa crecerá exponencialmente.	<i>Los Ángeles (California), Estados Unidos.</i>
Dentro de las principales marcas en el mercado de bites de los Estados Unidos podemos destacar las siguientes: ● Kind Snacks. ● Barnana. ● Lara Bar. ● Veggie Go (Kids). Es importante recalcar nuevamente que el mercado de bites es relativamente	Los bites que produce la empresa tienen un alto potencial en el mercado de E.U. debido a que tiene años girando en este mercado, por lo que no hay muchas empresas ofertandolos.	Santillán Montalvo, J. A. (2020). <i>Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos.</i>

nuevo ya que como comentamos se ha convertido en un subproducto de las barras nutritivas, por eso muchos de nuestros principales competidores como Kind, Lara Bar, Veggie go, entre otras han emigrado a este mercado al considerarlo complementario, dice la empresa Wimpala Snacks. (pg. 34,2020)		
Se conoce que de parte de la empresa, es muy difícil negociar con el gobierno porque básicamente ellos establecen los precios y las características de los productos, es decir, el gobierno busca que los productos cumplan con determinadas características por lo que las empresas modifican sus propios productos para acoplarse a sus necesidades. En cuanto a los precios, la empresa ofertora del producto a pesar de que determina su propio precio, el gobierno negocia para bajar el precio ofertado. Además, el gobierno decide más o menos un año después la empresa proveedora de determinado producto, por lo que la empresa seleccionada lleva las de perder porque aumentan sus costos de materiales y no pueden modificar	El DIF/Gobierno tiene un alto poder de negociación porque escogen los precios más bajos, por ende, este patrón es inflexible por lo tanto habrá que crear una estrategia previa a la licitación que pueda responder adecuadamente. Pero a veces la competencia necesita de los servicios de la empresa para poder entregar sus productos.	Gerente de planta de la empresa.

el precio ofertado porque ya está acordado y establecido con su cliente/gobierno. Además, la competencia a veces no cumple con las especificaciones y aun así es seleccionado. Cualquier dato, retraso o cosa que este mal, la empresa queda eliminada. La Ciudad de México y el Estado de México son los clientes más peleados por la competencia ya que son los que demandan mayores cantidades. A veces hay empresas que piden apoyo para surtir. El DIF/Gobierno compara todas las cotizaciones y puede exigir un precio más bajo, no les importa si el producto no cumple con las especificaciones que ellos ya habían declarado, les importa más el precio que el producto.		
---	--	--

Con la información obtenida en la *Tabla 4*, podemos llegar a la conclusión de que los clientes tienen un alto poder de negociación sobre la empresa ya que existen diversas empresas que ofrecen productos con características similares a los productos de la empresa estudiada, y estas tienen la capacidad de ofrecer precios más bajos. Sin embargo, la empresa estudiada logra destacar sobre ellos debido a la alta calidad e innovación que ofrecen.

3. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se refiere a como la presencia en el mercado de nuevos bienes o servicios distintos de fuera del departamento que tienen las mismas funciones de otros, es decir, cuando el precio y las características pueden reemplazarse. Esto es considerado como una amenaza que limita el precio que se puede cobrar antes de que los clientes cambien a productos alternativos. Estas restricciones de precios, a su vez, determinan el beneficio máximo y conducen a una competencia más intensa entre competidores. En la *Tabla 5*, se desarrolla la amenaza de productos sustitutos sobre la empresa estudiada.

Tabla 5. Análisis del impacto a la empresa referente a la amenaza de productos sustitutos.

Información	Impacto en la empresa	Fuente de Información
Dentro del mercado global de snacks existe un panorama muy competitivo entre las diversas subcategorías que el mercado ofrece, tales como: snacks de carnes (10.5%), trail mix (37.9%), frutas deshidratadas (26.3%), cereal y barras de granola (20.9%), etc. Según el reporte elaborado en el 2,018 por Mintel, Snacks (Marzo del 2018). Podemos catalogar entre los productos sustitutos las barras frutales (base de fruta 100%), las frutas deshidratadas o liofilizadas, chips de frutas, pulpas de frutas listas para consumo, de acuerdo con Wimpala Snacks.	Existe un alto porcentaje de personas estadounidenses que consumen más productos sustitutos que los producidos por la empresa, debido a que hoy en día han surgido diferentes opciones saludables y se seguirán creando productos innovadores, por lo que la empresa tiene un alto nivel de amenaza.	Santillán Montalvo, J. A. (2020). <i>Estrategia de introducción del nuevo snack Wipala Super-Fruit Bites en el mercado de Los Ángeles (California), Estados Unidos.</i>
Conociendo su línea de cereales (multigrano, de amaranto y gluten free), la tendencia es buscar alternativas menos azucaradas especialmente para un desayuno más saludable. Estos pueden ser el Muesli	Se están buscando alternativas del cereal para consumir un desayuno rápido, con menos azúcar y que se	Bob's Red Mill, (2016). <i>10 Healthy Alternatives to Sugary Breakfast Cereals.</i> https://www.bobsredmill.com/blog/healthy-living/10-

(conjunto de cereales, frutos secos y frutas), la quinoa, la granola y la avena (como un cereal caliente).	acompañe con frutas o lácteos.	healthy-alternatives-sugary-breakfast-cereals-2/
Búsquedas de desayunos "sin gluten", "vegetariano", "cetogénico", "bajo en carbohidratos" y "saludable" crecieron en búsquedas, mientras que en la categoría de cereales se vieron los términos "sin azúcar", "alto fibra", "paleo" y "orgánico". Además, se buscan comidas que ya no sean instantáneas y se puedan conseguir localmente. Los ingredientes de tendencia dentro de los cereales son los granos antiguos (amaranto, cebada, quinua, mijo), ingredientes de sésamo, ingredientes de espelta, cacao, linaza, semilla de chía, ingredientes de calabaza y germinados. La búsqueda de estos granos subió a finales del 2020 un 6.605% en el último trimestre del año.	Cualquier comida clasificada como desayuno podría ser un sustituto para los cereales. Se están buscando productos con bajo o sin contenido de azúcares y edulcorantes y lo menos procesado posible. También, las personas buscan un desayuno más elaborado ya que la situación de la pandemia les permite tener más tiempo.	Danley, S. (2021). <i>Plant-based, low-sugar shaping breakfast trends</i>. https://www.foodbusinessnews.net/articles/18415-plant-based-low-sugar-shaping-breakfast-trends
Los cereales calientes como el Quaker, la Avena, la Quinoa muestran un crecimiento 7.9% respecto al año 2018. Los clientes de cereales calientes valoran más el aspecto nutritivo frente a la practicidad de los cereales listos para comer.	Se está valorando el factor nutricional más que la practicidad del producto.	Trejo, Y. (2020). <i>Análisis estratégico del sector de cereales para desayuno listos para comer</i>. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20500.12404/16946/TREJO_CACHA_YOSY_ANÁLISIS_ESTRATÉGICO_SECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

En el gobierno, los productos que son sustitutos se podrían decir que son las sardinas, atún, leche y ensaladas de verduras debido a que estos aportan el mismo valor nutrimental que los que ofrecen la empresa.	-	Gerente de planta de la empresa.
---	---	----------------------------------

Con la información recopilada se concluyó que la amenaza de productos sustitutos está en un nivel medio debido a que cualquier producto considerado como desayuno puede representar una competencia para la empresa. Sin embargo, su posicionamiento en el mercado de gobierno y los certificados que poseen le dan un valor agregado muy valioso a sus productos.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando hay un gran número de proveedores y pocas materias primas alternativas, o el costo de cambiar a otras materias primas es particularmente alto. Este poder va aumentando con las siguientes situaciones: existe un número reducido de organizaciones proveedoras grandes y altamente concentradas y el proveedor es fundamental para el negocio (producción / prestación de servicios).

En la *Tabla 6*, se desarrolla el poder de negociación de los proveedores sobre la empresa estudiada.

Tabla 6. Análisis del impacto a la empresa referente al poder de negociación de los proveedores.

Información	Impacto en la empresa	Fuente de Información
Según la FAO, la producción récord de cereales en 2021 ascenderá a 2 800 millones de toneladas (incluido el arroz elaborado), es decir, un 1,1 % más que en 2020. Sin embargo, la producción seguiría estando por debajo de las necesidades de consumo	La producción de cereales aún seguirá baja para el consumo de los años 2021 y 2022, lo que provoca un desabasto de materias primas para la empresa.	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021). <i>La producción récord de cereales en 2021 no bastará para evitar una reducción de</i>

previstas para 2021/22, lo que provocaría una reducción de las reservas mundiales.		<i>las reservas mundiales.</i> https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/
En el sector de cereales se observa alta dependencia de las materias de parte de las empresas, sobre todo del maíz. Además, se observa que en el caso de las empresas líderes se buscan socios y adquisiciones estratégicas como la compra de molineras o acuerdos de joint venture, ello permite la gestión de las economías de escala y disminuye la dependencia de proveedores en la cadena de suministro.	Existe una gran dependencia por los proveedores cereales, como en el caso de la empresa, por lo que grandes negocios tienen estrategias para disminuir su impacto.	Trejo Cacha, Y. S. (2020). <i>Análisis estratégico del sector de cereales para desayuno listos para comer.</i> Repositorio de Tesis - PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16946
En los últimos años, la cosecha continua sin precedentes de los principales cereales ha provocado una gran acumulación de inventarios y los precios en el mercado internacional están muy por debajo del récord de finales de la década anterior. Aunque la producción mundial de cereales volvió a aumentar en 2019, las reservas cayeron. Esto se debe a la reducción de las reservas de maíz debido a la liquidación gradual de la República Popular China (en adelante, China).	Existen menos reservas de cereales, por lo que la empresa necesita medir sus reservas y el uso de estas.	OECD & Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). <i>OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029.</i> OECD. https://doi.org/10.1787/a0848ac0-es

A nivel global, los cereales que más se cultivan son el maíz, el sorgo, el mijo, el trigo, el arroz, la cebada, la avena, el teff y la quinoa. En el caso del campo mexicano, el maíz representa el cereal más importante. Se estima que 35% de la superficie sembrada durante cada ciclo agrícola es de este grano, mientras que el consumo anual per cápita en el país es de 331.6 kilos. El trigo es el siguiente cereal más producido, con un consumo total de 57 kilos per cápita. 7.4% es la tasa de crecimiento que observará el consumo de alimentos procesados en México 2012 y 2020, de acuerdo con la Secretaría de Economía.	El maíz y el trigo se producen de manera importante en el suelo mexicano por lo que, sus costos son más accesibles que los importados.	Alimentación :: La industria de cereales en México, una oportunidad de inversión (hablemosdelcampo.com)
No posibilidad de negociar los precios porque ellos necesitan la materia prima para crear un producto de calidad. Lo único que pueden obtener de ellos es crédito.	La empresa tiene poco poder de negociación con los proveedores para sus productos.	Gerente de planta de la empresa.

Se concluyó que los proveedores poseen un alto poder de negociación sobre la empresa porque estos determinan el costo de los productos primarios de la empresa. Además, otros países están comprando materia prima de México lo cual genera escasez y alza de costos para las empresas mexicanas.

5. Rivalidad de los Competidores

La rivalidad de los competidores consiste en la posición de privilegio y la preferencia de los clientes entre las empresas rivales. La generación de este diagnóstico es desarrollada en base con la información de los elementos pasados de esta misma metodología. Se realiza un

análisis y se identifica el nivel de rivalidad que existe entre las empresas que se desarrollan en la misma industria.

El análisis de este elemento en la empresa estudiada concluye en que a pesar de que están surgiendo nuevas empresas con el mismo giro, los clientes tienen diversas opciones de elección de consumo, se están concentrando recursos para crear productos alimenticios saludables (los cuales son pocos), y los proveedores tienen el poder de fijar los precios dependiendo de la economía del país y del mundo.

Se considera que la rivalidad de los competidores tiene una fuerza de nivel medio porque a pesar de todo, la empresa ha logrado destacar en el mercado obteniendo grandes clientes y desarrollando productos innovadores, cosa que hoy en día las personas están exigiendo para cuidar de su salud.

Herramienta PESTEL

El análisis PESTEL determina el entorno de una empresa, mediante la investigación de un conjunto de factores externos. Este logra facilitar la visualización de la posición de una empresa y guiarla en sus decisiones sobre estrategias de corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta se compone de distintos factores: Políticos, Económicos, Social, Tecnológicos, Ecológico y Legal.

El desarrollo de esta herramienta se llevó a cabo enfocado en estos elementos, representándolos a través de tablas en las que se presenta el dato inicial para la investigación, la información de impacto a la empresa, la justificación y la fuente de donde proviene esta información.

Factor Político

Los factores políticos reflejan la capacidad que las decisiones actuales o futuras del gobierno de un país o varios, influyen sobre las acciones de las empresas.

En la *Tabla 7* se recopila información relacionada a la política que influye sobre la empresa de estudio:

Tabla 7. Análisis del impacto a la empresa referente al factor político.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
Las entidades federativas, al igual que el Estado mexicano, tienen sus propios órganos y entes auxiliares constituidos como personas de derecho público que, a su vez, son sujetos del derecho administrativo local que se encarga de regular su estructura, organización y funcionamiento.	Cambio de gobierno y cargos públicos.	Cada que se cambian las personas en los cargos de las entidades federales, cambian de proveedores.	Fernández, J. (2017). Entidad Federativa. Recuperado de: Entidad Federativa Mexico Enciclopedia Jurídica Online (leyderecho.org)
Gabriela Siller, directora de análisis económico financiero de Banco Base, va más allá del tema comercial y advierte 4 desafíos tanto diplomáticos y sanitarios para México: 1. Posibilidad de medidas sanitarias más estrictas que generen mayor costo para los exportadores mexicanos. 2. Posibilidad de revisión del TMEC particularmente el apartado de salarios. 3. Fricciones diplomáticas entre AMLO y Biden. 4. Posibilidad de que la administración de Biden suba el salario mínimo en EU y frene la recuperación de su país, afectando de manera indirecta la recuperación de	Cambio de gobierno de Estados Unidos.	Puede ser más difícil para las empresas el exportar sus productos por el cambio de estrictas reglas de sanidad, que los tratados de comercio conflictúan las exportaciones y México ya no se tome tanto en cuenta para solventar cualquier tipo de productos.	Marcos, L., Avila, J. & Bazán, A. (2020). Los pros y contras para México con Joe Biden en la presidencia de EU. Expansion: México. Recuperado de: Los pros y contras económicos para México con Joe Biden en la presidencia de EU.... (expansion.mx)

México que está sustentada casi en su totalidad en su vecino del norte.			
El esquema de financiamiento del Nuevo Aeropuerto prevé una alta rentabilidad en favor del Estado Mexicano. Su rentabilidad presente y futura es una inmejorable oportunidad para el Estado de generar desarrollo en los sectores nacionales aeronáutico, turístico, económico y productivo, lo cual está sustentado por la confianza, interés y participación de cientos de inversionistas de todo el mundo que financian su construcción. Por ello es estratégico para el Estado conservarlo.	Cancelación del Nuevo Aeropuerto Internacional de México (NAIM).	La apertura de este aeropuerto facilitaría la importación y exportación para diversas empresas.	Secretaría de Comunicaciones y Transporte. (2018). El #NAIM, un proyecto de México para los mexicanos. Gobierno de México. Recuperado de: El #NAIM, un proyecto de México para los mexicanos Secretaría de Comunicaciones y Transportes Gobierno gob.mx (www.gob.mx)
El presidente ya señaló tres reformas que tiene en mente. La primera es trasladar la Guardia Nacional al Ejército, con lo cual se aseguraría que la presencia de las Fuerzas Armadas en la seguridad pública pudiera tener un carácter permanente.	Planes futuros en la presidencia de AMLO	Los planes que se tenían pensado implementar y que podrían beneficiar a la empresa (como la seguridad), por el corto tiempo que le queda a AMLO en la presidencia, sus esfuerzos serán guiados a fortalecer su partido (Morena), por lo	Quintana, E. (2021). La estrategia de AMLO para el 2024. El Financiero: México. Recuperado de: La estrategia de AMLO para el

La segunda tiene que ver con preservar el mercado que hoy tiene la Comisión Federal de Electricidad y que representa el 54 por ciento de la demanda eléctrica del país. La tercera con hacer ajustes a las reglas electorales del país, eliminando los diputados y senadores de representación proporcional y ajustando el costo del INE y los partidos. AMLO sabe que la previsible composición de las cámaras del Congreso en 2024 puede hacer muy complicado lograr mayorías calificadas para revertir las reformas constitucionales que puedan realizarse ahora. Por ello, si ahora se lograban efectuar dichos cambios, sería muy difícil que fueran desechos en el futuro inmediato. Para ello, se pondrá énfasis en las siguientes estrategias durante los próximos años. 1-Asegurar el poder regional de Morena y sus aliados. 2-Fracturar la alianza opositora. 3-Aprovechar la popularidad de AMLO para reposicionar a Morena.		que si en las próximas elecciones de cualquier tipo, llegará a quedar seleccionado su partido, pueden que no beneficien a la empresa por las decisiones que ya han tomado.	2024 – El Financiero
--	--	---	-----------------------------

4-Construir la candidatura presidencial de Morena con el tiempo necesario. 5-Usar la estrategia `tipo Anaya' contra los candidatos opositores.			
Ventajas: El acuerdo promueve el crecimiento del comercio electrónico o e-commerce, además fortalece la protección de datos de los consumidores. Además, fomenta la cooperación en ciberseguridad, lo que brindará un mayor acceso a los servicios financieros y facilita las operaciones financieras digitales entre las tres naciones. Incrementa el sueldo en las empresas armadoras de automóviles a 16 dólares la hora. Fortalece la protección de la propiedad intelectual mexicana, lo que abriría la puerta para iniciar juicios por imponer impuestos a obras cinematográficas. Promueve la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas en el comercio regional, a través de la	Ventajas y desventajas del T-MEC en México.	La empresa tendrá mayor facilidad de ofertar sus productos entre los países y dentro del país, las transacciones/operaciones financieras son más fácil de realizarse por lo que todo lo anterior le facilita a la empresa obtener clientes de E.U. y Canadá. Y el que los países se ayuden en la seguridad, le favorece a la empresa en que sus productos lleguen a los Clientes sin ningún problema. Las desventajas es que si la empresa quiere comerciar con otros países hay más restricciones, básicamente se le tiene que pedir permiso a E.U. y Canada.	La Razón. (2021). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de México con el T-MEC? La Razón: México. Recuperado de: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de México con el T-MEC? (razon.com.mx)

cooperación de incubadoras y aceleradoras que operan en América del Norte. Impulsa la cooperación entre las tres naciones para combatir delitos como la corrupción, soborno y desvío de recursos. Desventajas: En el sector farmacéutico se aumentaron las barreras de acceso a los medicamentos genéricos y biocomparables, lo que podría encarecer el precio final para los consumidores. El tratado obliga a las tres naciones a cumplir normas y prácticas laborales conforme a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo. Sin embargo, no está claro cómo ese compromiso se va a traducir en acciones concretas. Incorpora una cláusula que establece que los integrantes del pacto deben informar a los otros miembros sobre sus intenciones de iniciar un tratado de libre comercio con algún país que no opere bajo condiciones de libre mercado. Reduce la autonomía comercial de México, pues			
---	--	--	--

prohíbe a los campesinos el uso propio y el libre intercambio de semillas. Endurece las reglas de origen de acero y aluminio; los acereros tendrán siete años para la integración del aluminio.			
--	--	--	--

En este factor descubrimos las decisiones tomadas por el gobierno mexicano pueden traer tanto aspectos positivos como negativos. En los aspectos positivos se considera el nuevo tratado de comercio entre México, Canadá y Estados Unidos (T-MEC), el cual facilita la comercialización, transacciones/operaciones financieras y se apoyan en la seguridad. Como aspectos negativos se encontró que el cambio de gobierno en las entidades federativas provoca cambio de proveedores (por lo tanto, no asegura para la empresa el retener clientes en un largo plazo), el cierre del nuevo aeropuerto internacional de México clausura facilitadores de comercialización, y con el T-MEC, debido a que la mayoría de los productos se exportan a los países en el tratado, es difícil comercializar con otros países.

Mientras que el cambio de gobierno en E.U. puede traer consigo tanto facilitadores de comercialización como mayores restricciones o reglas. Y las futuras acciones del gobierno de Andrés Manuel López Obrador no genera aportaciones políticas para la empresa, de ningún tipo.

Factor Económico

Los factores económicos toman en cuenta todas las variables macroeconómicas dentro de un país u otros países que tienen influencia sobre las empresas o en los cuales se comercia.

En la *Tabla 8* se muestran los resultados de investigación del factor económico que tienen peso sobre la empresa de estudio:

Tabla 8. Análisis del impacto a la empresa referente al factor económico.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
-------------	------	-----------------------	--------

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) revisó al alza sus perspectivas para el crecimiento económico de México para 2021 y 2022. Según la nueva proyección, el Producto Interno Bruto (PIB) del país crecerá 6.3% este año, es decir, 1.3 puntos porcentuales más que la anterior proyección de mayo pasado. En sus nuevas proyecciones, la OCDE también revisó las perspectivas de crecimiento para México en 2022; ahora, se espera que la economía nacional se expanda 3.4% el siguiente año, una diferencia de dos décimas respecto al pronóstico emitido en mayo por la organización. Esta estimación está por debajo del crecimiento proyectado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para 2022, del 4.1%.	Pronósticos del PIB de México.	A pesar de que los pronósticos para el año 2021 son positivos y benefician a la empresa en su crecimiento y desarrollo en la economía, para los pronósticos del año 2022 no son tan altos, por lo que puede que ese año no sea tan positivo para la empresa. Puede que para el 2022 crezcan un poco o mantengan a sus clientes, pero no se espera mucho de ese año.	Expansión. (2021). La OCDE revisa al alza crecimiento de México a 6.3% en 2021. Expansión: México. Recuperado de: OCDE: PIB de México crecerá 6.3% en 2021, según nuevas proyecciones (expansion.mx)
Con respecto a la inflación anual, la OCDE espera que México termine el 2021 con un alza generalizada de los precios del 5.4%, pero espera que ésta se ubique alrededor del 3.8% durante 2022. Es decir, el organismo revisó también al alza las perspectivas de inflación para México en 1.3 puntos porcentuales,	Inflación de costos de cualquier tipo de productos.	Todos los productos y servicios en México seguirán subiendo de precio, subiendo los costos de la empresa.	Expansión. (2021). La OCDE revisa al alza crecimiento de México a 6.3% en 2021. Expansión: México. Recuperado de: OCDE: PIB de

para 2021, y 0.7 puntos porcentuales para 2022. Además, uno de los principales retos que la OCDE planteó para la economía mexicana es la recuperación del empleo. De acuerdo con la entidad internacional, el empleo en México aún está 1.2% por debajo de los niveles previos a la pandemia (cambio porcentual entre el último trimestre de 2019 y el segundo trimestre de 2021).			México crecerá 6.3% en 2021, según nuevas proyecciones (expansion.mx)
La dependencia de México de los Estados Unidos le convierte en el principal interesado de los resultados que arrojen las urnas. Pues, aunque no hablemos de cambios notables en las políticas adoptadas, cualquier cambio, como decíamos, podría alterar mucho la economía azteca. Las exportaciones en el país representan cerca del 40% del PIB, por lo que podemos hacernos una idea bastante visual del gran peso de estas para la economía mexicana. En cuanto a la totalidad del sector exterior (importaciones y exportaciones), hablamos de un peso aproximado al 80% del PIB mexicano, por lo que estamos ante una economía que, como digo, posee casi la totalidad de su	Dependencia comercial de Estados Unidos.	Si llegan a bajar las exportaciones a E.U. puede existir un estancamiento comercial en las empresas, desperdicios de productos, baja de servicios, trabajadores desempleados, teniendo como posibles consecuencias en la empresa baja de producción, poca demanda de servicios.	Coll, F. (2020). El impacto de las elecciones en Estados Unidos en la economía mexicana. Forbes: México. Recuperado de: El impacto de las elecciones en Estados Unidos en la economía mexicana • Red Forbes • Forbes México

economía muy supeditada al comercio exterior.			
Mientras el país es golpeado por una severa sequía que se extiende por la mayor parte del territorio nacional, desde el Gobierno se recortan los apoyos al campo, y ambos factores se ven reflejados en una menor producción y el aumento de las importaciones. El país no avanza y se aleja de la autosuficiencia en granos básicos: disminuyó la producción en 2.8% y aumentaron las importaciones en 13.6% hasta mayo de este año; es decir, 16.7 millones de toneladas, con un costo de seis mil 295 millones de dólares. Mientras tanto, la demanda creció 8.1%.	Recorte al presupuesto destinado al campo ocasiona menor producción y aumento de importaciones.	Los costos de materia prima que necesita la empresa aumentan, por lo que sus productos resultan ser más caros producirlos.	Punto por punto. (2021). Gobierno de AMLO ha recortado en 40% el presupuesto destinado al campo. Recuperado de: GOBIERNO de AMLO ha recortado en 40% el PRESUPUESTO destinado al CAMPO - Punto por punto
"En el 2019 prácticamente está en 0% el avance de obras y el pago a proveedores, los contratos y convenios de servicios se rezagan... las compras de equipamientos están paradas, las reclamaciones y litigios aumentan... el IMSS Bienestar que otorga medicamentos y consultas gratuitas a personas sin seguridad social, tiene menos recursos que el último año del gobierno anterior", escribió Martínez Cázares en su carta.	Recorte en el presupuesto del sector salud afecta gravemente a los ciudadanos de bajos recursos.	Provoca una alta rotación de personal porque están buscando un trabajo donde les paguen más.	López, D. (2019). La austeridad de AMLO: recorta presupuesto para los hospitales, pero otorga millones al béisbol. Recuperado de: La austeridad de AMLO: recorta presupuesto para

La situación no se queda ahí. La Secretaría de Hacienda congeló más de 794 millones de pesos del presupuesto asignado a 26 institutos, hospitales y centros de alta especialidad. Además, ordenó reducir un 30% los gastos operativos respecto a los montos aprobados y 50% los relativos a servicios personales.			los hospitales, pero otorga millones al béisbol - Infobae
El pasado 29 de enero de 2021, el político tabasqueño envió a la Cámara de Diputados una propuesta que pretende priorizar las plantas eléctricas de CFE en el despacho al sistema eléctrico nacional y relegar las plantas de energía renovable de la iniciativa privada, cancelar permisos de auto abasto eléctrico, así como eliminar la obligación para que la subsidiaria CFE Suministro Básico —que atiende a 45 millones de clientes— compre luz de las Subastas Eléctricas derivadas de la Reforma Energética del priista Enrique Peña Nieto. El representante del sector de energía renovable citó un impacto a la Constitución mexicana en competencia económica, además de aplicación retroactiva de una medida para cancelar permisos de forma arbitraria, y limitar la rentabilidad de inversionistas	Si se aprueba la Reforma Energética propuesta por AMLO, subirá el costo de la luz.	Subirán los costos de uso de luz, por lo que el costo de producción subiría.	Solís, A. (2021). Reforma eléctrica de AMLO es la iniciativa más destructiva para la economía: sector renovable. Forbes: México. Recuperado de: Reforma eléctrica de AMLO, la iniciativa más destructiva para la economía (forbes.com.mx)

privados, no sólo en generación eléctrica sino en el acceso a redes de transmisión. Para explicar su punto, Valle citó los costos de generación derivados de las subastas eléctricas, con precios de 650 pesos por megawatt-hora (MW-h), incluido el Certificado de Energía Limpia (CEL), frente a los 1,400 pesos por MW-h que ofrece el portafolio de la empresa productiva del Estado.			
--	--	--	--

Dentro de la investigación de los factores económicos se encontró información que actualmente perjudica a la empresa, y pronósticos que podrían favorecerla.

En cuanto a la información que se considera desfavorable para la empresa se identificó las siguientes afirmaciones aumentan los costos de producción: disminución de los presupuestos destinados al campo, el cambio de la reforma energética (en caso de que se apruebe) y posible inflación en México. Otros datos que afectan a la empresa es el recorte del presupuesto a la salud, lo cual genera alta rotación de personal. Cualquier cambio en la comercialización de E.U. con México puede elevar o disminuir el PIB de México.

Por otro lado, se espera que el PIB de México aumente el 4.1% para el año 2022, la cual generaría un alza de ventas en la empresa.

Factor Social

El factor social hace referencia a la religión, creencias, cultura, hábitos, intereses y preferencia de las personas que constituyen en la empresa.

En la *Tabla 9* se muestran los resultados de investigación de este factor y el impacto sobre la empresa de estudio:

Tabla 9. Análisis del impacto a la empresa referente al factor social.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
En este año 2020 se ha tenido que enfrentar dos grandes retos: por un lado, la crisis sanitaria causado por la presencia de la pandemia del Covid-19, la cual ha dado lugar, a una crisis económica, derivada de la limitación de la movilidad de las personas, y cuya consecuencia han sido las afectaciones en la producción, que han creado dificultades en la cadena de suministro y en los mercados, concluyendo en un impacto financiero en las empresas y familias, con una severa afectación en su nivel de ingresos; la cual a su vez ha incidido, por supuesto, en las finanzas de los tres niveles de gobierno, en especial en el federal.	La presencia de la pandemia del Covid-19 a sido consecuencia para crear afectaciones a la producción de la cadena de suministro y en los mercados, por lo tanto, a las finanzas de los tres niveles de gobierno.	La empresa se ve afectado por la pandemia en 2 puntos, la dificultad de conseguir suministros para la empresa y la afectación de las finanzas del gobierno.	Palacio Legislativo de San Lázaro, Ciudad de México. (2020). Evolución del Gasto Publico en el periodo 2006-2020https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2020/cefp0522020.pdf
1. Muchos consumidores van a seguir en casa 2. Consumidores dependientes de la tecnología 3. Consumidores explotan el <i>e-commerce</i> 4. El consumidor va a marcar nuevas pautas de las 4P's de la mercadotecnia (Precio Producto Plaza Promoción) 5. Consumidor espera más involucramiento de las	Las tendencias de consumo van más ligadas a una conciencia al entorno, empatía, valorar cosas intangibles.	El consumo por <i>e-commerce</i> daría una ventaja competitiva a la empresa por la tendencia creciente.	Perales, M. (21/05/2020). Las 10 tendencias de consumo para el resurgimiento de las PyMEs https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-10-tendencias-de-consumo-para-el-

marcas, valora más el compromiso social. 6. Consumidor migra a nuevos status de riqueza (salud) 7. Consumidor impulsa crecimiento de nuevas áreas de negocio Nutrición, cuidado personal, estética, limpieza, sanitización, Trabajo remoto, educación a distancia, etc. 8. Consumidor quiere ser recompensado, consumidor se inclina por aquellas marcas, productos o servicios que los consientan 9. Se prevé que muchos servicios se presten “en burbuja” para preservar la sana distancia entre consumidores. (restaurantes con divisiones; menor concentración de clientes, salones privados para familias. Gimnasios con horarios y áreas especializadas.) 10. Estar atentos a la incertidumbre, ante un escenario de incertidumbre mundial, pensar en perspectiva y actuar en prospectiva.			resurgimiento-de-las
Globalmente, las personas no cambiaron sus hábitos de compras locales pequeños de barrio durante la pandemia (54%), excepto restaurantes de forma presencial (31%). Sin embargo, las compras	Ha existido un aumento en la tendencia de las compras en línea especialmente	La empresa no posee la iniciativa de desarrollo de ventas en línea.	IPSOS. (2021). Compras durante la pandemia. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/docu

online se masificaron de manera importante (43%). A nivel mundial, 43% reportan haber comprador online mas que antes. Norteamérica y los países de Latinoamérica muestran el mayor aumento, 50% y 46% respectivamente.	Latinoamérica y Norteamérica. Base: 20,504 adultos entre 16-74 años en 28 países, 4 Diciembre 2020.		ments/2021-02/ipsos_compras_durante_la_pandemia.pdf
Durante el segundo trimestre de este año la Población Económicamente Activa (PEA) del país llegó a 57.7 millones de personas, cifra superior en 10.7 millones de personas respecto al mismo periodo de un año antes. La PEA representó 59% de la población de 15 años y más en el trimestre en cuestión. Las personas ocupadas en micronegocios aumentaron en 6.4 millones y en los pequeños establecimientos en 2 millones.	Durante el segundo trimestre de este año la Población Económicamente Activa (PEA) del país aumentó a 57.7 millones de personas.	Existe un aumento de las personas que ocupan empleos, por lo que la empresa siendo una MyPE aporta a este crecimiento.	INEGI. (19/08/2021). Empleo y ocupación. https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/
México tiene una de las tasas de rotación laboral más altas de América Latina. Al 16.75% , esta tasa significa que miles de trabajadores en el país dejan sus empresas para asumir nuevos puestos, trabajar en otras organizaciones, en un sector distinto o dejan de trabajar. En consecuencia, se pierden conocimientos y experiencia, además de que se generan costos	México tiene una alta tasa de rotación laboral aumentando el costo de remplazo del personal.	La empresa posee esta problemática debido a la zona en la que se encuentra.	Brewer, D. (19/11/2020). La movilidad interna ante las altas tasas de rotación laboral. https://expansion.mx/opinion/2020/11/19/la-movilidad-interna-ante-las-

cada vez mayores en el proceso de atracción, contratación y <i>onboarding</i> del personal que los reemplaza — es estimado que el costo de reemplazar a un empleado es de aproximadamente un 35% de su salario anual.			altas-tasas-de-rotacion-laboral
---	--	--	---------------------------------

Dentro de la investigación de los factores sociales se encontró información que actualmente a perjudicado a la empresa como la rotación constante del personal operativo y la consecuencia de la pandemia de COVID-19 en la cadena de suministros. Por otro lado, se abre un área de oportunidad en la tendencia del comercio en línea y en el valor agregado de la entidad de la empresa como conciencia al entorno y empatía.

Factor Tecnológico

El factor tecnológico se refiere al desarrollo y avances tecnológicos e innovaciones, evitando que la empresa caiga abruptamente en la obsolescencia y brecha digital.

En la *Tabla 10* se muestran los resultados de investigación de este factor y el impacto sobre la empresa de estudio:

Tabla 10. Análisis del impacto a la empresa referente al factor tecnológico.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
Tecnología en 2021: aceleración y pandemia. La economía digital y las tecnologías de la información demostraron ser elementos críticos de la vida cotidiana cuando una pandemia como la de Covid-19 obliga a tantas	El INEGI registró el mayor aumento en comercio electrónico en la historia, a pesar de que había estado creciendo en la última década, durante el 2020 superó todas las expectativas.	Las tendencias tecnológicas durante la pandemia cambiaron la forma en la que se compra y vende, el comercio	El Economista, (2020). Tecnología en 2021: aceleración y pandemia. https://www.economista.com.mx/tecnologia/Tecnologia-en-2021-

personas a mantenerse confinadas en sus casas. Comercio electrónico En octubre de 2020, el índice del INEGI que mide los ingresos por venta de productos al por menor exclusivamente a través de internet y catálogos impresos registró su mayor crecimiento en la historia, al alcanzar 742.2 puntos, más de siete veces su base que es 100 y casi 300 puntos arriba de cuando inició el año. El comercio electrónico en México, que ya había venido creciendo a tasas de doble dígito desde hace casi una década, superó todas las expectativas debido al confinamiento que se impuso por la pandemia de Covid-19.		electrónico podría abrir un campo importante en la cual se venden los productos de la empresa.	aceleracion-y-pandemia-20201225-0001.html
Pandemia acelera 10 años el uso de tecnologías digitales: Hoy por hoy internet es una herramienta tecnológica cuyo cambio y crecimiento son exponenciales, además de	Rodríguez Abitia señala: en el año 2000 había 5.1 por ciento de penetración de las TIC; una década después pasó a 31 por ciento; en 2015, a 57.4 por ciento, y en este momento vamos en más de 70 por ciento.	No adaptarse al uso de tecnologías actualmente puede significar un atraso de una década en la empresa, es	Boletín UNAM. (2021). Pandemia acelera 10 años el uso de tecnologías digitales https://www.dgcs.unam.mx/boletin/

ser el recurso más valioso con que cuenta la sociedad en toda circunstancia, especialmente en una situación como la pandemia causada por la COVID-19(...). La emergencia sanitaria nos permitió avanzar diez años en términos de habituarnos al uso de la tecnología (...) Si esa situación hubiera ocurrido una década atrás, no hubiera sido posible ejecutar lo que hoy nos podemos realizar con las tecnologías de la información y comunicación (TIC) (...).	A nivel mundial nuestro país ocupa el sitio 57 de 121 economías en aprovechamiento de tecnología, señala el <i>Networked Readiness Index</i>.	necesario implementarla para evitar este atraso tecnológico.	bdboletin/2021_419.html
¿Cuáles son las tendencias tecnológicas para el 2021 en México? 1. Internet del comportamiento 2. Experiencia total del usuario 3. Nube distribuida 4. Malla de ciberseguridad 5. Hiperautomatización	La pandemia del coronavirus aceleró la Transformación Digital de las empresas para que fuera posible garantizar la continuidad de los negocios. Por esto, el proceso se realizó de forma apresurada y, ahora, la mayoría de los activos cibernéticos de las organizaciones se encuentran fuera de los perímetros tradicionales de	La continuidad de la empresa podría ser beneficiada por el uso de activos cibernéticos, y nubes corporativas para mantener a todos los empleados de la empresa actualizados con	SYNNEX Corporation (2021). ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas para el 2021 en México? https://digital.la.synnex.com/cuales-son-las-tendencias-tecnologicas-para-

	seguridad. Por lo tanto, la malla de ciberseguridad se convertirá en un enfoque práctico y exitoso para garantizar el acceso seguro a los recursos en la nube y a los datos corporativos distribuidos desde los dispositivos de los usuarios. La malla de ciberseguridad hace referencia a la tecnología que permite que cualquier persona acceda a cualquier activo digital de forma segura, independientemente de donde se encuentre y de qué dispositivo utilice.	respecto a los movimientos operativos.	el-2021-en-mexico
	Procesos automatizados		
Nivel de eficacia del trabajo desde casa según reclutadores en México en abril de 2020 El trabajo a distancia ha sido una de las medidas más adoptadas dentro del mundo laboral con el objetivo de limitar el contagio de COVID-19. En México, esta disposición se ha puesto en marcha en ciertas industrias y de acuerdo	Alrededor del 93% de los entrevistados consideraron el periodo de trabajo en casa como eficaz o muy eficaz, mientras que únicamente el 7% lo consideró poco eficaz. Por el tamaño de las organizaciones, la modalidad de trabajo a distancia ha sido utilizada por 44.8% de las grandes empresas. En tanto, ha sido una medida adoptada por el 19% las de pequeñas y medianas empresas (PyMEs)	La empresa entra en el estadístico de MyPEs que no adaptaron la modalidad remota de trabajo. Para que una empresa haya pasado a esta modalidad se requiere una infraestructura de software que	Statista (2020). Nivel de eficacia del trabajo desde casa según reclutadores en México en abril de 2020.https://es.statista.com/estadisticas/1143199/eficacia-trabajo-distancia-segun-reclutadores-mexico/

con muchos reclutadores, la experiencia del home office ha resultado en su mayor parte beneficiosa Home office, opción laboral sólo en 12% de las empresas en México: INEGI. Sólo 12 de cada 100 empresas que operan en el país implementaron el trabajo remoto como una medida en respuesta a la pandemia, principalmente se trata de compañías grandes, de acuerdo con la segunda edición de la Encuesta sobre el Impacto Generado por Covid-19 en las Empresas (ECOVID-IE), que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	y por el 11.2% de los micronegocios.	permita trabajar sincrónicamente y poder acceder a la información de otros departamentos sin comunicación oral.	Capital Humano. (2020). Home office, opción laboral sólo en 12% de las empresas en México: INEGI. https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/home-office-opcion-laboral-solo-en-12-de-las-empresas-en-mexico-inegi/2020/12/
Presente y futuro en la ciencia de alimentos. Como ya se sabe, el origen del COVID está fuertemente relacionado con la higiene, comercialización y	En el 2016 las tendencias alimenticias predominantes estaban relacionadas con la búsqueda de alimentos saludables, con procesamientos menos extremos, con lograr	La empresa se encuentra actualizándose con respecto a las tendencias en alimentos y por lo tanto en	Tecnológico de Monterrey. (2021). Presente y futuro en la ciencia de alimentos.

consumo de alimentos, por ello después de la pandemia se tendrán que cambiar muchas pautas de consumo. En la época postcovid se debe desarrollar investigación con enfoque multisectorial y enfocada a la SALUD en todas sus vertientes por igual: pública, animal, vegetal y del medio ambiente.	alimentos convenientes o ready to eat (...) que cumplieran con características tendientes a lo funcional y que además te ayudaran a mejorar tu rendimiento físico y mental. Ya para el 2020 empiezan a aparecer nuevas tendencias cómo la aparición de un nuevo tipo de consumidor denominado flexitarista (...) consumo de manera ética para reducir problemas de impacto ambiental en la producción animal, o en el uso de procesos de la industria alimenticia. También el consumo de lo orgánico, de origen local y sostenible comienza a cobrar especial relevancia e incluso se empieza a hablar de la tendencia a que los insectos puedan ser parte de nuestra dieta para el 2029. Hoy día, podríamos dividir a los consumidores de alimentos en dos grandes grupos básicos: Aquellos que buscan alimentos naturales, simples y mínimamente procesados.	las ciencias de los alimentos, sin embargo, hay áreas de oportunidad como, por ejemplo, la comercialización de dichos productos, ya que, no sirve tener estas innovaciones si no están generando activos.	https://transferencia.tec.mx/2021/07/12/presente-y-futuro-en-la-ciencia-de-alimentos/
---	---	--	--

	Los que piensan consciente o inconscientemente en consumir alimentos procesados con tecnologías para conservar el medio ambiente y el bienestar animal.		
--	---	--	--

Por parte de la tecnología en ciencias de los alimentos, la empresa es competitiva con respecto al sector, ya que se encuentran continuamente innovando en esa área, sin embargo, en el resto de las áreas donde el factor tecnológico se involucra, existe un atraso debido a que no han explotado los beneficios del uso de redes sociales, ventas en línea, así como la implementación de nubes para compartir la información.

Factor Ecológico

El factor ecológico hace referente a las regulación gubernamental o leyes para la protección medioambiental.

En la *Tabla 11* se muestran los resultados de investigación de este factor y el impacto sobre la empresa de estudio:

Tabla 11. Análisis del impacto a la empresa referente al factor ecológico.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de introducir medidas ecológicas y sostenibles en sus negocios y este 2021 esas medidas estarán aún más presentes por la aceleración que ha impuesto la pandemia. La sostenibilidad deja de ser algo	Conciencia ecológica en las empresas	Existe un apogeo con el compromiso de las empresas con el medio ambiente, por lo que la empresa debe poner en la	Stausholm, M. (09/02/2021). Cinco tendencias ecológicas impulsadas por la pandemia que se consolidarán en 2021. https://www.eleco

simplemente correcto a convertirse en necesario En 2021 habrá una mayor demanda de los consumidores que piden a las empresas demostrar qué hay detrás de las palabras de las empresas sobre sus medidas sostenibles. Reconsiderar de dónde obtienen sus productos ya que la gran mayoría de los productos de consumo se fabrican en China y esto ha demostrado ser un gran problema. El <i>blockchain</i> proporciona un registro verificable de quién compra qué de quién. Esto significa que las afirmaciones de las empresas de ser positivas en cuanto a los recursos y de reducir sus impactos ambientales se pueden contrarrestar y verificar.		mira esta tendencia.	nomista.es/opinion-blogs/noticias/11040880/02/21/Cinco-tendencias-ecologicas-impulsadas-por-la-pandemia-que-se-consolidaran-en-2021.html
En este 2021, México sumó 16 años continuos de ascenso en la temperatura, toda vez que de acuerdo con un estudio del Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), en nuestro país el calentamiento está por encima de la media mundial. Si en 1985 el promedio de temperatura a nivel nacional era de 20.4 °C, en 2020 fue de 22.4 °C. La tendencia de aumento es clara desde hace	Cambio climático / temperaturas	Además de afectar a su materia prima, el aumento de temperatura y la humedad significaría un costo extra para mantener sus productos en buenas condiciones.	Metapolítica. (02/11/2021). #ESPECIAL // México, una de las regiones globales más afectadas por el cambio climático: El País. https://metapolitica.mx/2021/11/02/especial-mexico-

décadas, pero la curva ascendente se vuelve más pronunciada desde 2005. Además, los últimos seis años han sido los más calurosos de los que se tiene registro en el país. Los efectos del calentamiento global en nuestro país se constataron en los sucesos derivados de los climas extremos: en abril México sufrió una sequía histórica que vació las presas de la mayor parte del país y dejó imágenes como la del lago de Cuitzeo, en Michoacán, ya con la mayor parte de su cuenca erosionada; pero apenas unos meses después, una feroz temporada de lluvias dejaba graves inundaciones en el Estado de México, Jalisco y Chihuahua y desbordaba el río Tula, en Hidalgo, dejando un rastro de destrucción y decenas de muertos. México siempre ha estado expuesto a fenómenos extremos, pero el cambio climático está aumentando su frecuencia y severidad. El 2021 lo está demostrando, según consta en un reportaje publicado por el diario español El País.			una-de-las-regiones-globales-mas-afectadas-por-el-cambio-climatico-el-pais/
1. Competir con las energías tradicionales gracias a la reducción de los precios.	Tendencias de energías renovables	La empresa puede beneficiarse con las nuevas tendencias de	Estas son las 3 tendencias para el sector de las energías

Hay dos factores que están ayudando en la rápida disminución de los costes de la transición energética. Primero, el progreso técnico y el aumento de la demanda global están dejando caer los costes de inversión en nuevas instalaciones. Segundo, el sector se está volcando en la digitalización y está consiguiendo una rápida disminución de los costes de operación de las energías renovables. Además, esta digitalización permite estandarizar los precios del mercado, como ya se hace en España gracias al configurador online de servicios de asset management ZULU. 2. Colaborar para cumplir con los objetivos. Cada vez hay más estados que se comprometen a alcanzar el objetivo de contar con una red de energía 100% renovable para 2050. Para cumplir con ello, deben colaborar con el sector privado, así como con la propia sociedad para trabajar en conjunto, con el objetivo de promover el crecimiento de las energías renovables. Además, las empresas cada vez están más comprometidas y tienen unos planes de responsabilidad social		energías renovables que son cada vez más buscadas por los consumidores.	renovables en 2020
--	--	--	---------------------------

más fuertes, ya que la sociedad está cada vez más concienciada de la necesidad de actuar y las empresas saben que son parte fundamental del cambio. 3. Mejorar la red eléctrica y asegurar el almacenamiento de energía. El aumento de las temperaturas y la inestabilidad climática están provocando caídas en la red eléctrica, por lo que, entre otros puntos, se requiere aumentar su resiliencia. Además, el almacenamiento de la energía crece progresivamente y se espera un aumento en la electrificación durante 2020 debido al incremento de coches eléctricos y edificios inteligentes, por lo que se precisa de un seguimiento y control de la demanda y la producción, así como de unas tecnologías de almacenamiento avanzadas y seguras.			
1. Importancia de la Economía Circular. Las organizaciones enfocaran sus esfuerzos en reducir sus emisiones, así como minimizar la contaminación de sus actividades. Habrà que apostar por los materiales reutilizables en vez de	Tendencias medioambientales	La economía circular, el compromiso con el cambio climático, una inversión verde y la apuesta con las energías	Muñoz, D. (23/12/2020). Tendencias sostenibles en el medio ambiente para 2021. https://blogs.imf-formacion.com/bl

los de un solo uso. Adoptar estrategias de reciclaje, tratar de aumentar el tiempo de vida útil de los productos que necesitan, minimizar el consumo de productos químicos y de materiales de embalaje o gestionar sus residuos finales de una forma eficaz. 2. Innovación Tecnológica. Con su implantación, las organizaciones podrán acceder a su información de manera más rápida, y aumentar la calidad de sus servicios (Big Data). La inteligencia artificial tendrá un papel relevante para predecir posibles errores. Antes de que lleguen a producirse, ahorrando tiempo, dinero y recursos. Por ejemplo, en turbinas eólicas, energía fotovoltaica o el uso de vehículos eléctricos. Que deberán acompañarse de un plan de eliminación de residuos electrónicos. El diseño y desarrollo las aplicaciones móviles, así como la irrupción de nuevos modelos de negocio basados en el uso de la tecnología de nueva generación. 3. Apuesta por las energías Renovables La incorporación al mercado energético de todos estos agentes públicos y privados será clave para		renovables son temas que están siendo más buscadas por los consumidores en las empresas, por lo que la empresa necesita tener estos en cuenta para darle valor significativo a su marca.	og/energías-renovables/actualidad/tendencias-sostenibles/
--	--	---	--

las nuevas tendencias sostenibles, por lo que no deben dejarse de lado las inversiones en energías limpias, así como en transportes eléctricos. Otro aspecto será el uso de micro redes que proporcionaran acceso a la energía para las poblaciones más aisladas. Utilizando un sistema de distribución de electricidad a partir de la combinación distintas fuentes de energía renovables. 4. El Compromiso Climático Más allá de ofrecer una buena imagen, las compañías deberán tener muy en cuenta el cambio climático, pues pueden verse afectadas por desastres naturales, olas de calor o incendios incontrolados, fenómenos cada vez más frecuentes. 5. El reto de la Descarbonización Las organizaciones deberán apoyarse en tecnologías no relacionadas con altos contenidos de carbono, o adquirir energías renovables. La reducción del carbono o “Carbono 0”, recaerá sobre las ciudades, las cuales deberán ser una de las grandes impulsoras de la descarbonización a partir de estrategias como la movilidad sostenible y una mejor gestión de los residuos urbanos.			
--	--	--	--

6. El concepto de Huella Hídrica Poner el foco en el uso y la gestión que hacen del agua. Tanto en la producción de sus artículos o servicios, como en la zona de donde la obtienen. Podría estar afectada por distintos episodios de sequía o contaminación. 7. La Inversión Verde Se ha detectado un aumento significativo en el número de inversores que se interesan por compañías sostenibles. Incluso por aquellas que ponen en marcha planes para serlo.			
Mientras la industria de los combustibles fósiles está siendo golpeada a causa de la crisis causada por el COVID-19, las energías renovables han alcanzado su punto de máxima rentabilidad, de acuerdo con un nuevo informe publicado este miércoles por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Además, gracias a las mejoras tecnológicas, las economías de escala y la feroz competencia en las subastas, el costo nivelado de la electricidad continuó disminuyendo en los casos de las energías eólica y solar. Los costos de electricidad de	Energías renovables en su punto alto de rentabilidad	Los costos de las energías renovables son cada vez más rentables, por lo que la empresa puede obtener una gran ventaja económica en la incorporación de estas.	Noticias ONU. (10/06/2020). El apogeo de las energías renovables, el lado esperanzador de la crisis de la pandemia de coronavirus. https://news.un.org/es/story/2020/06/1475832

las nuevas plantas solares fotovoltaicas en la segunda mitad de 2019 fueron 83% más bajos que una década antes.			
El sector bursátil tampoco ha sido ajeno a esta tendencia. Ahora existe el Índice de Sostenibilidad Dow Jones como uno de los principales referentes en el análisis de estrategias de responsabilidad social de las compañías públicas; en México está el IPC Sustentable. “Estos índices miden a las empresas y su desempeño en cuanto a sostenibilidad, y si salen mal, el mercado las castiga. No sólo es un tema amigable, sino que pierden valor como compañía”, explica Eduardo Domínguez, subdirector de McBride Corp, consultora especializada en sustentabilidad. “Muchas empresas ocupan el tema como marketing, pero también esto forma parte de las tendencias”, dice. Frente a los distintos retos, las firmas también han comenzado a optar por una nueva forma de sustentabilidad a través del concepto de economía circular, es decir, un ciclo virtuoso al usar materiales e insumos.	El medio ambiente y las empresas	La economía circular cada vez toma más fuerza en popularidad ya que representa un compromiso para todo individuo y empresa causar un impacto ambiental menor. Además, el desempeño de sostenibilidad puede ser medido y si no se obtiene una buena calificación el valor de la compañía baja. La empresa deberá tener este tema presente para ir incorporándolo en los procesos de su empresa y así obtener una ventaja competitiva importante.	Pallares, M. (04/08/2019). Medio ambiente. Cuidarlo también es buen negocio. https://www.eluniversal.com.mx/car-tera/empresas-apuestan-mas-por-cuidar-el-ambiente-si-es-negocio

“Toda la industria debe caminar hacia la economía circular porque es una forma de aprovechar los recursos de forma infinita. Es fundamental saber cómo podemos ser administradores de nuestra materia prima sin causar un impacto ambiental mayor”, explica.			
El gobierno de México está arriesgando que los inversionistas dejen de apostar por más plantas de energía renovables en el país con su nueva política para el sector eléctrico nacional. Con este tipo de riesgos generados por la incertidumbre en el sector energético, es muy probable que no haya más proyectos eólicos y solares en los siguientes cuatro años, comentó el vocero de la Asociación Mexicana de Energía Eólica (AMDEE), Julio Valle, en entrevista. Sus comentarios aparecen después de que la Secretaría de Energía (Sener) publicó un acuerdo que endurece la operación de nuevas centrales renovables con el objetivo de darle confiabilidad y orden al sistema eléctrico, el pasado 15 de mayo, además de que decidirá cuáles son las centrales más confiables para despachar primero, considerando factores como la	En riesgo la inversión de energías renovables	Puede afectar a la adquisición de energías renovables y que su rentabilidad disminuya en México.	Solís, A. (19/05/2020). En riesgo, nuevas inversiones en energías renovables por política de la 4T: AMDEE. https://www.forbes.com.mx/en-riesgo-nuevas-inversiones-en-energias-renovables-por-politica-de-la-4t-amdee/

congestión en la red, incluso la distancia que hay entre cada planta, y no cuál es la energía más barata para despacharse a los usuarios finales.			
---	--	--	--

Gracias al cambio climático vivido en estas últimas décadas, existe una preocupación constante y una consciencia más latente, especialmente en las empresas. Los clientes buscan que las empresas donde adquieren sus productos o servicios adopten medidas sostenibles, dándole un valor significativo a su marca. Además, por este crecimiento de la conciencia ecológica existe una tendencia de implementación de energías renovables, lo que lleva a que estas tecnologías estén en un punto alto de rentabilidad (disminución de sus costos).

Factor Legal

El factor legal hace referencia a leyes del país donde se encuentra la empresa (licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras).

En la *Tabla 12* se muestran los resultados de investigación de este factor y el impacto sobre la empresa de estudio:

Tabla 12. Análisis del impacto a la empresa referente al factor legal.

Información	Dato	Impacto en la empresa	Fuente
Desde el 23 de abril, en México está prohibido el <i>outsourcing</i> o subcontratación laboral, con lo que se busca evitar abusos y violación de los derechos de trabajadores, así como la evasión en el reparto de utilidades e impuestos por parte de empresarios.	las agencias empleadoras o intermediarios podrán participar en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de empleados, pero no serán considerados patrones, pues ese papel corresponderá	La contratación de la empresa depende de un tercero. Con esta nueva ley, a pesar de que el título del artículo se expone que está prohibido, la empresa puede seguir usando el servicio de terceros para buscar	Ley de outsourcing 2021. Qué cambia para los trabajadores (milenio.com)

	únicamente a la empresa.	empleados que cumplan el perfil que buscan, pero encargándose de darles el contrato por parte de la empresa.	
NORMA Oficial Mexicana NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba.	Que en cumplimiento a lo previsto en el artículo 46 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Subcomité de Productos y Servicios presentó en el año de 2005 al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, el anteproyecto de norma oficial mexicana.	Se trata de la normatividad que debe seguir la empresa ya que va con todo lo relacionado con cereales y alimentos producidos con cereal. Desde análisis, límites sanitarios, almacenamiento, etc.	
MODIFICACIÓN a la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria, publicada el 5 de abril de 2010	Que el 8 de noviembre de 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de Salud, en materia de sobrepeso, obesidad y de etiquetado de alimentos y bebidas no	La modificación en la NOM-051 generó un cambio en la forma que se etiquetan los alimentos, por lo tanto, la empresa deberá estar en conocimiento de todas estas implicaciones y	

	alcohólicas que establece un sistema frontal de advertencia.	cómo aplicarlo en sus productos.	
Modificaciones en la reforma fiscal. El 26 de octubre de 2021 el Congreso de la Unión aprobó diversas modificaciones a la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISR), la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), el Código Fiscal de la Federación (CFF), la Ley Federal de Derechos (LFD), así como de la Ley de Ingresos de la Federación (LIF). Estas modificaciones están pendientes de publicarse en el Diario Oficial de la Federación y entrarán en vigor, en su mayoría, a partir del 1 de enero de 2022;	• La razón de negocios será uno de los aspectos que las autoridades fiscales evaluarán para mantener o denegar diversos beneficios fiscales tales como la enajenación de acciones al costo fiscal o el diferimiento del pago del ISR derivado de reestructuraciones internacionales, así como la no existencia de una enajenación de bienes en escisiones y fusiones. • La deducción de cuentas incobrables tratándose de créditos cuya suerte principal sea mayor a 30,000 unidades de inversión podrá realizarse hasta haber agotado las gestiones de cobro o que fue imposible la ejecución de una resolución favorable.	Los objetivos de estos cambios es monitorear a los contribuyentes; limitan, redefinen o acotan ciertos conceptos tributarios; los cambios de distintos regímenes de actividad empresarial para incorporarse al nuevo RSC.	https://www.pwc.com/mx/es/reformafiscal.html

	En este tema aún existe la mención que el contribuyente puede tener otras situaciones que generen la imposibilidad práctica de cobro. • Las maquiladoras no podrán documentar el cumplimiento de las obligaciones en materia de precios de transferencia mediante los Acuerdos Anticipados de Precios y el único mecanismo válido será el conocido como “Safe Harbor”. • Los contribuyentes que realizan actividades no objeto de la Ley del IVA no podrán acreditar el impuesto pagado a los proveedores o en la importación de bienes cuando estén vinculados a dichas actividades. • Los contribuyentes con ingresos acumulables en el ejercicio anterior		
--	---	--	--

	superiores a \$1,650,490,600 deberán dictaminar sus estados financieros por un contador público registrado en el Servicio de Administración Tributaria (SAT); mientras que sus partes relacionadas residentes en México que no excedan de esos ingresos deberán presentar la declaración con el informe de su situación fiscal. • Las actividades relacionadas con hidrocarburos tendrán mayores controles y sanciones por el incumplimiento de las obligaciones contenidas en las diversas leyes fiscales que le son aplicables. • Los acuerdos conclusivos tendrán que concluirse en un período máximo de 12 meses a partir de la		
--	---	--	--

	fecha en que presente la solicitud ante la Procuraduría de Defensa del Contribuyente. • Si se recurre a un acuerdo amistoso al amparo de los tratados fiscales, se deberá garantizar el interés fiscal.		
ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y CONSIDERANDO. Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el	como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.	En este acuerdo legal, se especifican cuáles son las las características de una MyPEs, protegiéndolas y favoreciendo la competitividad mediante inversión y leyes.	https://compranetinfo.hacienda.gob.mx/descargas/Licitantes.pdf

aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y mediana			
¿Cómo compra el gobierno? Por lo general, el Gobierno hace sus compras a través de licitaciones públicas, aunque en casos excepcionales puede recurrir a otros procedimientos. En general, las dependencias del sector público federal pueden hacer sus adquisiciones a través de uno de los tres procedimientos siguientes: • Licitación pública nacional o internacional. • Invitación a cuando menos tres personas. • Adjudicación directa	Beneficios de ser cliente del gobierno: Estar registrado en el portal CompraNet: CompraNet es el sistema electrónico de información pública gubernamental en materia de contrataciones públicas y es de uso obligado para los sujetos señalados en el Artículo 1 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM).	El gobierno realiza compras exclusivas a PyMEs para promover, dándole preferencia a estas en las licitaciones públicas.	https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/compras-de-gobierno https://compranetinfo.hacienda.gob.mx/descargas/Licitantes.pdf
En México ser una MiPyMEs puede verse como	Es así como en el 2020, según la base de datos	CompraNet es el portal que facilita el	Toledo (2021). Ser

un comodín, pues te da acceso a todas las compras de gobierno, tanto las que son exclusivas para MiPyMEs	de CompraNet, el 78% de los contratos otorgados a través de esta plataforma fueron ganados por una MiPyME	registro de MyPEs para ventas en el gobierno.	PyME, un comodín en las compras de gobierno. https://www.animalpolitico.com/blog-invitado/ser-pyme-un-comodin-en-las-compras-de-gobierno/
--	---	---	---

La empresa se adaptó a las modificaciones realizadas a la NOM-051, y se encuentra dentro las características establecidas de la estratificación de PyMEs, además de que ha aprovechado el “comodín” de ser una PyME teniendo al gobierno como principal cliente. Para el futuro, la empresa deberá adaptarse a la modificación en la ley que prohíbe el *outsourcing*; si bien, la empresa aún puede contratar a un tercero para que haga el reclutamiento de empleados en torno a sus necesidades, será la empresa quien tendrá que hacerse cargo de expedir el contrato.

Estrategia de Costos y Diferenciación

La estrategia de costos y diferenciación se refiere a la habilidad de la empresa ligada en el desarrollo de un plan de acción de la empresa para lograr que sus productos y servicios se posicionen en el mercado y destaquen sobre la competencia.

Inductores de costos:

Suma de valores de Inductores de Costo
50

Inductores de Costo		
Total de inductores		Respondidos
30		27
Respondidos/Total	0.9	90.00%

Suma ideal de inductores respondidos		Suma real de valores de inductores respondidos
90		50
Suma real/Ideal =	0.555555556	55.56%

Inductores de diferenciación:

Suma de valores de Inductores de Diferenciación
54

Inductores de Diferenciación		
Total de inductores		Respondidos
21		21
Respondidos/Total =	1	100%

Suma ideal de inductores respondidos		Suma real de valores de inductores respondidos
63		54
Suma real/Ideal =	0.857142857	86%

El inductor de diferenciación tiene más porcentaje que el inductor de costos, esto da una señal positiva hacia la estrategia de la empresa. El inductor de costos es una estrategia que encuentra una ventaja competitiva al vender productos y servicios que son similares a otras marcas, pero a precios más bajos. Se debe planificar la reducción de gastos e identificar áreas

donde los procesos innecesarios pueden simplificarse, reorganizarse o eliminarse mediante la gestión ajustada y otros mecanismos. A la larga esta estrategia es deficiente, ya que existirá un punto donde si se siguen reduciendo los precios, no existirá una utilidad monetaria para la empresa y se podría llegar a la quiebra.

La estrategia de diferenciación implica vender un producto que el mercado considera único y original. Por lo tanto, las empresas pueden buscar la diferenciación en términos de atributos como la comunicación de la marca y la velocidad de entrega. Debido a la evaluación de la marca por parte del cliente, una estrategia de diferenciación efectiva aumentará el precio. Debido a la constante investigación y desarrollo y a las certificaciones de la empresa este porcentaje se encuentra alto, lo cual le agrega un carácter de valor de la empresa.

Estrategia de Mintzberg

La estrategia de Mintzberg consiste en que la organización se ubica en una posición con respecto a las acciones y fuerzas mediadoras entre ella y su entorno (Montoya, 2009). Es decir, entender que la estrategia no debe ser algo implícito, sino que sea algo más bien un proceso de planeación diseño y posicionamiento en torno a un plan estratégico. A continuación, se muestran las 5 estrategias propuestas por Mintzberg:

Estandarización pura	Se basa en un "diseño dominante" dirigido al grupo más amplio posible de compradores, fabricado a la mayor escala posible, y distribuido de la misma forma a todos los clientes. No existen diferencias entre los clientes. El comprador tiene que adaptarse o cambiar de producto. No puede influir directamente en las decisiones de diseño, fabricación ni la distribución. Toda la empresa está organizada para empujar al producto de una etapa a la siguiente, comenzando en el diseño y terminando en el mercado.
	Las empresas responden a las necesidades de los diferentes grupos de compradores, pero cada uno de los conjuntos se mantiene agrupado. De este modo, los productos están estandarizados dentro de una reducida variedad de características. El diseño básico se modifica y se

Estandarización segmentada	multiplica para abarcar las diversas dimensiones del producto, pero no a petición de los compradores individuales. De esta manera, la elección individual se prevé, pero no se satisface directamente.
Estandarización personalizada	Los productos se hacen a medida partiendo de componentes estandarizados. Por lo tanto, se personaliza el montaje, pero no la fabricación, de ahí que la denominemos estandarizada, aunque podríamos llamarla personalización estandarizada, "modularización" o "configuración". El diseño básico no se personaliza, y los componentes se fabrican todos ellos en serie para el mercado agrupado. Después, cada cliente obtiene su propia configuración, pero siempre limitado por la variedad de componentes disponibles. En este caso, muchas veces se procede a construir alrededor de un núcleo estandarizado como, por ejemplo, la carrocería del coche.
Personalización adaptada	La empresa presenta un prototipo de producto a un comprador potencial y después lo ajusta o adapta a los deseos o necesidades de la persona. En este caso, la personalización opera hacia atrás hasta la fase de fabricación, pero no hasta la etapa de diseño. Muchos negocios tradicionales se llevan a cabo de esta forma; por ejemplo, en la construcción de viviendas, el constructor modificará un diseño estandarizado para satisfacer los deseos de un cliente concreto.
Personalización pura	La individualización alcanza su lógico apogeo cuando los deseos del cliente calan profundamente hasta el propio proceso de diseño, y en este caso es cuando realmente el producto se hace a medida. Se diseña conforme a las especificaciones de un cliente. Quizás tiene mayor repercusión la personalización pura en los grandes productos y servicios, entre los que se incluye la maquinaria de producción a gran escala, la instrumentación industrial y muchas tareas de construcción. La tradicional polarización entre compradores y vendedores se convierte en una auténtica asociación, en la cual cada una de las partes interviene en la adopción de las decisiones de la otra.

Con esta herramienta se logró identificar que la posición usada por la empresa es Personalización adaptada, esto mayormente porque se trata de una empresa que, actualmente, funge como maquila en donde venden ciertos productos con sus estándares propios, pero se tiene la capacidad y flexibilidad para adaptarse a ciertas especificaciones del cliente.

FODA

El análisis FODA es una técnica de planeación estratégica la cual analiza el estado actual de la empresa de forma interna y externa, es decir, identificando sus fortalezas y debilidades (factores internos), y las oportunidades y amenazas que impactan del entorno externo que la rodea (Caferri, 2019).

Este análisis de la empresa se desarrolló con base en los resultados y conclusiones del análisis interno y del análisis externo que tienen un alto impacto en esta, como se presenta a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
A. Capacidad de adaptarse a las necesidades de los mercados actuales y a los requerimientos de nuevos mercados potenciales. B. Capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos a partir de investigaciones de mercado. C. Conocimiento sólido del mercado gubernamental. D. Poseen maquinaria con tecnología de punta, que le permite desarrollar y fabricar su línea actual de productos para ser más competitivos. E. Cuentan con certificaciones a nivel nacional e internacional de calidad que les permite una ventaja en el mercado.	L. Los medios de difusión digitales son insuficientes y no hay una gestión constante de la información. M. Falta de comunicación asertiva entre las áreas, actúan de forma independiente. N. No hay relaciones con las empresas de su sector y/o cadena productiva por cuenta propia o participación en asociaciones, cámaras y clubes. O. Falta de sistemas de información digitales, registro de información de forma manual y en archivos por área. P. No hay una estrategia definida para penetrar el mercado de menudeo nacional. Q. Ausencia de iniciativas innovadoras para reducir la rotación del personal.

F. Cumplen con las legislaciones nacionales vigentes para una operación sostenida. G. Hay una cultura organizacional fuerte ligada al propósito básico de la empresa, el cumplimiento con los clientes y una sinergia entre las áreas funcionales. H. Análisis de información mercado, finanzas y operaciones para la adecuada toma de decisiones. I. Compromiso, visión y conocimiento en la función de ventas. J. Su capacidad de producción les permite ofrecer el servicio de maquila. K. Diseño de empaques atractivo e informativo.	R. Nulo conocimiento sobre la percepción de los clientes y sus consumidores finales hacia sus productos y servicios. S. La función de ventas está centrada en la dirección. T. Falta de comunicación vertical de la orientación estratégica de la empresa (misión, visión, valores, objetivos). U. Retardo en la obtención de documentos financieros y contables. V. No existen indicadores operativos. W. El registro de las operaciones del inventario es deficiente.
OPORTUNIDADES - Ofertar productos en California, E.U. - Aprovechar las ventajas del T-MEC. - Aprovechar el punto en tiendas de dólar, ya que se tiene compatibilidad con el formato de producto requerido. - Distribución en pequeñas poblaciones a través de distribuidores que se encarguen de la repartición en vehículos. - Aumento potencial de ventas de exportación (depreciación del peso mexicano). - Aumento de venta de productos al menudeo debido a las tendencias de	AMENAZAS - Alta oferta de trabajo de mano de obra directa en el área industrial. - Recorte de los presupuestos en el campo y el sector salud por parte del gobierno federal. - Poca producción mundial y nacional de insumos a consecuencia del COVID-19, generó un aumento de los costos. Se observa una tendencia de recuperación lenta. - Probable segunda ola de COVID. - Aumento en los costos de insumos nacionales clave (latas, polietileno, cartón) durante 6 meses.

consumo natural, saludable, de alto valor nutricional, local y de bajo costo. 7. Aprovechar el área geográfica para la búsqueda, desarrollo y vinculación con nuevos proveedores nacionales. 8. Ventas a través de comercio electrónico. 9. Incremento de ventas a nivel nacional a otros estados de la república mexicana.	15. Aumento en los costos de insumos de importación por la depreciación del peso mexicano. 16. Aumento de costos de operación (derivado de la posible aprobación de la Reforma Energética). 17. Bajo crecimiento del PIB para el 2022 causaría una baja en la base clientes. 18. Cambio de mandos en los gobiernos estatales puede ocasionar afectación de las compras a la empresa. 19. Grandes empresas participando en CompraNet sin ser una PyME. 20. Grandes empresas de la rama de alimentos están cambiando sus estrategias con la finalidad de ofrecer productos saludables.
---	--

Con esta herramienta logramos llegar a conclusiones específicas de cada uno de los elementos que compone el FODA. En las fortalezas internas de la empresa nos dimos cuenta de que la empresa conoce a detalle sus clientes actuales, y que tiene la capacidad de adaptarse a sus necesidades y a las exigencias de nuevos mercados debido a sus inversiones en innovación, tecnología y desarrollo; además, sus recursos humanos están comprometidos con el puesto que desempeñan y por el desarrollo competitivo de la empresa. Las debilidades que localizamos se encuentran principalmente en la comunicación interna de la empresa, en su marketing y publicidad, y en el registro de información generada por la empresa. Las fortalezas que le puede traer el entorno externo a la empresa es expandir su mercado internacional y nacional. Mientras que las amenazas detectadas presentes y actuales que logran afectar a la empresa provienen a consecuencia de la pandemia mundial que ocasiono el COVID-19, el factor que genera mayor impacto negativo en la organización.

FODA Cruzado

El FODA Cruzado es un análisis que se desarrolla basándose en la información que contiene el FODA. En este se elaboró estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, estrategias defensivas y estrategias de sobrevivencia, desarrolladas para reaccionar de la manera más adecuada ante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en una empresa, para sacar el mejor provecho de ellas y evitar daños/bajas en esta.

La finalidad de asignarle números y letras a cada de las declaraciones del FODA previamente expuesto, es facilitar la combinación de estar para poder elaborar las estrategias.

Estrategias Ofensivas

Las estrategias están compuestas por las fortalezas y oportunidades de la empresa, y estas son elaboradas con la finalidad de que las fortalezas aprovechen y potencialicen las oportunidades.

- A, B / 1, 3: Investigar las tendencias de consumo en California, E.U. y en tiendas de dólar y, a base de los resultados, desarrollar y ofrecer productos atractivos para el segmento de mercado.
- A, B / 4: Investigar tendencias de consumo en pequeñas poblaciones de México, con la finalidad de ofrecerles productos adecuados a sus necesidades.
- B, C, D / 9: Buscar crear una alianza donde ambos puedan fusionar sus procesos para ofertar productos innovadores a menor costo a gobiernos estatales que actualmente no son clientes.
- D / 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9: Analizar los procesos de producción para hacer uso óptimo de la maquinaria.
- E / 1, 5: Determinar certificaciones que darían oportunidad de entrada a más mercados.
- F / 7, 9: Investigar los requerimientos de los gobiernos estatales que son clientes potenciales, y determinar un plan de acción para lograr cerrar el acuerdo de trabajo.
- G / 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9: Desarrollar un plan interno de acciones que fortalezcan los vínculos interdepartamentales y de comunicación de la organización.

Estrategias de Re-Orientación

Estas estrategias están compuestas por las debilidades y oportunidades, las cuales son elaboradas para superar y transformar las debilidades a través de las oportunidades que se presentan del entorno externo.

- L / 8: Crear perfiles sociales propios de cada empresa del grupo y adecuados en la red, e inscribirla a todas las páginas web comerciales que se logren encontrar relativas al sector o que puedan potenciar las ventas.
- N / 7: Incorporarse a las asociaciones, cámaras y clubes relativos y más relevantes al sector, para contactar con todos los socios, negocios y proveedores potenciales que estén en ellos.
- N / 7: Programar asistencia a exposiciones agrícolas, tecnológicas, de alimentación, etc. que permitan aumentar sus capacidades, cartera de proveedores, distribuidores potenciales y clientes.
- P / 4, 6: Desarrollar estrategias de ventas de menudeo, además de las tiendas de conveniencia y supermercados, tiendas en pequeñas poblaciones (20,000 – 50,000 con tendencias al consumo de alimentos saludables) y tiendas naturistas.
- Q, R / 2: Investigaciones de mercado en los países participantes en el T-MEC para buscar ideas innovadoras que se puedan comercializar en los tres países.
- R / 9: Realizar un sondeo y estudio de mercado sobre la percepción y aceptación de los productos y servicios.
- S/8: Analizar la factibilidad de crear un puesto específicamente para ventas en línea.
- W / 7: Buscar proveedores nacionales que manejen sistemas de bases de datos, para que tengan un registro del stock y surtan automáticamente a la empresa.

Estrategias Defensivas

Las estrategias están compuestas por las fortalezas y amenazas, con la finalidad de aprovechar las fortalezas que tiene la empresa y poder confrontar las amenazas que surjan del entorno externo que los rodea.

- A, B / 20: Realizar estudios de mercado sobre tendencias futuras en el sector alimentario, canales de distribución y comportamientos de hábitos saludables, para mantener un nivel de innovación competitivo contra las grandes empresas.
- J / 19, 20: Expandir los servicios de maquila a otras empresas del sector.
- C / 19: Crear un plan de acción de fidelización con los gobiernos estatales que actualmente son clientes.
- E / 15: Aprovechar las certificaciones internacionales para aumentar la percepción de valor de los productos de la empresa en el mercado extranjero con un precio más alto para tomar ventaja de la depreciación del peso mexicano.
- D / 16: Analizar los procesos de producción para reducir costos y aumentar la productividad.
- K / 14: Crear y desarrollar empaques provisionales y alternativos con otros materiales (papel encerado, papel laminado, etc.) para enfrentar el aumento temporal de costo del empaque.
- A, B, H / 13: Desarrollar una estrategia preventiva en caso de que surja una segunda ola de COVID-19 por ejemplo, suscribirse a plataformas comerciales (Amazon, Mercado Libre, etc.) para hacer llegar sus productos.

Estrategias de Supervivencia

Este tipo de estrategias están compuestas por las debilidades y amenazas, para reforzar y transformar las debilidades de la empresa y poder evitar un alto impacto de las amenazas que se puedan presentar en esta.

- P / 13: Elaborar una campaña de mercadotecnia y publicidad innovadora para penetrar a los nuevos mercados, orientada al comercio electrónico y logística de distribución.
- R / 20: Desarrollar un plan de acción para conocer la percepción de los clientes y consumidores directos a sus productos, para evitar el impacto y dificultar la entrada de empresas grandes al mercado de productos saludables.
- L / 13, 20: Crear y desarrollar medios de difusión digitales para competir con la constante presencia de empresas grandes que están apuntando a los productos saludables.

- V / 16: Hacer uso de una herramienta de indicadores operativos desarrollados por la misma empresa y delimitar máximos y mínimos, para optimizar la productividad y costos en los procesos de producción.
- Q / 10: Generar un plan con acciones innovadoras para reducir la rotación del personal operativo directo aumentando la retención y permanencia, y así hacer frente a la oferta de trabajo de mano de obra directa en la zona.

Y como lo dice cada una de las categorizaciones de las estrategias, estas ayudarán a la empresa a saber reaccionar con todas las herramientas que se tienen a favor o en contra de la empresa con la finalidad de saber potencializarlas de forma que estas le permitan desarrollarse en el mercado y poder mantenerse al nivel de la competencia más fuerte o incluso superarla liderando el mercado.

Propuestas de Implementación

- Manual de capacitación para el puesto de ventas

Un formato con los aspectos específicos que debe de abarcar el puesto de ventas y descripciones de archivos necesarios para capacitarlo y desempeñe sus funciones de manera oportuna, pertinente y productiva. Este manual será adecuado para los procesos de reclutamiento y personal permanente. Conozca sus responsabilidades y metas comerciales, las cuales se pueden medir a través de indicadores y evaluaciones de gestión.

- Modelo de negocios

Una herramienta que describe lógicamente cómo una organización genera su valor. Suele utilizarse para describir y clasificar *startups* y entornos empresariales.

- Depuración y actualización del organigrama

Una herramienta que permite entender mejor la estructura y la distribución de funciones y responsabilidades en la cadena de mando.

- Base de datos para la gestión del stock

Una herramienta que mide el flujo de bienes o productos dentro de la empresa que asegurar que el costo de mantenimiento del inventario se minimice sin interferir con los servicios prestados a los clientes.

- Indicadores clave en el área de operaciones

Una herramienta que evalúa el desempeño de una empresa en función de un conjunto de objetivos preestablecidos o resultados esperados dentro de un período de tiempo específico especialmente en el área de operaciones.

Plan de Desarrollo

Área clave de desempeño	Capacidad	Objetivo
Producción adaptativa	Ventas, mercadotecnia y publicidad, en los mercados actuales futuros, presentes y potenciales.	Penetrar el mercado de menudeo que les permita aumentar las ventas y utilización eficiente de la capacidad instalada (tiendas de conveniencia, supermercados, distribución, etc.).
Económica de escala de producción		Aumentar la participación en el mercado nacional gubernamental.
		Expandir la participación en el mercado de exportación.
Sistemas de calidad	Promoción de productos innovadores y de alta calidad que destacan de la competencia.	Apoyar la expansión y participación en nuevos mercados.
	Manejo eficiente de los sistemas de información de la empresa.	Facilitar la comunicación de la información interna de la empresa para la toma de decisiones.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1. Sensibilización ante las realidades

Vanessa Ledesma

Durante el desarrollo del PAP me topé con muchos temas que eran nuevos para mí, las herramientas de negocios del análisis externo siendo de esos temas, sin embargo, en este punto, considero que lo que generó un impacto más grande fue el trato con el empresario y los empleados; desde captar todas las deficiencias, saberlas interpretar, saber cómo expresarlas sin ser poco empática o agresiva y entender diferentes perspectivas de pensamiento y formas de razonar ante diversas situaciones. Me hizo entender que hay que escarbar porque la respuesta está más allá de lo evidente (y reforzando uno de mis lemas de vida) la empatía es obligatoria al momento que estás haciendo un trabajo de este estilo, ya que nos estamos involucrando con el trabajo de muchas personas y con el esfuerzo de un emprendedor, considerar que las problemáticas están en la superficie sin indagar más no llevará hacia ninguna respuesta.

La otra parte ética que considero importante hablar, es el apoyo a las PyMEs, ya que como se investigó a lo largo de este ensayo, se tratan de un factor importante para la economía de México, y cómo sus productos/servicios representan el ingreso principal para millones de mexicanos, por lo tanto, me gustó haber formado parte de este PAP, apoyando a empresas de este tamaño a buscar áreas de oportunidad y guiarlos a buscar una solución.

Me siento muy satisfecha con todo lo que aprendí, considero que soy una persona antes y una persona después de este PAP por las herramientas que obtuve y lo que aprendí que aporta a mí, como persona, no únicamente como ingeniera.

Tania Castellanos

La empresa resultó ser de gran ayuda para la evolución del PAP debido a su disposición e interés por el proyecto. Es una empresa que tiene mucho potencial por las herramientas que poseen y el equipo que lo conforman. Tienen una disciplina impecable que se puede apreciar, no solo en el área de operaciones, sino en todas las áreas de la empresa. A pesar de la apretada agenda de los directivos, estuvieron muy atentos a la información y resultados que consideramos útiles para la empresa. Esta misma actitud se pudo percibir con los jefes de área y los operadores de máquinas.

Me parece que los jefes de área poseen una confianza de que realizan su trabajo impecable y el conocimiento necesario para no depender de otras áreas. Esto se presentó como un problema debido a que estas fungen como si las decisiones que se toman en las otras áreas no contribuyen en la que se encuentran.

El PAP aporta muchos beneficios al desarrollo de la economía Mexicana ya que, las MyPEs permiten ofrecer una gran cantidad de trabajos, especialmente a personas con una calidad de estudios bajo. La empresa se ve comprometida con el crecimiento de estas personas para poder desarrollar más su conocimiento.

La comunicación fue de las partes más claves para el desarrollo del proyecto. Tanto la empresa como el equipo presentaron dificultades para proporcionar información o comunicarse. Esta situación aportó la importancia de que todos los involucrados posean un canal de comunicación eficiente para resolver problemáticas y dudas más rápidamente.

Lucia Calderón Pérez

La experiencia de aplicar la Consultoría en esta empresa fue interesante porque pude desarrollarme en una empresa donde los directores se preocupan por la calidad, innovación y desarrollo de productos, y por el bienestar de los recursos humanos.

Durante las primeras visitas de campo a la empresa nos enseñaron su proceso estricto de sanitización, debido al giro en el que se encuentra la empresa, y los cuales no terminan con este, ya que debido a las diversas certificaciones que tienen deben cumplir con estándares específicos de calidad, que los obligan a desarrollar procesos estrictos para hacerlas cumplir, acciones a las cuales los recursos humanos de la empresa han aceptado desarrollar y ejecutar. A lo que me di cuenta de que el equipo humano de la empresa se le facilita aceptar nuevos cambios o introducciones de equipo y personas a la empresa, puesto que a nosotros (equipo ITESO) nos aceptaron. Pero mientras más nos desenvolvíamos con el equipo de la empresa me di cuenta de que a pesar de que entre ellos se veía una relación alegre y unida entre equipo, descubrimos que la realidad era otra, ya que cada área de la empresa se maneja de forma individualista, a pesar de esto, puedo decir que la empresa funciona y tiene un nivel de competitividad alto. En este punto es cuando noto el fuerte compromiso que los recursos humanos tienen hacia la empresa.

Además, note que a pesar de que la empresa ha desarrollado más de 80 productos, son mínimos los que salen al mercado y tienen éxito. A lo que me doy cuenta de la gran importancia del desarrollo de la mercadotecnia y publicidad en una empresa, ya que estos recursos y acciones son las que generan valor sobre sus productos/servicios y empresa a los clientes potenciales.

Ahora analizando a la organización del gobierno quien es cliente de la empresa, entendí que a pesar de que esta organización busca obtener los productos con mayor aportación nutrimental, a fin de cuentas, dejan esto de lado y se van por los productos/servicios que ofrecen precios más bajos, lo que dificulta a las micro y pequeñas empresas ser sus proveedores, además de que requieren muchos documentos para que las empresas puedan entrar a competir por el puesto, y también deben de tener contactos que estén dentro de la organización para tener mayores oportunidades de negocio. Sin embargo, ellos son buenos clientes ya que requieren altas cantidades de productos y siempre pagan.

A lo que puedo concluir que el puesto de gerente/jefe de recursos humanos juega un papel muy importante de comunicación y refuerzo de relación entre áreas. Además, a pesar de que una empresa tenga las más altas tecnologías para ofrecer servicios y productos de alta calidad, si no se tiene una estrategia clara y segura de marketing y publicidad, no se lograra tener una alta presencia en el mercado. Y lograr ser proveedor del gobierno es un reto difícil para las micro y pequeñas empresas.

3.2. Aprendizajes logrados

Vanessa Ledesma

Los conocimientos que obtenido a lo largo de la carrera definitivamente fueron los cimientos que me llevaron a trabajar como trabajé en este proyecto, entender los sistemas de calidad, las implicaciones del desarrollo de un alimento, el funcionamiento de ciertos equipos y me facilitó el entendimiento del área de operaciones, lo que fue especialmente útil para entender las necesidades operativas de la empresa, sin embargo, las herramientas de análisis interno y externo que aprendí y apliqué a lo largo de este PAP considero que me serán útiles en un futuro para ver desde diferentes niveles el funcionamiento de una empresa.

Lo que aprendí del contexto actual me hace entender la necesidad de apoyar, tanto como profesionista como mexicana, a las PyMEs, consumiendo sus productos/servicios o ayudándolos en el caso de que me alcancen buscando ayuda.

El PAP que llevé en el periodo pasado fue uno de investigación científica, área que me gusta mucho y en algún punto de mi vida me veía siendo investigadora, sin embargo, si bien aprendí mucho en ese proyecto, me hizo darme cuenta de que, el área de investigación pura no era mi meta. Entrando a trabajar y llevando este PAP ambas cosas en la industria me ayudaron a entender que mi interés se encuentra en la industria, si bien, mi puesto es en el área de investigación y desarrollo de una empresa, esto es a favor de la industria, y actualmente considero que ambas la consultoría y la investigación y desarrollo enfocadas a la industria generan un cambio más inmediato a favor de la vida de muchas personas, mientras que la investigación pura no tiene efectos inmediatos.

Este proyecto de aplicación personal ayudo a darme cuenta, con seguridad, que la industria es mi área de interés y que encontrar la manera de apoyar empresarios desde mi conocimiento es una de mis motivaciones.

Tania Castellanos

Como futura egresada del ITESO se desarrolló más el aspecto ingenieril en la resolución de problemáticas o dilemas que el giro específico de mi carrera. No conocía nada sobre la conformación de una empresa o el giro nutrimental, sin embargo, intenté esforzarme más para estar en sintonía con el equipo y la empresa. A pesar de esto, pude visualizar que poseo la capacidad de adaptabilidad y de observar las problemáticas o situaciones con otro enfoque. Todas las herramientas vistas en este periodo fueron completamente nuevas para mi, y tenía ese constante miedo de no poder ser suficiente para el proyecto o no darle a la empresa algo útil para ellos. Pero, este PAP me demostró que necesito más confianza sobre las decisiones que tomo ya que suelen ser correctas o cuando no lo eran aprendía más de esto.

El PAP me resultó de gran ayuda para vislumbrar un panorama más amplio sobre el trabajo empresarial con un giro de investigación, que es un aspecto que no vi en la carrera. Gracias a esto estoy casi segura de que es el área donde me quiero desarrollar como profesionista y que intentaré hacer el mejor trabajo que pueda ofrecer.

Lucia Calderón Pérez

Debido a que en el periodo de primavera 2021 llevé como PAP la Consultoría en PyME, lo que aprendí en este PAP de Consultoría para la Competitividad fue el reforzar mis habilidades de diagnóstico y, análisis internos y externos de una empresa, para poder tomar decisiones estratégicas que permitan a las empresas mantenerse competitivos y crecer. Por lo que en este proyecto reforcé mi seguridad de desarrollo y conocimientos como futura empresaria y emprendedora.

Además, aprendí a tener tacto/sensibilidad para presentar resultados realistas a la empresa en la cual se trabajó, ya que mi personalidad tiende a expresarse como es la realidad y de forma directa. Por lo que, respecto a este tema, siempre tenía en mente todos los aprendizajes que adquirí en las materias que cursé tituladas Desarrollo de Habilidades Directivas y Negociación Profesional, en la cual básicamente me enseñaron a controlar mis emociones practicando la inteligencia emocional y, a saber interpretar la comunicación no verbal, la cual dice más que las palabras.

También aprendí sobre la gran importancia que recae sobre el liderazgo de los directores de la empresa, porque note que a pesar de que ellos confían en los gerentes de área para desempeñar su puesto y tomar decisiones, me doy cuenta de que en una empresa un gerente no puede tomar decisiones por si solo, sino que necesita el apoyo de otras personas para analizar las situaciones, generar una lluvia de ideas sobre cómo resolverlo, y en base a estas poder tomar las decisiones más adecuadas para el constante crecimiento de la empresa. En esta empresa vi un claro ejemplo de trabajar como grupo y no como equipo, en donde la falta de comunicación genera distorsiones de la realidad.

Así que reafirmando lo que me enseñó este PAP de Consultoría para la Competitividad fue que me proporciono seguridad de que efectivamente adquirí conocimientos y habilidades de la carrera de Administración de Empresas y Emprendimiento, y que me puedo desenvolver en este nuevo ambiente laboral al que me abro paso mediante mis esfuerzos y aspiraciones de ser una licenciada socialmente responsable.