

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Consultoría para la Competitividad



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

Diagnóstico de la Empresa

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Hospitalidad y Turismo. Manuel Alejandro Carreto Ruiz

Lic. En Administración de Empresa. Anthony Erad Mariscal Villafuerte

Ing. Industrial. Jessica Gómez Bernal

Ing. Financiera. Andrea Flores Fernández

Profesores PAP:

Ana Luisa Rodríguez Ruiz.

Fátima Silva Contreras.

Gustavo Viruega Aguilar.

Tlaquepaque, Jalisco, Noviembre del 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen	0
1.Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización.....	3
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	3
1.4. Planeación de alternativa(s).....	4
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	9
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	37
1.7. Bibliografía y otros recursos	43
1.8. Anexos generales	44
2. Productos.....	49
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	61
3.1 Sensibilización ante las realidades	61
3.2 Aprendizajes logrados	63

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 siguiente reporte, relata la experiencia que se vivió en el periodo Otoño 2022 con el equipo de estudiantes que formó parte del PAP CC Consultoría para la Competitividad en PYMES en la etapa de diagnóstico. El objetivo fue recolectar información esencial de la empresa asignada para entender cada área funcional que la compone y reconocer las áreas claves que la empresa tiene que trabajar para mejorar. Para llevar a cabo el diagnóstico se utilizaron diferentes herramientas que aportaron información valiosa a partir de tres tipos de análisis: interno, externo y de la estrategia. Para el análisis interno se aplicó el DIE, macroproceso, entrevistas con el personal, propuesta de valor, CANVAS, Análisis Financiero y la matriz QFD. Mientras que para el análisis externo se usaron el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la voz del cliente y benchmarking. Por último, para el análisis de estrategia se utilizó los inductores de Porter, además de todo lo adquirido sobre cómo funciona la empresa y los diferentes elementos que tienen un impacto en ella para crear un FODA y FODA Cruzado. Dentro de resultados más relevantes, se encontró que la empresa debe enfocarse en las áreas de mercadotecnia (enfocado a la calidad), manufactura (optimización de producción e inventario) y finanzas (documentos contables, gestión de indicadores). Finalmente, para concluir la fase de diagnóstico se creó una propuesta de plan de desarrollo basado en áreas claves de desempeño y capacidades empresariales, la cuales se espera trabajar en etapas posteriores en la parte de implementación.

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. Dentro de su metodología se toma en cuenta el escenario, la guía de aprendizaje, la aplicación y ampliación de conocimientos, el reporte PAP, la presentación final y del monitoreo y evaluación de la contribución social y los aprendizajes. En la parte del escenario se toma en cuenta la problemática, la cual se analizará durante el proyecto y para la cual se creó una intervención. La guía de aprendizaje, basada en la formulación del proyecto, tiene el

propósito de evaluar e informar a los alumnos de las expectativas y objetivos. Por otra parte, al ser equipos multidisciplinarios se permite aplicar y adquirir nuevos conocimientos de distintas áreas, esto se verá reflejado tanto en el Reporte PAP y la presentación final, pues se plasmarán los productos y experiencias que fueron creadas en el periodo del proyecto. En cada etapa de su metodología existe un acompañamiento entre todos los involucrados: los alumnos (denominados asesores jr.), profesores (asesores) y los empresarios.

También, es importante mencionar que existen dos fases dentro del PAP para la consultoría de empresas, la parte de diagnóstico y la parte de implementación. Al ser el primer periodo de la empresa el enfoque será en la parte de diagnóstico. Se basa en el uso de herramientas para diagnosticar a fondo cada ámbito de la empresa y obtener un análisis externo, interno y de estrategia para la empresa. Se detectarán sus necesidades a primera instancia y sus áreas de oportunidad para lograr el buen funcionamiento de la empresa y en etapas posteriores se implementará lo propuesto en la etapa de diagnóstico.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las MiPymes, empresas micro, pequeñas y medianas, mundialmente representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB (Naciones Unidas, 2022). Como columna vertebral de las sociedades, las MiPymes contribuyen a las economías locales y nacionales y al mantenimiento de los medios de subsistencia, en particular entre los trabajadores pobres, las mujeres, los jóvenes y los grupos en situaciones vulnerables. (Naciones Unidas 2022). Se considera que para para el 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, lo que hace que el desarrollo de las MiPymes sea una alta prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo (Naciones Unidas, 2022).

Nacionalmente crean cada siete de diez puestos de trabajo y representan más del 50% del Producto Interno Bruto (Hernández, 2020), por lo que su sobrevivencia es esencial para la economía mexicana. Ante la llegada de la pandemia COVID-19, experimentaron fuertes impactos económicos y sociales. La INEGI reporta que el 73.8% de las empresas en México disminuyó sus ingresos para el 2021(Hernández, 2020). Por lo que el sector de las empresas

fue de los más afectados, y se hizo necesario el adaptarse a los cambios y conocer nuevas herramientas para mejorar sus estrategias de negocio.

A nivel estatal, las MiPymes son el soporte principal de la economía en Jalisco, la Universidad de Guadalajara reveló que representan el 99.8% de las unidades económicas y 50-60% del empleo en el estado (Hernández, 2020). También, generan el 7.1% del Producto Interno Bruto de Jalisco al tener un registro de 376 mil 821 de empresas pequeñas y medianas en los 125 municipios del estado (Gobierno de Jalisco, 2021). Pero como se mencionó antes, los efectos de la pandemia ocasionaron que 60.2% de ellas realizaran ajustes en sus operaciones para mantenerse a flote (Hernández, 2020). Se propuso como solución el desarrollo de las nuevas tecnologías que ha ayudado al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Jalisco, permitiendo ampliar su mercado a nivel internacional (Hernández, 2020).

Las implicaciones de la pandemia no son los únicos retos que presentan las MiPymes, entre ellos, dicho por Juan Carlos Ostolaza, director general del Centro de Competitividad en México, la inflación y la falta de simplificación regulatoria (Valladolid, 2022). Pues existe una sobrerregulación fiscal, siendo de 2,800 trámites distintos, 127 reglamentos y más de 298 disposiciones requeridos para las empresas, algo que es normalmente muy difícil para empresas pequeñas y medianas cumplir (Navarro, 2017). Además de que existen diferentes errores internos que frenan su crecimiento, como lo son la falta de investigaciones de mercado, falta de planeación, prácticas inadecuadas dentro de sus finanzas y el no medir sus resultados (El Financiero, 2022). Por lo que una intervención dentro de ellas puede llegar a ser beneficiosa para las MiPymes.

A nivel local, en Zapopan el presidente Municipal Pablo Lemus enfatizó la importancia de que los pequeños negocios reconfiguren sus estrategias de venta para adaptarse a los retos y adversidades (Gob. Zapopan, 2020). Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en Zapopan la caída del empleo ha sido del 6.5 por ciento; sin embargo, resaltó que se ha registrado un incremento del 30 por ciento en las solicitudes de licencias para nuevos

negocios (Gob. Zapopan, 2020). Lo que podemos concluir de esto es que todas esas personas que quedaron sin empleo están buscando tener ingresos nuevamente de diferentes maneras y para esto se existe Hecho en Zapopan, que es una iniciativa orientada al impulso del emprendimiento y al fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas de los sectores tradicionales en el municipio; hasta la fecha han impulsado 432 proyectos de emprendimiento desde su primera generación (Gob. Zapopan, 2020). Reforzando la idea de que la capacitación y el financiamiento por parte del gobierno y/o asociaciones es importante para aquellas empresas que se encuentran en situaciones difíciles.

1.2 Caracterización de la organización

Es una empresa dedicada a la comercialización de materias primas para la industria de alimentos, química y cosméticos, al igual que servicios de maquila y el desarrollo de productos con marca propia. La empresa está compuesta por 12 empleados.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En la etapa del prediagnóstico y al inicio de la intervención se identificaron varias problemáticas que resaltan dentro de la empresa.

En la parte de gestión hace falta labor de planeación, definición de objetivos, falta de un organigrama y de estrategia. Los empresarios expresaron una falta de disciplina en el cumplimiento de objetivos, al no tener definidos los tiempos ni roles definidos para cada miembro de la empresa.

En el área de mercado no cuentan con suficiente información para determinar estrategias para incrementar sus ventas. Buscan expandirse construyendo su marca propia, pero aún están buscando su diferenciador en contra de los productos competidores, porque, aunque la calidad de los productos que ofrece la empresa es más alta que la mayoría no pueden competir con los precios. Para estos productos tienen distintos precios establecidos dependiendo del cliente, lo cual no se conoce si esto es realmente beneficioso para la empresa.

Dentro de sus operaciones no conocen los rendimientos de su materia prima, ni la productividad de manufactura, no cuentan con manuales de producción y necesitan un sistema de calidad al igual que indicadores de producción. También, necesitan un sistema de control de inventarios, Kpi's (indicadores que proporcionan datos cuantitativos importantes y determinantes para la toma de decisiones estratégicas como los son los tiempos, los porcentajes, merma la mercancía, cantidades de stock, etc.) y están en busca de proveedores ubicados en el occidente.

Financieramente no conocen sus utilidades solo sus ventas por producto, por lo cual no tienen claro los productos que son más redituables para ellos. No cuentan con análisis de costos ni un reporte financiero que les permita tomar decisiones con respecto a la producción de sus productos. Las cotizaciones se hacen en el momento y dependen del cliente por lo cual muchas veces no tienen claro sus utilidades.

En la parte de recursos humanos se necesita ser más específicos en sus objetivos y expectativas para sus empleados, además que se necesita determinar el perfil del personal. Se detecta una falta de estructura y una cultura organizacional desorganizada para sus empleados, ya que, aunque los socios tienen definidos la misión y visión de la empresa, los empleados no lo tienen claro.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Se propuso un diagnóstico colaborativo en donde se realizaron tres tipos de análisis: externo, interno y de estrategia. Para el análisis externo se aplicará el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, Benchmarking y Voz del Cliente; para el interno se cuenta con DIE, CANVAS, Cultura organizacional, diagramas de proceso, entre otros. Por último, para el análisis de la estrategia se implementarán los inductores de Porter, Estrategia de Mintzberg y el FODA. Cada una de las herramientas presentadas proporcionan información relevante que ayuda a entender las problemáticas de la empresa.

La metodología PMI (“Project Management Institute”) dice que para que algo sea un proyecto se necesita tener un principio y un fin, por lo que es importante definir el alcance, el tiempo y los costos para llevar a cabo cualquier proyecto. Se toma en cuenta los procesos de inicio, de planificación, de ejecución, de seguimiento y control y de cierre. Se uso esta metodología para la formalización del proyecto y a continuación se plasmarán los documentos que se usaron y una captura de cada uno:

Un Plan de trabajo y un Cronograma para evitar contratiempos y tener un buen ritmo de trabajo.

PAP: CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD																
SEMANA DEL PROYECTO																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Análisis Estratégico (DIAGNÓSTICO)																% AVANCE
ACTIVIDADES																
ACERCAMIENTO DE LA EMPRESA																
Reunión con empresario		p														
Recorrido a la planta		p														
Revisión y validación de documentos previos																
Integración con equipo Directivos y Mandos medios		p														
Validar Misión, Visión y Valores		p														
Presentación de plan de trabajo			p													
Revisión organigrama			p													
ANÁLISIS EXTERNO																
PESTEL																
5 Fuerzas de Porter			p	p												
Benchmarking				p	p	p										
Voz del Cliente					p	p	p									
ANÁLISIS INTERNO																
Aplicar diagnóstico del DIE			p	p	p											
Desarrollo Macroproceso						p										
Realizar entrevistas con personal						p	p									
Propuesta de valor								p	p							
Mapa de empatía																
Desarrollar modelo de negocio (CANVAS)				p	p											
Diagrama de procesos							t	t	t							
Análisis de plantilla de personal						p	p									
Análisis financiero						p	p	p								
Matriz QFD						t	t	t	t	t	t	t				
Análisis de la Estrategia																
Inductores de Costo y Diferenciación (Porter)									p	p	p	p				
FODA y FODA Cruzado									p	p	p					
Propuesta de Estrategia																
Definir Areas Clave de Desempeño y Capacidades Empresariales											p	p				
Propuesta de Plan de desarrollo											p	p				
Presentación de Avances																
Primera						p										
Segunda										t						
Final															p	
Avance RPAP																
Primera					p											
Segunda								p								
Tercera										p						
Versión Final												p			p	

ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	FECHA INICIO	FECHA CIERRE	RESPONSABLES PAP
ACERCAMIENTO DE LA EMPRESA	Reunión con el empresario		25 de Agosto		Todos
	Recomido a la planta		25 de Agosto		Todos
	Integración con equipo de mandos medios		25 de Agosto		Todos
	Revisión y validación de documentos previos (PAP CU)		25 de Agosto		Todos
	Presentación de plan de trabajo		1 de Septiembre		Todos
	Validar Misión, Visión y Valores		8 de Septiembre		
ANÁLISIS EXTERNO	Revisión de Organigrama		8 de Septiembre		
	PESTEL	Búsqueda individual de información de cada categoría			
		Análisis de la información recuperada			
		Organización dentro del formato	1 de Septiembre	15 de Septiembre	Alex
		Construcción del análisis			
		Conclusión de la actividad			
	5 Fuerzas de Porter	Búsqueda colaborativa de información de la competencia			
		Trabajo en equipo			
		Entrevista a los empresarios	12 de Septiembre	22 de Septiembre	Jessica
	Voz del Cliente	Investigación de posibles sustitutos y nuevos entrantes			
		Desarrollar dialogo y encuesta (con base al lienzo de valor)			
		Realizar encuesta a clientes	6 de Septiembre	29 de Septiembre	Andrea
ANÁLISIS INTERNO	Aplicar diagnóstico del DIE (áreas funcionales)	Vaciado de respuestas			
		Análisis de las respuestas			
		Investigación de diferentes competidores			
	Benchmarketing	Competidores directos	6 de Septiembre	29 de Septiembre	Anthony
		Investigación de calidad - precio de competidores			
	Desarrollar Macroproceso	Aplicación del diagnóstico	24 de Agosto	14 de Septiembre	Todos depende de areas
		Análisis de resultados arrojados por la herramienta			
		Observación del proceso			
		Desarrollo de diagrama de flujo	8 de Septiembre	1 de Noviembre	Jessica
	Realizar entrevistas con personal	Desarrollo de diagrama de recorridos (material y personal)			
		Estudio de tiempos			
		Construcción del VSM			
	Propuesta de valor	Realizar formato de entrevista	9 de septiembre	29 de Septiembre	Alex
		Agendar citas con los mandos medios			
		Análisis de la información recuperada			
	Desarrollar modelo de negocio (CANVAS)	Identificar 2 competencias que tenga identificadas el empresario	4 de Octubre	13 de Octubre	Todos
		Analizar lo que ofrece la competencia			
		Realizar el lienzo de valor para conocer el sentir del cliente, con base a las respuestas de los clientes de las encuestas			
	Análisis Financiero*	Entrevistar al empresario para conocer: canales, ingresos y gastos principales, socios clave, actividades clave, segmento de clientes.	1 de Septiembre	14 de Septiembre	Andrea
		Con base a la información recabada, sintetizar: relación con cliente, propuesta de valor, proveedores clave			
		Presentarlo a SanCar			
	Diagrama de Procesos	Solicitar documentos al contador	20 de Septiembre	4 de Octubre	Anthony
		Realizar estado de flujo de efectivo			
		RCC (Rotacion de cuentas por cobrar)			
	Matriz QFD	RCP (Rotacion de cuentas por pagar)			
		Razón de solvencia			
		Estrategias financieras			
	Análisis Plantilla Personal	Racaudar información con producción	19 de Septiembre	29 de Septiembre	Jessica
		Hacer diagrama			
		Presentar diagrama a producción y dirección			
		Hacer modificaciones			
		Extraer la voz del cliente de la herramienta	29 de Septiembre	20 de Octubre	Andrea
		Trabajar en colaboración con Felipe	20 de Septiembre	6 de Octubre	Alex

Una Acta Constitutiva para definir objetivo, propósito, alcance, gobernabilidad, supuestos y restricciones dentro del proyecto.

Un Acuerdo de comunicación para establecer los medios por los cuales tanto el equipo de trabajo y la empresa se comunican y comparten.

Acuerdo de comunicación equipo ITESO

Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Organización de trabajo, Acuerdos, dudas, aclaraciones, notificaciones, obtención de información.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Solicitar información, entrega de evaluaciones, informar y notificar reuniones.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario , consultores.	Cuando sea necesario
SharePoint	Reportes semanales, actividades y documentos generales del equipo PAP, herramientas y formatos que sirven como guía.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	Cuando sea necesario
Reuniones en plataformas virtuales	Comunicar avances, realizar trabajo colaborativo, solución de problemas y organización de tiempos establecidos.	Consultores y consultores Jr.	Equipo universitario y consultores.	De acuerdo con las fechas calendarizadas.

Acuerdo de comunicación equipo empresarial

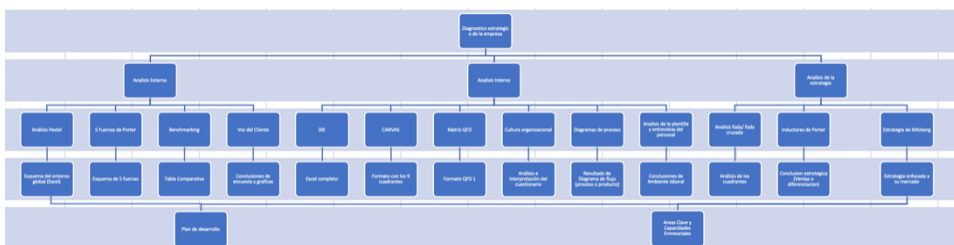
Mecanismo de comunicación	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
Mensajes de WhatsApp	Dudas, aclaraciones, solicitar información	Equipo universitario , consultores o equipo empresarial	Equipo universitario , consultores o equipo empresarial	Cuando sea necesario
Correo electrónico	Entrega de información, informar y notificar reuniones	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial	Equipo universitario, consultores o equipo empresarial	Cuando sea necesario
Reuniones en plataformas virtuales	Comunicar adelantos, realizar trabajo colaborativo, presentar propuestas.	Consultores y consultores Jr.	Equipo empresarial	De acuerdo con las fechas calendarizadas

Un acuerdo de recursos humanos para establecer las responsabilidades que le corresponden a cada persona involucrada en el proyecto.

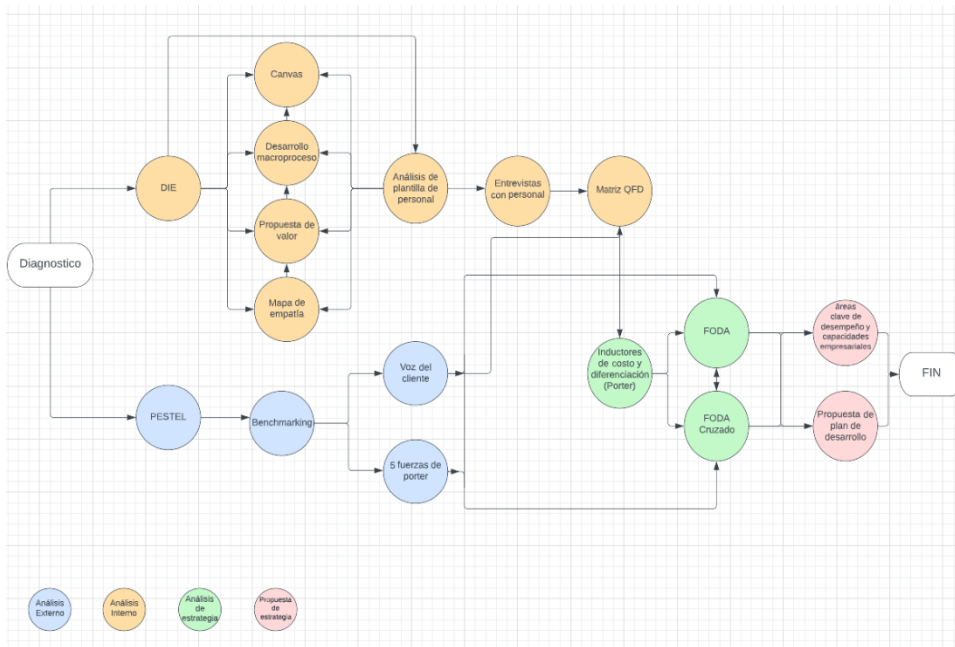
Una Matriz de Riesgo para identificar las posibles amenazas que puedan crear problemas y evitar que se cumplan los objetivos.

Riesgo	Probabilidad de que suceda (1-3)	Impacto (1-3)	Probabilidad por impacto (1-9)	¿Qué pasaría?	¿Qué hacer?
No obtener apoyo de parte de la empresa para llevar a cabo el diagnóstico.	1	3	3	Dificultades obteniendo información y en la elaboración del diagnóstico.	Motivar a que contribuyan en el proyecto, mostrar los beneficios y el alcance de llevar a cabo el trabajo.
Que la información que nosotros brindemos al equipo empresarial no quede clara o sea confusa.	2	3	6	Se retrasaría el avance del proyecto. No se detectarían los errores a tiempo y podría crear desconfianza.	Ser específicos con la información, formatos, presentaciones, videos o la forma de apoyo que se requiere.
Cambios en la estructura del plan trabajo	3	3	9	Retrasos en el trabajo realizado. Que se necesite más tiempo para lograr el fin.	Analizar, evaluar, adaptarnos y comunicarlo.
Falta de trabajo colaborativo	1	3	3	Retrasos. No lograr objetivo. Se pierde la motivación y la comunicación.	Buscar retroalimentación constante. Ver si hay alguien más con quien apoyarse. Tener compromiso de trabajo.
Información a destiempo.	2	2	4	Retrasos en el avance de las actividades.	Recordatorios constantes. Pedir información con anticipación y dar seguimiento.
Problemas de conexión.	1	1	1	Dificultades en la comunicación. Pérdida de información. Retrasos.	Tener canales de respaldo. Revisar las cuestiones técnicas de conexión.
Falta de participación activa durante reuniones.	1	3	3	Dificultades en la comunicación. Pérdida de motivación. Retrasos. No lograr objetivo.	Involucrarlos durante las presentaciones.
Falta de tiempo para elaborar el diagnóstico	3	3	9	No terminar las actividades previstas satisfactoriamente.	Mantener los tiempos establecidos en el cronograma para cada actividad.
Falta de atención y seriedad por parte del equipo	1	3	3	Falta de seriedad por parte del equipo ITESO puede ocasionar un mal diagnóstico y puede generar información que no logre alcanzar los propósitos de la empresa.	Ser lo más puntuales y profesionales posibles, con conceptos, ideas y propuestas puntuales y aterrizadas.
Inasistencia de algún integrante del equipo				Puede afectar los tiempos de los involucrados y hace	Hablar con el equipo sobre las responsabilidades de cada quien y con los empresarios para

Se creó una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), para entender las etapas del proyecto y especificar los entregables para cada herramienta.



Por último, un Diagrama de red para establecer como se interconectan las herramientas que se usaran para el diagnóstico.



Todos los documentos que se mostraron anteriormente ayudaron a crear estructura y definir lo que se va a realizar en el proyecto.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

En esta sección se mostrarán las actividades realizadas, los procedimientos de trabajo, las herramientas y técnicas utilizadas.

Las primeras dos actividades fueron parte de una introducción para conocer a los empresarios y mostrarles las herramientas que se utilizarían durante el diagnóstico.

Dinámica de cosas que les preocupan

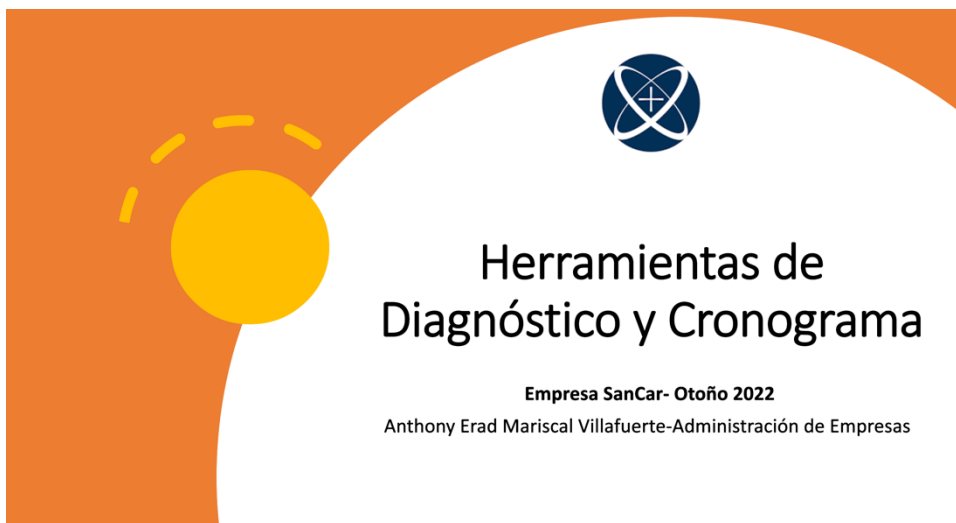
Para conocer a los empresarios en la primera visita a las instalaciones de la empresa, se propuso una dinámica en donde se repartió a cada socio una hoja en donde individualmente escribieron los 5 aspectos que más les preocupan de la empresa, para que al final se puedan comparar y transmitir con el resto de los socios y el equipo PAP.

A continuación, un ejemplo de la actividad realizada:

Actividad: Aspectos que me preocupan (de mi empresa)			
Me preocupa... 5 aspectos que más me preocupan	Está sucediendo en el presente si/no	Está en mis manos solucionarlo si/no	¿Qué alternativas o recursos tengo para solucionarlo/atenderlo? O que el otro tiene (alguien más)
1. La estrategia de inversión.	No	Sí	- Podría hacerse un análisis de la situación financiera y de los estados financieros. ^{Recurso humano}
2. Falta de continuidad en los proyectos a largo plazo	No	Sí y No.	Un plan de proyectos para cada una de las áreas. ^{Utilizar bien los RRHH}
3. La falta de controles y procesos	Sí y No	Sí y No	Necesito alguien más ... auxiliar etc.
4. El sentido de urgencia de los proyectos (Fecha de lanzamiento)	Sí	No	Una definición de fechas de entrega así como responsabilidades bien definidas y consecuencias al no cumplir
5. Los proyectos y productos sacados al vapor	Sí	No	Una real planificación de la continuidad pero con fechas límites que se cumplan.

Presentación de herramientas para el diagnóstico

Se realizó una presentación que permitió dar a conocer las herramientas que se utilizarían durante el diagnóstico además de visualizar de forma general para que sirve cada una.



De aquí en adelante, la estructura para mostrar el desarrollo de las herramientas que se utilizaron será Análisis Interno, Análisis Externo y Análisis de la Estrategia.

ANÁLISIS INTERNO

DIE

DIE (Diagnóstico Integral de la Empresa) se utiliza para diagnosticar las condiciones de la empresa, esta herramienta analiza cinco áreas de la empresa: gestión, mercado, operación y recursos humanos.

El objetivo es que este diagnóstico permite al consultor conocer a la empresa, identificando las líneas de acción pertinentes y estableciendo las prioridades sobre las que deberá enfocar su proyecto de intervención.

Cada pestaña del DIE viene descrita, es una pestaña por área, separando por colores el prediagnóstico, el diagnóstico y los resultados finales. Dentro de las pestañas son una secuencia de preguntas que se le hace a los empresarios, tanto cualitativas como cuantitativas. Cada alumno se encargó de contestar un área junto con los empresarios para poder contestar las preguntas y áreas del DIE.

A continuación, se muestran a modo de ejemplo imágenes de cada una de las áreas que componen el DIE:

DATOS PARA DIAGNÓSTICO DE MERCADO																								
Especialidades Químicas SanCar																								
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA M4.1. La empresa estudia los mercados y los productos actuales M4.2. La empresa estudia los mercados y los productos potenciales M4.3. Se establece objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente M4.4. La información para realizar los pronósticos y previsiones es... M4.5. Se revisa que la organización tenga la capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega 																								
En la mayoría de los casos A veces En la mayoría de los casos Confiable en gran medida A veces																								
E10. Indique la previsión de la evolución de la demanda para los próximos meses de los productos principales																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Previsión de evolución</th> <th>Variación (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colágeno hidrolizado</td> <td>Van a crecer</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Fosfato Diamónico</td> <td>Van a crecer</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Ácido Cítrico</td> <td>Van a crecer</td> <td>15.0%</td> </tr> <tr> <td>Nutri-T (para levadura del tequila)</td> <td>Van a crecer</td> <td>10.0%</td> </tr> </tbody> </table>										Producto	Previsión de evolución	Variación (%)	Colágeno hidrolizado	Van a crecer	10.0%	Fosfato Diamónico	Van a crecer	10.0%	Ácido Cítrico	Van a crecer	15.0%	Nutri-T (para levadura del tequila)	Van a crecer	10.0%
Producto	Previsión de evolución	Variación (%)																						
Colágeno hidrolizado	Van a crecer	10.0%																						
Fosfato Diamónico	Van a crecer	10.0%																						
Ácido Cítrico	Van a crecer	15.0%																						
Nutri-T (para levadura del tequila)	Van a crecer	10.0%																						
M5. POLÍTICA DE PRECIOS M5.1. La empresa conoce los sistemas de precio del mercado y puede reaccionar oportunamente a los cambios																								
En la mayoría de los casos																								

DATOS PARA DIAGNÓSTICO DE OPERACIONES									
Especialidades Químicas SanCar									
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN P3.1. Se tiene un responsable del control y medición del cumplimiento de planes y programas de producción P3.2. Cual es la forma para transmitir las ordenes de producción Se trabaja en base a pedidos con un pequeño formato donde se especifica cliente, producto y cantidad. A partir de ahí se le da la orden al área de producción P3.3. La planeación, programación y control de la producción reduce los costos al mínimo sin alterar la calidad y el ritmo de producción E19. Indique los siguientes datos en relación con la planeación de la producción en la empresa, si aplican según lo observado anteriormente									
Informal En algunos casos									

DATOS PARA DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS									
Especialidades Químicas SanCar									
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS H2.1. Existe un reglamento formal que establece los principios rectores e induce buenos hábitos H2.2. Este reglamento es adecuado a la situación actual de la empresa H2.3. Existe un control de ausentismo del personal H2.4. Se aplican medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo H2.5. El nivel de ausentismo tiene un impacto negativo en la productividad de la empresa H2.6. Existe un reglamento formal acerca de la seguridad en el trabajo H2.7. Se aplican medidas disciplinarias ante el incumplimiento con las reglas internas H2.8. Los reglamentos internos de la empresa muestran conformidad con la legislación aplicable H2.9. Los empleados conocen las reglas internas, las respetan y hay evidencias de eso E32. Anexe evidencias o escriba observaciones sobre el cumplimiento de los reglamentos de trabajo y seguridad									
Manual de calidad y guías de labores.*									

DATOS PARA DIAGNÓSTICO DE FINANZAS									
Especialidades Químicas SanCar									
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA F3.1. ¿Se efectúa una contabilidad de costos? Si la respuesta es sí, señale con una X las categorías de información que puede encontrarse fácilmente a partir del sistema de información contable									
Si X									
Elementos de costo de cada producto (materiales, mano de obra dir. y costos indirectos de fab.) Costos relacionados con la producción (costos primos y costos de conversión) Costos relacionados con el volumen de producción (variables, fijos y mixtos) Costos directos e indirectos correctamente asociados Rubros que tienen mejores costos Costos clasificados según la actividad realizada (manufactura, mercadeo, administrativos, financieros) Costos clasificados con respecto a los periodos en que se cargan al ingreso Otros costos relacionados con la planeación y el control (especificar)									

Para cada área funcional se desarrollaron las siguientes conclusiones:

Gestión	La labor de planeación es inconsistente, la definición de objetivos es nula, existe un organigrama informal, requieren un análisis de costos y la definición de indicadores para saber el estado de la empresa.
Mercado	Necesitan determinar estrategias claras mediante un plan de mercadotecnia. (Posiblemente pueden dirigir más fondos y técnicas en marketing para mejorar el porcentaje de ventas en las áreas de maquila y marcas propias.
Operaciones	Desconocimiento de rendimientos de materia prima, la productividad de manufactura, estándares del tiempo de fabricación, detalle de costo ni conocimiento de la capacidad de producción e inexistencia de un programa de producción. Se recomienda empezar a documentar bajo la lógica de la norma ISO.
RH	Aproximadamente la mitad del personal es altamente calificado y el restante (que es medianamente calificado) puede tener áreas de oportunidad o mejora, así como capacitación y la valoración de su crecimiento. (Se necesitan KPI's más específicos para determinar el perfil del personal, sus habilidades, metas a corto y largo plazo, capacidades y áreas de mejora).
Finanzas	Cumplen con sus acuerdos y compromisos, además de sus obligaciones fiscales, pero se necesita una contabilidad confiable en donde se conozcan sus utilidades reales, gastos fijos, gastos variables, costos de producción, reporte financiero y estadísticas que les permitan tomar decisiones asertivas.

Mientras que, en su puntaje, tanto en la áreas funcionales y transversales se encuentran “Básica.” Las siguientes tablas desglosan más a fondo lo que su obtuvo usando esta herramienta.

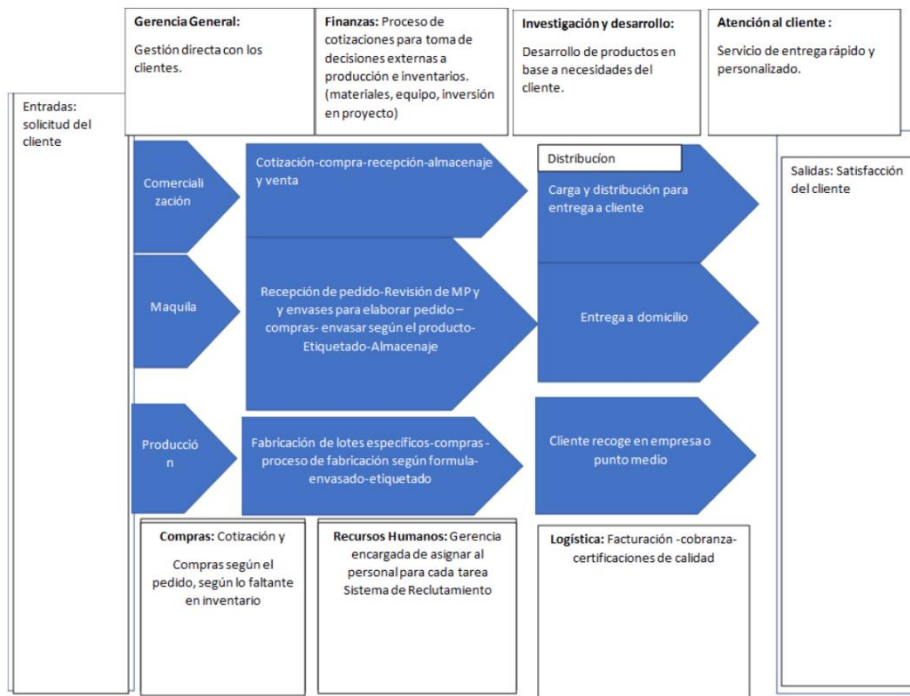


Macroproceso

Se realizó un mapa de procesos para identificar de manera grafica los distintos procesos que se realizan dentro de la organización. Para desarrollar este Mapa se decidió dividir los procesos clave según el giro de la empresa, los procesos clave son aquellos que se apoyan para el desempeño del objeto del negocio en este caso se hicieron dependiendo del giro de la empresa, la cual en su momento tiene 3 diferentes. Luego se identificó junto con la empresa los procesos de soporte que son los procesos que sirven de apoyo para el resto de los otros niveles de procesos, se encuentran en los cuadrados de la parte inferior y de igual manera se identificaron los procesos estratégicos de la empresa, que son aquellos que orientan a toda la empresa a la mejora continua, estos están situados en los recuadros de la parte superior del mapa.

A continuación, se muestra en el primer gráfico la portada de la presentación que se creó para explicar cómo funciona cada parte del macroproceso; en el segundo gráfico se aprecia el macroproceso que se construyó:

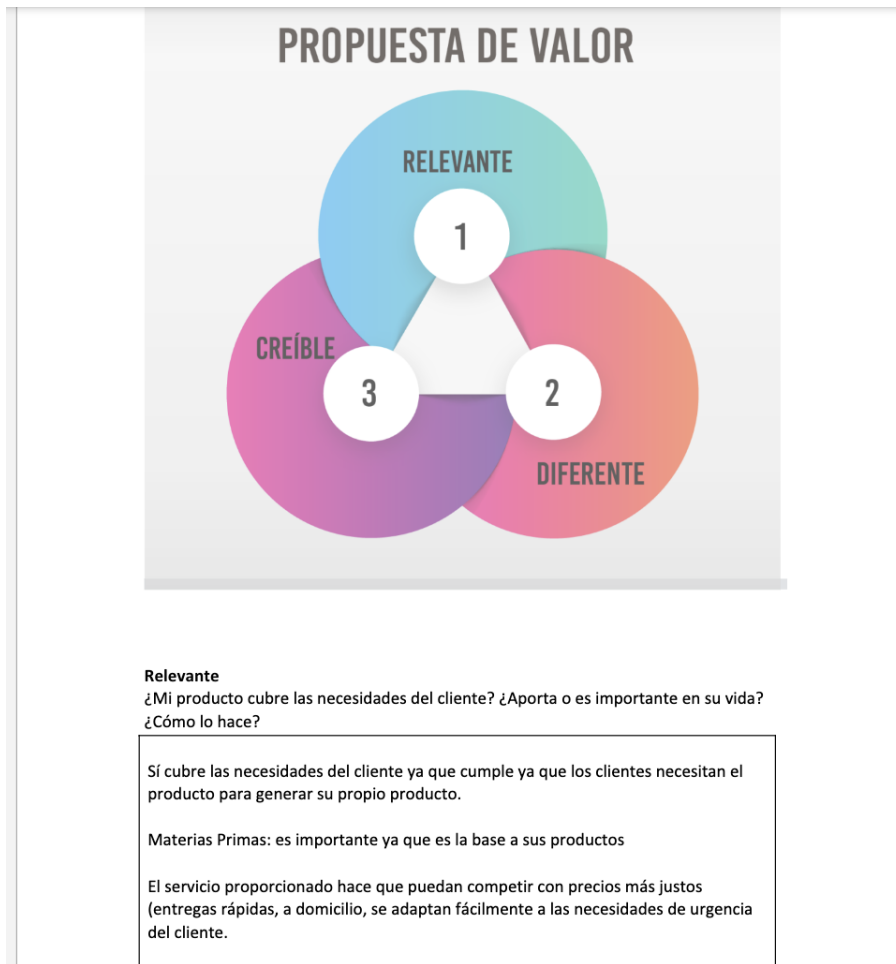




Con esta herramienta se identificaron los procesos y las actividades en las que la empresa trabaja.

Propuesta de Valor

Para crear la propuesta de valor de la empresa, primero se explicó su propósito y se dio algunos ejemplos. Se estableció la importancia de que fuera relevante, creíble y diferente, para en pocas líneas explicar lo que aportan hacia los clientes y como se diferencian en el mercado. La empresa tiene tres líneas de trabajo por lo que se definió que la propuesta de valor se haría en la parte de las materias primas, ya que es la que genera el 85% de sus ventas. Se considero que tiene que ser relevante, creíble y diferente, por lo que se hicieron preguntas de cada elemento para construir su propuesta de valor. Antes de generarla se hizo una pequeña lectura para que los empresarios comprendieran la utilidad de tener una propuesta de valor, para que sirva y de qué manera los orienta.



Una vez definido, se usó el siguiente formato de redacción. Tanto los miembros del equipo PAP como los empresarios aportaron en la construcción de la propuesta de valor en la que todos estuvieran de acuerdo. Este proceso fue muy colaborativo y se modificó hasta que todos los presentes estuvieran satisfechos con la propuesta de valor de la empresa.

Propuesta de Valor

Para redactar la propuesta de tu negocio te recomendamos utilizar la fórmula “XYZ” de Steve Blank:

X – Ayudamos a... (describe a tu cliente)

Y – A conseguir...

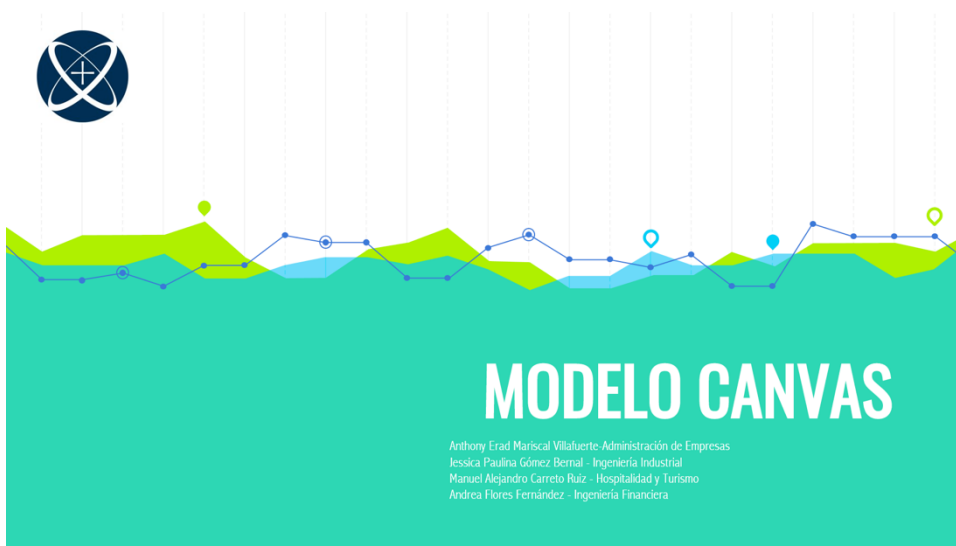
Z – Haciendo...

Ayudamos a la industria de alimentos y tequilera a conseguir certeza en el abasto, calidad y entrega inmediata, mediante un trato personalizado tomando en cuenta sus requerimientos, ofreciendo un análisis de necesidades y asesoría técnica, garantizando el inventario que demandan los clientes.

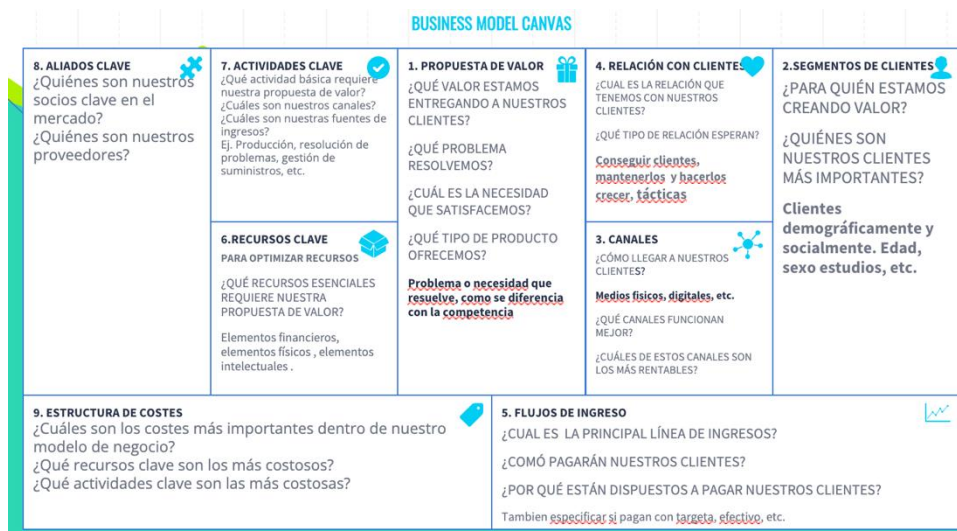
Modelo CANVAS

Para cualquier empresa tener claro su modelo de negocio es muy importante para poder visualizar y focalizar áreas claves para el buen funcionamiento de ella. Por lo que después de hacer la propuesta de valor, se realizó el modelo de negocio Canvas.

Se presentó un video explicativo a los empresarios, donde detalladamente se explica cada recuadro del Canvas, los beneficios y funcionalidad de un modelo de negocio tales como descubrir el concepto de la empresa, el problema que se está resolviendo y para quién, cómo crear valor para tu cliente, cómo hacer llegar el producto o servicio a quienes deba llegar, anticipar los ingresos y los costos, crea cimientos en el negocio.



Una vez que se tenía claro que su funcionalidad, se realizaron preguntas clave para cada recuadro del modelo.



Los empresarios contestaron cada recuadro y el proceso fue bastante fluido y satisfactorio para todos los involucrados, ya que se logró definir cada parte del modelo de negocio que anteriormente los empresarios tenían en mente, pero ahora pudieron aterrizarlo.

El modelo final fue el siguiente, considerando que se elaboró para el 80% de sus ventas que son las materias primas:



Análisis Financiero

Se aplicó una herramienta analítica, para identificar a través de los números de la empresa, si se encuentra de manera positiva o cuenta con áreas de oportunidad. Por lo que se pidió a los empresarios sus estados de resultados y balances generales, de mínimo 3-4 años para poder revisar esa tendencia que ha surgido dentro de la empresa. Sin embargo los documentos

que se otorgaron fueron deficientes, y no concordaban con las NIF (Normas de información financiera), ya que contaban con cuentas contables negativas, y solo se envió de 1 solo año, por lo que no se pudo realizar un análisis financiero eficiente para comprender la empresa, sin embargo, se recomienda establecer estos documentos para la toma de decisiones y tener proyecciones, como lo son las herramientas de razón de liquidez, capital neto de trabajo, rotación de cartera, rotación de inventario, ROE, ROA, por lo que se recomienda adecuar los documentos con las NIFs



Analisis Financiero

No se puede realizar en concreto un análisis completo, ya que se necesitan más periodos. Por lo que queda pendiente por entregar más documentos financieros por parte de la empresa para realizarlo y ejecutar; Razón de liquidez, capital neto de trabajo, márgenes de rendimiento, rotación de cartera, rotación de proveedores, ciclo de efectivo, ciclo de operación, roa y roe.

Matriz QFD (Quality Function Deployment)

Para obtener un análisis sistemático de las necesidades del cliente, se usó la matriz de despliegue de la función de calidad. Para la cual se necesitó mucha preparación antes de aplicarla con los empresarios.

Primero, se hizo una sesión de capacitación para el equipo PAP, en la cual se expuso cada elemento necesario para su elaboración. Después, fue la aplicación de la Voz de Cliente, en la cual se consiguió mucha de la información importante para contestar la matriz. Con todo esto el equipo pudo aplicar la herramienta junto con los empresarios.

Los pasos realizados fueron los siguientes:

- Se definieron lo QUE's (los atributos que ofrece la empresa), su orden de importancia y la calificación dada para la empresa.
- Con lo anterior se obtuvo más claridad de que procesos son importantes fortalecer, por lo que se definieron los COMO's.

- Los empresarios calificaron tanto los QUE's como los COMO's (del 1 al 5 siendo 5 el más alto).
- Midieron la relación entre los QUE's y los COMO's dando una calificación de 1, 3 o 9, siendo el 3 con menor relación y 9 con más relación.
- Se definió un valor meta, la importancia de venta para cada QUE's.
- Se establecieron objetivos de mejora para los COMO's:
 - o Eficiencia de Procesos de Producción
 - o Sistema de Control de costos
 - o Sistema de Cotización
 - o Proceso y Certificación de Calidad y Pureza
 - o Procedimiento de atención post venta y logística.

Fecha:		COMO'S										EMPRESA								
QUE'S																				
		Eficiencia de Procesos de Producción	Sistema de Control de Costos	Sistema de Cotización	Módulo y Eficiencia de Sistema Administrativo	Políticas y Procedimientos documentados	Proceso y Certificación de Calidad y Pureza	Capacidad de Personal	Procedimiento de atención post venta y logística	INDICE DE IMPORTANCIA	EMPRESA	Competencia A	Competencia B	Competencia C	VALOR META	TASA DE MEJORA	IMPORTANCIA DE VENTA	PONDERACIÓN ABSOLUTA	PONDERACIÓN RELATIVA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9										
Ambientes	1	Calidad	9	127.7	3	42.55	1	14.18	9	127.7	3	42.55	0	5	5	5	1.00	1.5	7.5	14.18
	2	Atención Personalizada	1	14.18	9	127.7	3	42.55	3	42.55	9	127.7	0	5	5	5	1.00	1.5	7.5	14.18
	3	Precio/Calidad	9	127.7	3	42.55	1	14.18	3	42.55	9	127.7	0	5	4	5	1.25	1.2	7.5	14.18
	4	Tiempo de Entrega	9	159.6	53.19	53.19	1	17.73	53.19	17.73	53.19	159.6	0	4	4	5	1.25	1.5	9.4	17.73
	5	Tiempo de Contratación	1	14.18	9	127.7	3	42.55	3	42.55	9	14.18	0	4	4	5	1.25	1.2	7.5	14.18
	6	Precio	9	127.7	3	42.55	1	14.18	3	42.55	9	14.18	0	4	4	5	1.25	1.2	7.5	14.18
	7	Asesoría técnica	1	11.35	1	11.35	1	11.35	9	102.1	9	102.1	0	5	5	5	1.00	1.2	6.0	11.35
	8			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.0	0	
	9			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.0	0	
											4.43	0	0	0				52.9	100	
PONDERACIÓN ABSOLUTA		582	532.6241135	419.1489362	128.3687943	396.4539007	417.7304995	424.822695	701.4184397	0	3602.84									
PONDERACIÓN RELATIVA		16	14.783466457	11.63385427	3.542992126	11.003937701	11.59448919	11.79339858	19.46850394	0	100.00									
EMPRESA		2	2	2	1	2	2	3	4	2.25										
Competencia A										0										
Competencia B										0										
Competencia C										0										
OBJETIVOS		SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO								
PRIORIDAD POR PESO		5	2	3	3	8	6	4	7	1										
PARETO PONDERACIÓN RELATIVA		73.64%																		

Para índice de importancia:

- Mayor frecuencia de mención
- Frecuencia intermedia de mención
- Menor frecuencia de mención

Para índice de importancia:	
Mayor frecuencia de mención	
Frecuencia intermedia de mención	
Menor frecuencia de mención	

Entrevistas a personal

Como parte fundamental del conocimiento de la situación interna de la empresa, se realizaron entrevistas a personal para realizar un análisis que permitiera conocer el ambiente laboral, como se vive el día al día, y cuál es la percepción general por parte de los colaboradores. Una vez recopilada la información se analizó y se cuantificaron los datos para obtener resultados medibles y analíticos que posteriormente fueron presentados a la empresa y se pudieron identificar y reafirmar fortalezas y debilidades para la misma.

Entrevista a los colaboradores

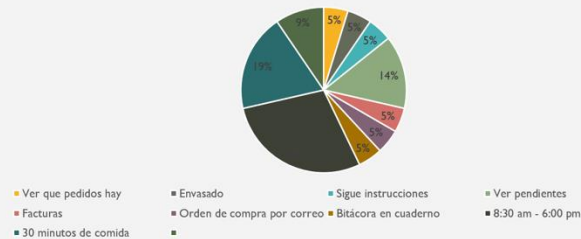
Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

- Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
- ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
- ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
- ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
- ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
- ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

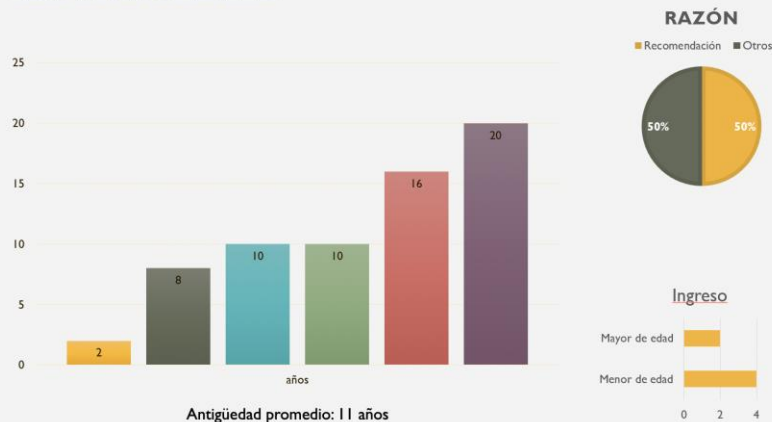
VIVENCIA EN EL DÍA A DÍA PARA EL COLABORADOR

Vivencia día a día

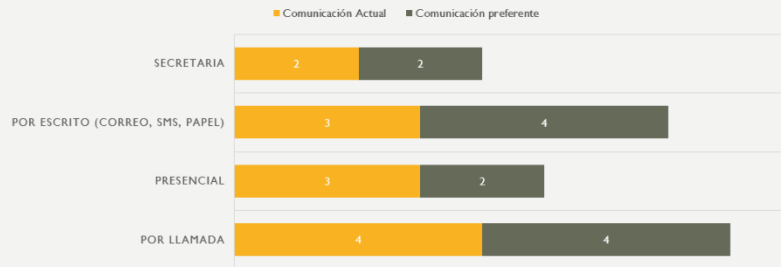


Llegan, ven que pendientes hay y se trabaja sobre la marcha, se deja lo pesado al inicio y lo facil al final.

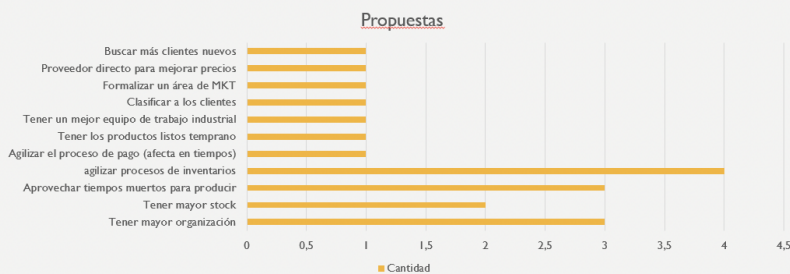
ANTIGÜEDAD



COMUNICACIÓN



PROPUESTAS DE MEJORA

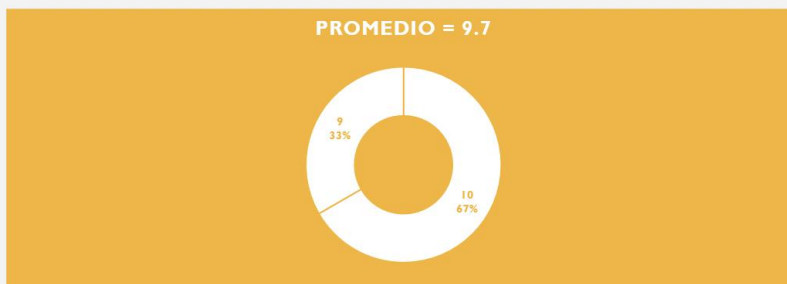


Agilizar procesos de inventarios: comprar computadora, llevar control de existencia

Aprovechar tiempos muertos para producir: Materia prima, productos (ej. crema)

Tener mayor organización: administración del tiempo, espacios con orden, ubicación clara de las cosas.

CALIFICACIÓN GLOBAL



- ✓ Lealtad a la empresa y excelente relación entre todos (confianza)
- ✓ Satisfacción entre compañeros
- ✓ Oportunidad de crecimiento amplia y flexibilidad
- ✓ Sentido de comodidad, felicidad, y como si fuera una familia (pertenencia)

ANÁLISIS EXTERNO

Parte importante de la fase diagnóstico es conocer aspectos clave del entorno que rodea a la empresa, para ello, se utilizaron las siguientes herramientas:

PESTEL

Para conocer el contexto en el que se encuentra la empresa, se utilizó la herramienta PESTEL, donde primeramente se realizó una técnica de investigación en donde se buscan noticias relevantes que tienen un efecto sobre la industria. Los factores externos que se utilizan son el político, el económico, el sociopolítico, el tecnológico, el ecológico y por último el legal. Una vez detectada una noticia se clasifica dentro de las seis áreas mencionadas, se plasma su idea central, la oportunidad y amenaza que posiblemente podría representar dentro de la empresa con la que se trabaja.

El análisis PESTEL ayudó a planificar de forma detallada el papel del mercado en su nicho. Puede ayudar a aprovechar oportunidades que otros dan por alto, es una herramienta llena de información sobre lo que sucede en el exterior y actualidad, los que está por venir y también puede ayudar a prevenir las potenciales amenazas que podrían llegar en el mercado. Se decidió utilizar este formato ya que así todos los integrantes del equipo PAP le pueden ir agregando noticias con orden y claridad, definiendo el tipo de noticia, las amenazas y oportunidades que cada una de ellas ofrece a la empresa.

Se explicó que es esta herramienta a los empresarios mediante una presentación en la que venía el formato.

FACTOR EXTERNO	NOTICIA	IDEA CENTRAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA	LOCAL, NACIONAL, O INTERNACIONAL	FUENTE
POLÍTICO	1.- Creció el salario mínimo 60% en lo que va del sexenio (2022) 2.- En su visita a Jalisco, Elonard promete defender al tequila en el extranjero (2022) 3.- Firma el SAT acuerdo con el CRTI para combatir la comercialización ilegal de tequila (2022) 4.- Producción de tequila rompe record en 2022 (2022)	1.- El salario mínimo ha registrado en la actual administración el incremento más alto para un periodo comparable de los pasados cuatro sexenios. 2.- Defensa de la competencia desleal, barreras arancelarias y competencia injusta, así como al desarrollo sustentable. 3.- Impulsar a la industria del tequila y al campo, para que se formalicen y combatió frontalmente las prácticas ilegales como la subvaluación, el contrabando y el piso disparado de competencia económica. 4.- En medio de la pandemia y la crisis logística, la bebida sigue ganando mercado y posicionándose en los segmentos premium.	1.- Podría la empresa reflejar sus gran imagen al destacar como RRR al tener salarios mayores al salario mínimo y generar un clima laboral mejor. 2.- Regularizar y apoyar lo sustentable puede ser búsqueda de procesos de formalización de calidad sobre cantidad. 3.- Que quienes no están regulados se vean obligados a mejorar sus procesos. 4.- Más demanda de trabajo y nuevos mercados.	1.- En dado caso de no tener el pago a los trabajadores con el salario mínimo, la empresa se pudiera ver en problemas. 2.- Dificultad en competencia de precios a surgir más industrias químicas de giro. 3.- N/A 4.- Que las empresas sigan buscando el costo más bajo a toda costa	1.- Local, nacional. 2.- Local, nacional. 3.- Local Nacional. 4.- Nacional	1.- https://www.jornada.com.mx/notas/2022/09/06/economia/crecio-el-salario-minimo-60-en-lo-que-va-del-sexenio/ 2.- https://www.elseconomista.com.mx/temas/Produccion-de-tequila-rompe-record-en-2021-2022/0151-0018.html 3.- https://www.gob.mx/sat/prensa/firma-el-sat-acuerdo-con-el-crti-para-combatir-la-comercializacion-ilegal-de-tequila
ECONÓMICO	1.- Industria química en México ¿Cuál es el panorama actual y qué se espera para el futuro? (Mundi, 2022) 2.- ECONOMÍA La industria de cosméticos prevé un buen cierre de ventas en México	1.- El PIB de la industria química en México en el 2021 fue de \$4 748 MX con una alza del 1.90%. Guadalajara tiene el 5.54% de la producción en México, siendo la ciudad líder. La inversión extranjera Directa de \$830M USA, Jalisco tiene el mayor índice de especialización (1.6). 2.- De acuerdo con cifras de la industria, el sector del cuidado personal se recupera de la caída sufrida durante la pandemia, impulsada por los incrementos en segmentos del cuidado de la piel y cabello, con 10.9 y 6.8%.	1.- En México, Jalisco y Guadalajara tienen un gran crecimiento económico por lo que existe gran posibilidad para la empresa para crecer. - A pesar de la pandemia, el mercado mexicano tiende a aumentar su frecuencia de compra en la industria de los cosméticos, por lo que si se podría desarrollar productos de esta índole o bien, la venta de materia prima está en buen crecimiento	1.- Al estar en el estado con mayor índice de especialización existe mayor competencia y la exclusividad se vuelve muy importante. 2.- Al querer realizar una nueva marca, el segmento del maquillaje, está muy competido por lo que se debería hacer un labor muy distinto para segmentar el mercado	1.- Local y nacional 2.- Local y Nacional	1.- https://mundi.io/exportacion/industria-quimica/ 2.- https://www.inec.com.mx/economia/Cosmeticos-La-industria-preve-un-buen-cierre-de-ventas-en-Mexico-para-final-de-a-no-2022/526-6128.html
SOCIOPOLÍTICO	1.- Hypertón: "No vamos por tendencia, vamos por salud", invitan a probar nuevo suplemento (2020) 2.- La marca de cosméticos Revlon se declaró en bancarota 3.-Cosméticos pirata, un riesgo para la salud	1.- Mercadología comienza a meter al mercado un suplemento que contiene alta materia prima de colágeno. 2.- La emblemática marca de cosméticos Revlon se declaró en bancarota, debido a deudas, problemas en el suministro de insumos y la competencia de firmas de belleza emergentes 3.-Venta de cosméticos sin etiqueta con las propiedades del mismo, ni identificación, ni domicilio del fabricante o importador, ni tiempos fecha de caducidad o leyendas precautorias. Todos los cosméticos deben cumplir con normas de salud. Precio desde 12 pesos hasta 400	1.- Se podría ver como un potencial cliente Hypertón, ya que se ve como una marca fuerte que entrara al mercado podría ser un buen cliente. 2.- La participación de mercado que se tenía en esa empresa, se reparte entre las demás empresas o bien a nuevas. 3-Mostrar las regulaciones necesarias en etiqueta para tender confianza al cliente	1.- En dado caso de no contar con el cliente, se rían con competidores, e incluso meter nuevos competidores de venta de colágeno a México. 2.- Las empresas aun solidas, pueden querer por lo que se necesita una estrategia en constante vanguardia para sobrevivir en el mercado 3-No poder competir con los precios de la piratería	1.- Local y nacional 2.- Nacional e internacional. 3-Local y Nacional	1.- https://www.informador.mx/estilo/hyperton-no-vamos-por-tendencia-vamos-por-salud-invitan-a-probar-nuevo-suplemento-2-0220826-0060.html 2.- https://www.eluniversal.com.mx/de-ultima/la-marca-de-cosmeticos-revlon-se-declaro-en-bancarota 3- https://www.elidolweb.com.mx/los-cosmeticos-pirata-un-riesgo-para-la-salud-8736972.html
TECNOLOGICO	1.- Construyen "huella digital" del tequila para blindar a la bebida (2022) 2.- Entrevista a Mita Juvé, directora general de la Asociación Española de Productores de Química Fina, Alaquim. (2022)	1.- Se determina isotopo para medir la autenticidad de la materia prima del tequila, por lo que se desarrollara una "huella digital", para identificar a cada marca de tequila. 2.- Cambios tecnológicos más representativos del sector en la actualidad (automatización y digitalización).	1.- Podría diferenciar sus materias primas de manera en que se ven de calidad, y así una opción "necesaria" para nuevos clientes. 2.- control electrónico de procesos, rentabilidad y eficacia manteniendo un alto grado de calidad y seguridad los productos.	1.- En dado caso de no tener una regulación en la materia prima que se usa, podrían perder muchos clientes 2.- Dependencia de la tecnología, fallas en el sistema, inversión inicial y capacitación.	1.- Nivel nacional 2.- Internacional	1.- https://www.informador.mx/Compuquen-la-huella-digital-del-tequila-para-blindar-a-la-bebida-202206050002.html https://www.elpais.com/espana/quimica-fina-20220222.html
ECOLÓGICO	1. Entrevista a Santiago Rementería, director general de Galkier. (2022) 2. El futuro de la cosmética ecológica: una tendencia al alza. (2021)	1. Descarbonización y economía circular mediante el desarrollo de nuevos materiales para mejorar el rendimiento y sostenibilidad de tecnología de generación renovable. 2. La preocupación por la salud, las preferencias de consumo por lo sostenible y ecológico es una mayor oferta en todo tipo de superficies comerciales e internet.	1.- Considerar materiales de envasado y materia prima sustentable y sostenibles, así como herramientas que usen energías limpias podría ser un diferenciador, o valor agregado. 2.- Investigación al sector del cuidado personal con productos naturales y orgánicos y atraerlos por parte	1. Búsqueda de proveedores, costo no reduible inicialmente, reposicionamiento en el mercado. 2. Separar lo económicamente de lo que es, competencia con crecimiento exponencial, no hay regulación pública que delimite específicamente que es.	1. Internacional 2. Internacional	https://www.internacional.es/quimica/2022/02/22/entrevista-a-santiago-rementeria-director-general-de-galkier.html https://www.bbv.com/revlon/revlon-en-el-futuro-de-la-cosmetica-ecologica-un-a-llegada-al-futuro
LEGAL	1. Cofepris alertó por suplementos alimenticios formulados con ingredientes prohibidos. (2022) 2. Certificación tequila orgánico	1. La Comisión informó que los productos mencionados también se les atribuye indebidamente propiedades terapéuticas y rehabilitantes. 2. Tequila consistente y preocupado por su entorno, por la tierra, ya que la certificación exige buenas prácticas desde la plantación del agave y con	1. Buscar certificados, y regulaciones necesarias para dar confianza y seguridad al consumidor 2. Nuevos convenios y propuestas de valor	1. Que productos con mejor marketing vendan algo que no es y no se pueda competir ni por precio ni por lo atractivo 2. Certificación pirata y competencia injusta.	1. Nacional 2. Nacional	https://www.infobase.com/america/mexico/2022/02/22/cofepris-alerta-por-suplementos-de-alimentos-formulados-con-ingredientes-prohibidos/ https://www.sanbanera.mx/prensa/comunicacion/tequila-organico/

Al terminar con el primer borrador del PESTEL, se compartieron las noticias más importantes a los empresarios, en donde ellos tenían la oportunidad de comentar y agregar las noticias que ellos habían encontrado.

5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta permite que los empresarios se den cuenta del “equilibrio de poder” en un mercado entre diferentes fuerzas y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial

Según Porter, a cada empresa se le aplican un total de 4 fuerzas:

Amenaza de competidores

Amenaza de nuevos productos

Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de consumidores

Esto dio lugar a una quinta fuerza:

La rivalidad entre competidores

Este modelo permite medir la competencia de una industria y, en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades, según la IEBS School.

Para aplicar las 5 fuerzas de Porter primero se creó una presentación para explicar cada fuerza y como se determinaba en la empresa, esto con el objetivo de que el empresario tuviera una idea más clara de cómo funciona la herramienta:



Se detuvo en cada fuerza y se determinaron todos los aspectos en relación con sus competidores y clientes.



Voz de Cliente

Para tener una visión clara de las opiniones de los clientes de la empresa se usó una metodología que consistía en primero crear preguntas clave para después entrevistar a los compradores de los productos.

Primero, el equipo PAP preparó preguntas para que fueran revisadas por los empresarios, en ese proceso se reestructuraron preguntas y se agregaron algunas por parte de los empresarios.

Encuesta de satisfacción del cliente ...

Buen día, somos un equipo que se encuentra realizando su Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) del ITESO que tienen como finalidad dar consultoría en busca de competitividad para las PYMES. Actualmente estamos trabajando con San Car con la finalidad de saber la opinión del cliente respecto a los servicios/productos que ha adquirido. Me tomaría 10 minutos de su tiempo. ¡Muchas gracias!

Atributos

1. Ordena de mayor a menor los atributos que tomas en cuenta a la hora de adquirir un servicio con San Car. Siendo el 1 el más importante y 7 el menos prioritario.

☐ Tiempo de cotización (*Atención rápida, oportuna y precisa*)

☐ Atención personalizada

☐ Calidad (*pureza de productos y mejores formulas, desempeño del producto*)

☐ Precio

☐ Relación precio/calidad

☐ Tiempo de entrega (*Satisfacción con tiempos de entrega*)

☐ Asesoría técnica (*Información necesaria de los productos y como utilizarlos de forma más optima*)

Otros: _____

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción del tiempo de cotización?

1 2 3 4 5
Pésima ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la atención personalizada?

1 2 3 4 5
Pésima ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción de calidad?

Para la elaboración de las preguntas se tomó en cuenta que los resultados iban a ser usados para elaborar la matriz QFD. Por lo que preguntas como “Ordena de mayor a menor los atributos que tomas en cuenta a la hora de adquirir un servicio. Siendo el 1 el más importante y 7 el menos prioritario” eran de gran importancia al tener que saber esta información para su elaboración

Una vez definidas y aprobadas por los empresarios, se solicitó la lista de clientes, la cual estaba dividida entre clientes A, B y C, siendo los A los que consumen un volumen más alto de productos a la empresa y los C los de menor volumen.

Para comunicarse con los clientes se decidió que la forma más rápida de contactar a las personas era a través de llamadas telefónicas, por lo cual el equipo PAP se dividió el listado de la clientela tomando cada uno consumidores de cada división (A, B y C).

En el proceso hubo algunos contratiempos, pues no todos los entrevistados estaban disponibles, incluso algunos tuvieron que ser contactados por correo electrónico o por

WhatsApp. Mientras que otros fácilmente tomaban la llamada y contestaban adecuadamente. Después de un par de semanas se consiguió entrevistar a 21 clientes. Los resultados generales mostraron que los clientes en lo general estaban satisfechos con la empresa, pero podían identificar varias áreas de oportunidad.

Se crearon las siguientes diapositivas en la presentación de avances para dar a conocer los resultados de la voz del cliente:

Voz del Cliente

Atención Personalizada

Fue el atributo mejor calificado para la empresa con 4.82/5

Precio

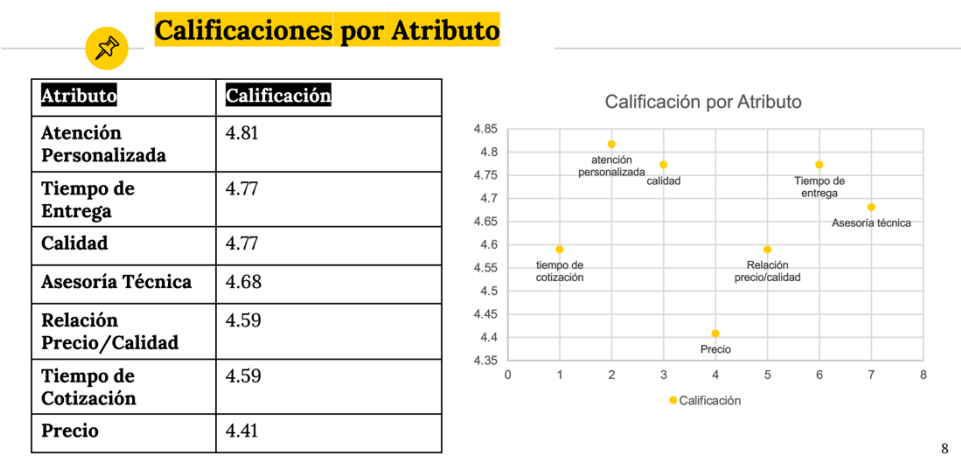
Con 4.41/5 fue el atributo con menor calificación

21 Clientes

Se encontró que la Atención Personalizada fue el atributo mejor calificado, mientras que el precio obtuvo la menor calificación.



El orden de importancia de los atributos preguntados puso a la calidad como el de mayor relevancia para los clientes y la asesoría técnica como el de menor relevancia.



100%

Podrían Aumentar su Volumen de Compra, en general depende de las ventas del cliente

19%

Le gustaría que el desarrollo de productos fuera parte de la empresa

48%

Le gustaría que la empresa ampliara su lista de productos



Voz del Cliente

Todos los entrevistados estaban dispuestos a aumentar su volumen de compra, el 19% le gustaría que el desarrollo de productos formara parte de la empresa y el 48% le gustaría que la organización ampliará su lista de productos.

Benchmark

En esta herramienta, los empresarios pudieron obtener resultados sobre el cómo su competencia está posicionada en el mercado en cuestión de los precios y su proceso de cotización, por lo que en primera instancia se realizó un listado de 4 empresas donde su competencia directa. Posteriormente el equipo habló en primera instancia con Empresa 1 y los resultados fueron un tanto interesantes, ya que en ese momento se brindó la cotización (al igual de PQL), sin embargo, el tiempo de espera fue relativamente largo ya que el personal de ventas al momento de atender la llamada atendía ventas en el mostrador, por lo que se volvió incomodo, cabe mencionar que envían paquetes por mayores de una cierta cantidad, tarda en llegar en 1-2 días.

Por otro lado, la empresa 2, fue una empresa más profesionalizada ya que al momento de realizar la llamada, el personal se escuchó más preparado ya que en los productos que se solicitaban, explicaban su certificación. Por lo que al momento de enviar la cotización que tardo aproximadamente 2-3 horas, se estableció distintas presentaciones de las que se solicitó, además de archivos adjuntos de sus certificados, y el catálogo que manejan para que estes enterado de sus distintos productos. Cabe mencionar que la cotización fue generada por un sistema.

Por último, se realizó la llamada a la empresa 3 y fue la única empresa que puso distintos candados para no pasar la cotización a cualquier persona, donde se pedían distintos requisitos como los productos exactos y la finalidad del cual se utilizaría, para ver la credibilidad de la cotización, y por último el cual no se realizó la cotización, la empresa pedía el RFC de la persona que necesitaba el producto.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

Inductores de Porter

Esta herramienta ayuda a poder identificar la estrategia genérica real con la que opera la empresa, ya sea por diferenciación o por costos y así analizar la conveniencia de sostenerla, crecerla o modificarla y en base a qué acciones hacerlo. Para poder identificar la estrategia se realizó un cuestionario de 31 preguntas para analizar los costos y 27 preguntas para la

A		B	C	D	E	F	G
1	Estrategia de Diferenciación						
2							
3	A. Exclusividad al desempeñar sus actividades de valor						
4	INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	COMENTARIO
5	1. Producir las fuentes de diferenciación	¿Se aumentan las fuentes de diferenciación o exclusividad?					
6		La empresa utiliza fuentes de diferenciación (calidades distintivas que sean importantes para el comprador, que se distinguen de la competencia y que sometan la demanda a la oferta). Algunas de las principales son:					
7		· Diseño de producto.		1			
8		· Imagen de marca.					
9		· Avance tecnológico.					
10		· Apariencia exterior.					
11		· Servicio postventa.					
12		· Cadenas de distribuidores.					
13	2. Facilitar que el uso real coincida con el uso teórico	¿Se facilita la coincidencia entre el uso real y el uso teórico?					
14		La empresa elabora productos que se distinguen por su facilidad de uso para los consumidores.			2		
15	3. Eliminar señales de valor para	¿Se refuerza la diferenciación con el cliente?					
16	Costos Diferenciación						
17							
18	Estrategia de Costos						
19							
20	A. Control de los Inductores de Costo						
21	INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	COMENTARIO
22	1. Control de escala	¿Se aprovechan las economías de escala?					
23		Se aumenta el volumen de producción para reducir los costos unitarios.					
24		Se fijan políticas para reforzar la economía de escala en actividades sensibles a la escala.		1			80% en materia prima
25		Se enfatizan las actividades de valor guiadas por los tipos de escala donde la empresa obtiene ventaja.					
26	2. Control del aprendizaje o la experiencia	¿Se aprovecha la curva de aprendizaje?					
27		La empresa es más eficiente y produce con menores costos, por el efecto experiencia, basado en el aprendizaje de los trabajadores.		1			
28	3. Control del uso de capacidad	¿Se regula el nivel del flujo de producción?					
29		La empresa nivela las fluctuaciones de volumen aumentando el uso de su capacidad y utilizando subcontratistas, en función de la demanda.	0				
30	4. Control de los eslabones internos de la Cadena de Valor	¿Se explotan los eslabones internos de la cadena de valor?					
31		La empresa asigna un mayor valor y pone más atención a las actividades que le permiten reducir los costos.		1			
32	Costos Diferenciación						

31

a)

Suma de valores de Inductores de Costo	Suma de valores de Inductores de Diferenciación
25	29

b)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
Total de inductores	Respondidos	Total de inductores	Respondidos
30	30	21	21
Respondidos/Total =	100%	Respondidos/Total =	100%

c)

Inductores de Costo		Inductores de Diferenciación	
Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos	Suma real de valores de inductores respondidos	Suma ideal de inductores respondidos
25	90	29	63
Suma real/Ideal =	27.78%	Suma real/Ideal =	46.03%

Se sumaron los valores y nos dio como resultado que la estrategia se inclina más hacia el lado de diferenciación con un 46% de la suma de inductores respondidos.

Análisis Mintzberg

En esta herramienta existen 5 tipos de estandarización de la empresa, se les lee cada uno de ellos a los empresarios para que ellos puedan identificarse en que estandarización se encuentran, una vez identificada ellos deben de decidir si quieren quedarse en ella o cambiar a otra.

Los 5 tipos de estandarización son los siguientes ya resumidos:

- **Estandarización pura:** un "diseño dominante", No existen diferencias entre los clientes. Toda la empresa está organizada para empujar al producto de una etapa a la siguiente, comenzando en el diseño y terminando en el mercado.
- **Estandarización segmentada:** los productos están estandarizados dentro de una reducida variedad de características. El diseño principal se le modifican algunas características, pero no a petición de los compradores individuales. La elección individual se prevé
- **Estandarización personalizada:** se personaliza el montaje, pero no la fabricación, El diseño básico no se personaliza, y los componentes se fabrican todos ellos en serie para el mercado agrupado.
- **Personalización adaptada:** Se presenta prototipo de producto y de ahí la personalización opera hacia atrás hasta la fase de fabricación, pero no hasta la etapa de diseño.
- **Personalización pura:** el producto se hace a medida. Se diseña conforme a las especificaciones de un cliente.

Se definió la estandarización de la empresa según el 80% de sus ventas que es la comercialización de materia prima, la empresa se encuentra en una estandarización segmentada pero lo ideal para ellos seria moverse a una estandarización personalizada.

FODA

El análisis FODA permite definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Se toman en cuenta todos los conocimientos adquiridos en el análisis interno y externo.

Para la parte de las fortalezas y debilidades se tomó en cuenta herramientas como DIE, el macroproceso, las entrevistas con el personal y la matriz QFD. Mientras que para las oportunidades y amenazas se usó principalmente el PESTEL y las 5 fuerzas de Porter para identificar cada una de ellas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- F1 - Cultura organizacional empírica (Confianza y "buena comunicación") - F2 - Conocimiento del giro por más de 15 años - F3 - Servicio personalizado - F4 - Satisfacción y fidelidad de los clientes - F5 - Convenio de materia prima Colágeno - F6 - Empresa familiar, gran compromiso por parte de los hijos - F7 - Marca propia - F8 - Visión de crecimiento y dirección de la empresa - F9 - Entrega de productos de calidad y con eficiencia - F10 - Sistema Pull (No hay necesidad de mucho espacio de almacenamiento) - F11 - Buena comunicación con proveedores - F12 - Motivaciones y reconocimiento de colaboradores espontáneos (mejorar) - F13 - Cumplimiento de obligaciones fiscales - F14 - Ingredientes de calidad en su formula - F15 - Conocimiento técnico de los productos que ofrecen - F16 - La rotación del personal es casi nula - F17 - Dirección multidisciplinaria	- D1- Se necesita formalización de los roles para cada empleado - D2- Deficiencia de la información sobre su mercado - D3- Procesos poco eficientes y eficaces - D4- Política de precios solo para productos principales - D5- Canal de venta de manera local - D6- Necesidad de un presupuesto para la publicidad - D7- Necesidad de un Análisis de satisfacción de cliente - D8- Necesidad de seguimiento <u>post-venta</u> - D9- Seguimiento de pedido manual - D10- Infraestructura deficiente para stock - D11- Necesidad de registro de inventario para evitar "tiempos muertos" - D12- Necesidad de manuales y diagramas de flujo - D13- Departamento de RH informal - D14- Falta de conocimiento de sus costos - D15- Documentos financieros no actualizados ni regulados por la NIF - D16- Desconocimiento de las utilidades - D17- 10% del uso del software empleado por la empresa - D18- Proyectos inconclusos - D19- Falta de organización en el desarrollo de nuevos proyectos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- O1- Crecimiento del sector tequilero - O2- No existe una empresa dominante en el sector de materias primas - O3- Diferenciador de productos de calidad - O4- Nuevas tendencias para la elaboración de nuevos productos - O5- Crecimiento de demanda de productos químicos - O6- Existencia de certificaciones de calidad y pureza - O7- Diversificar presentaciones para captación de nuevos clientes - O8- Incorporación de instituciones, cámaras, expos. - O9 - Aprovechamiento de Tecnologías para lograr mayor eficiencia	- A1.- Diferentes opciones de productos sustitutos con mejor precio - A2.- Productos de menor calidad con un precio más competitivo - A3.- Dependencia de la economía de otros países para conseguir el mejor precio de materias primas - A4.- Competencia establecida para el mercado de productos naturistas - A5.- Posible recesión e hiperinflación en los próximos 2 años. - A6.- Proveedores que pueden convertirse en competidores - A7.- Surgimiento de nuevas regulaciones para productos naturistas

Se observó que en sus fortalezas están muy asociadas a las relaciones interpersonales de la empresa y conocimiento de los productos que ofrecen, mientras que en las debilidades se encontró desconocimientos financieros y necesidad de procesos de formalización en distintas áreas (desarrollo de proyectos, políticas de calidad, manuales, etc.).

Dentro de las oportunidades se encontró el aprovechamiento de tecnologías, tendencias, convenios, etc. Por la contraparte las amenazas encontradas fueron relacionadas a otros precios competitivos, problemas económicos nacionales y productos sustitutos.

FODA Cruzado

Una vez definidas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se usó el FODA cruzado para definir estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia. Para esta herramienta se estudió un video donde explica en que consiste y como elaborar estrategias para cada cuadrante.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- F1 - Cultura organizacional empírica (Confianza y "buena comunicación") - F2 - Conocimiento del giro por más de 15 años - F3 - Servicio personalizado - F4 - Satisfacción y fidelidad de los clientes - F5 - Convenio de materia prima Colágeno - F6 - Empresa familiar, gran compromiso por parte de los hijos - F7 - Marca propia - F8 - Visión de crecimiento y dirección de la empresa - F9 - Entrega de productos de calidad y con eficiencia - F10 - Sistema PULL (No hay necesidad de mucho espacio de almacenamiento) - F11 - Buena comunicación con proveedores - F12 - Motivaciones y reconocimiento de colaboradores espontáneos (mejorar) - F13 - Cumplimiento de obligaciones fiscales - F14 - Ingredientes de calidad en su fórmula - F15 - Conocimiento técnico de los productos que ofrecen - F16 - La rotación del personal es casi nula - F17 - Dirección multidisciplinaria	- D1- Necesidad de formalización de los roles para cada empleado - D2- Deficiencia de la información sobre su mercado - D3- Procesos poco eficientes y eficaces - D4- Política de precios solo para productos principales - D5- Canal de venta de manera local - D6- Necesidad de un presupuesto para la publicidad - D7- Necesidad de un Análisis de satisfacción de cliente - D8- Necesidad de seguimiento post-venta - D9- Seguimiento de pedido manual - D10- Infraestructura deficiente para stock - D11- Necesidad de registro de inventario para evitar "tiempos muertos" - D12- Necesidad de manuales y diagramas de flujo - D13- Departamento de RH informal - D14- Falta de conocimiento de sus costos - D15- Documentos financieros no actualizados ni regulados por la NIF - D16- Desconocimiento de las utilidades - D17- 10% del uso del software empleado por la empresa - D18- Proyectos inconclusos - D19- Falta de organización en el desarrollo de nuevos proyectos
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas (F+O)	Estrategias Reorientación (D+O)
- O1- Crecimiento del sector tequilero - O2- No existe una empresa dominante en el sector de materias primas - O3- Diferenciador de productos de calidad - O4- Nuevas tendencias para la elaboración de nuevos productos - O5- Crecimiento de demanda de productos químicos - O6- Existencia de certificaciones de calidad y pureza - O7- Diversificar presentaciones para captación de nuevos clientes - O8- Incorporación de instituciones, cámaras, expos. - O9- Aprovechamiento de Tecnologías para lograr mayor eficiencia	(O3, F3) Establecer un protocolo de servicio postventa para asegurar la satisfacción de los clientes. (VENTAS) (O4, F15, F9) Realizar estudios de mercado previos al desarrollo de nuevos productos. (MKT) (O1, F8) Desarrollar estrategias de marketing dirigidas al sector tequilero (MKT) (O6, F14) Fortalecer la información del etiquetado de manera estratégica sobre su pureza y calidad. (MKT) (O4, F7) Implementación del desarrollo de nuevos productos según las tendencias para la marca propia (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO) (O8, F15) Participar en Instituciones, cámaras y expos, para agrandar cartera de clientes (VENTAS)	(D10, O5) Crear alianzas con proveedores para tener y optimizar stock. (PRODUCCIÓN) (D16, O3) Crear un sistema de costeo para validar la correlación de precio-calidad. (FINANZAS) (D17, O9) Capacitación para el aprovechamiento del 100% del software. (RECURSOS HUMANOS) (D18, O9) Aprovechar sistemas y recursos tecnológicos para dar seguimientos a los proyectos de manera efectiva (GESTION)
AMENAZAS	Estrategias Defensivas (F+A)	Estrategias Supervivencia (D+A)
- A1- Diferentes opciones de productos sustitutos con mejor precio - A2- Productos de menor calidad con un precio más competitivo - A3- Dependencia de la economía de otros países para conseguir el mejor precio de materias primas - A4- Competencia establecida para el mercado de productos naturistas - A5- Posible recesión e hiperinflación en los próximos 2 años. - A6- Proveedores que pueden convertirse en competidores - A7- Surgimiento de nuevas regulaciones para productos naturistas	(F14, A1, A2) Implementar estrategias de Mercadotecnia orientada a promover productos de calidad. (MKT) (F14, A7) Implementar las regulaciones actualizadas de productos naturistas. (GESTION) (F2, A1, A2, A3) Desarrollar análisis comparativos que permitan el aprovechamiento del amplio conocimiento e información de los clientes, proveedores, competidores, etc., para la toma de decisiones asertiva en la determinación de los precios (VENTAS)	(A1, A2, D14, D16) Desarrollar de indicadores KPIs para tener claridad de sus costos, inventarios y mejorar su logística. (FINANZAS) (A1, A2, D14, D16, D17) Implementar su sistema de software administrativo para obtener un análisis de Costos, para mejorar los precios y tener mayor enfoque a los productos más rentables. (FINANZAS) (D16, A3, A5) Definir una estructura financiera periódica de sus estados y balance generar para estar preparados ante una subida de precios o un decremento en ventas. (FINANZAS)

Se tienen cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)
- Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)
- Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades)
- Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

Lo que significa que para desarrollar una estrategia ofensiva se tomó por lo menos una oportunidad contra al menos una fortaleza, y así sucesivamente.

Se pudo notar que la empresa necesita enfocarse en su mercadotecnia, en sus finanzas y en sus operaciones. Ya que con ello se engloban muchas de sus áreas de oportunidad identificadas en todo el proceso.

Propuesta de Plan de Desarrollo

Recopilando toda la información que se desarrolló a lo largo de este periodo, el equipo PAP pudo identificar tres áreas clave de desempeño: desarrollo integral de mercadotecnia y ventas, organización de manufactura y Sistemas administrativos de información finanzas. Se recomienda que la empresa se enfoque en ellas para hacerla más competitiva y siga creciendo. Se identificó una capacidad empresarial y los objetivos de cada una:

Área Clave de Desempeño	Capacidad Empresarial	Objetivos
Desarrollo integral de mercadotecnia y ventas	Implementar integralmente estrategias de mercado con calidad como factor diferenciador para un mejor posicionamiento de la empresa.	Posicionar estratégicamente a la empresa por medio del vasto conocimiento de su nicho de mercado, y explotación táctica del mismo. Crear un enfoque de mercadotecnia que resalte la calidad del producto para que el cliente tenga la percepción adecuada.
Organización de manufactura	Desarrollar el manejo eficiente de los recursos de manufactura (equipos, personas y materiales) a través de la implementación de software, la elaboración de manuales y controles.	Optimizar la capacidad de producción, control de inventarios y gestión de calidad a través de la automatización, usando su sistema de software eficazmente
Sistemas administrativos de información y finanzas	Mejorar la toma de decisiones implementando un sistema financiero para gestionar las utilidades, costos, inventarios y gastos.	Gestionar y controlar la información para una toma de decisiones oportuna y efectiva. Lograr mayor rentabilidad de la empresa mediante la aplicación eficiente de documentos e información contable.

Esto fue presentado ante los empresarios y se afinaron los últimos detalles, para que se tomara en cuenta todo lo que se propone trabajar en los siguientes periodos.

La primera área clave, desarrollo integral de mercadotecnia y ventas, se consideró importante ya que la empresa tiene precios más elevados a los que existen en el mercado por lo que es importante resaltar la calidad, que es mayor a lo que se ofrece en el mercado, en sus estrategias del mercado. Para la segunda área clave, organización de manufactura, se espera que la empresa pueda desarrollar un manejo más optimo de sus recursos y el tiempo. Por último, sistemas administrativos de información y finanzas, se espera que la empresa pueda crear un sistema contable más confiable que les permita tomar mejores decisiones sobre sus nuevos proyectos y los productos que actualmente tienen.

Se espera que esto sean las bases para el plan de desarrollo que se implementará en periodos posteriores.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

ANALISIS INTERNO

DIE

El prediagnóstico del DIE les dio una idea muy general de lo que conlleva cada área en específico y como se situaba la empresa. Al presentar los resultados completos del diagnóstico estaban totalmente de acuerdo y se sentían identificados con como salieron las diferentes áreas de la empresa. El área de finanzas sobresalió en el puntaje obteniendo un puntaje de “confiable” mientras que las otras áreas funcionales estaban en su mayoría “básico,” esto fue interesante, ya que la empresa tiene pocos indicadores financieros y sus estados de resultados no cumplen con algunos requisitos, sin embargo, siempre cumplen sus acuerdos con proveedores y clientes, además de todos de sus obligaciones fiscales. Pero en su mayoría los empresarios ya habían identificado algunas áreas que se encuentran en rojo (sobrevivencia) pero no sabían por dónde empezar. Terminando la herramienta ya tuvieron una mejor idea de las especificaciones y en donde necesitan enfocarse, lo que ayudará a tomar mejores decisiones en un futuro.

Macroproceso

Los empresarios pudieron definir sus procesos clave de manera rápida, fueron evidentes los tres diferentes giros que tiene la empresa. Analizaron más el cómo funcionan juntos, lo diferentes que son una de otra pero al mismo tiempo el proceso de recepción almacenado y distribución son muy parecidos, también se tomó más en cuenta lo que se espera de cada uno de ellos, descubrieron sus procesos de soporte que permiten que todo lo demás pueda funcionar y los estratégicos que les ayudan a marcar la diferencia y una mejora continua en la empresa, dentro de esos procesos la atención al cliente es su proceso estratégico que consideran el más valorado en la empresa .

Propuesta de Valor

En la elaboración de la propuesta de valor, todos los empresarios aportaron, agregaron y quitaron los elementos más importantes que hacen a su empresa resaltar en el mercado. Se logró definir que lo que los distingue es su servicio al cliente, su entrega a domicilio y el análisis de las necesidades y asesoría técnica que pueden ofertarle al cliente.

Cuando se definió, rápidamente uno de los empresarios recalco que está solo consideraba el área de materias primas (representando el 85% de sus ventas). Esto los llevo a que los empresarios se preguntaran y tomaran interés en hacer una nueva propuesta de valor para las otras líneas de producción, como lo son cosméticos (representando 5% de sus ventas), ya que lo que ofrece al cliente es completamente diferente.

Modelo de Negocio CANVAS

En la construcción se identificaron varios elementos esenciales de la empresa. Se contaba con su propuesta de valor específicamente para materias primas. Los empresarios se mostraron satisfechos con el modelo que se fue construyendo, ya que toda la información que ya conocían, pero no habían documentado, se formalizó con la aplicación de la herramienta. Esta Herramienta termino enfocándose en su línea de comercialización ya que la propuesta de valor solo abarca esa área, a partir de este ejercicio los empresarios llegaron a la conclusión que lo mejor sería hacer otro modelo de negocio para su línea de belleza ya que se dieron cuenta de que son dos giros totalmente diferentes y no se pueden englobar todos en uno, es una área que tienen en proceso de desarrollo y ahora en observación de seguir en

proceso de desarrollo o mantenerla de la manera en la que esta para así enfocarse en crecer lo que les está dando el 85% de la ganancia. Una actividad que les dejó mucho a analizar.

Análisis Financiero

Al momento de presentar la interpretación y análisis financiero de sus documentos que fueron el estado de resultado y balance general de solamente 2 mes y 1 año, se expresó que cuentan con un área de oportunidad al momento de generar dichos documentos porque no están tan acorde a las NIF, por lo que los empresarios analizaron sus cuentas contables y comentaron sus distintas perspectivas y el porqué de las cuentas negativas, sin embargo, optaron por mejorar la situación de la captura de información para tener más claridad en sus números y posteriormente tomar decisiones asertivas a partir de sus números.

Matriz QFD

Al seleccionar los COMO's de la matriz QFD los empresarios tuvieron una fuerte introspección de la empresa, de los que les propusimos concordaron con todos y sugirieron algunos. También, es importante mencionar que la herramienta fue aplicada antes de presentar los resultados de la voz de cliente, y al usar elementos de esa herramienta se cuestionaron que el atributo de menor importancia para los clientes fue la asesoría técnica algo que lo que ellos sentían que tenía gran relevancia para los clientes. La parte más importante fue la definición de los objetivos que se hizo en la aplicación de la herramienta, ya que, aunque fueron altamente calificados por sus clientes reconocen que tienen mucho por definir y mejorar para ofrecer mejores servicios y productos. Los COMO's que se definieron como objetivos de mejora de mayor urgencia para los empresarios fueron la eficiencia de procesos de producción, el sistema de control de costos, el sistema de cotización, el procesos y certificación de calidad y pureza y por el último el procedimiento de atención post venta y logística.

Entrevistas a personal

Al implementar las entrevistas a sus colaboradores, y realizar un análisis cualitativo, entre los datos recopilados se reflejó una gran retención de personal, y se entendió que la razón es

el excelente ambiente laboral interno, lealtad, y oportunidad de crecimiento para el mismo, de la misma manera, se destacó que existe un gran interés por la mejora de la empresa y entre los problemas que ellos identifican, lo más importante fue agilizar los procesos de inventarios, a lo cual hacen mención en hacer realidad el poder tener una computadora que funcione para reportar stock, conocer su existencia, entradas, salidas, etc. De la mano, también destacó la fundamental importancia en aprovechar tiempos muertos para poder producir y realizar un trabajo más eficiente. Esto último tiene una estrecha relación con mejorar la organización general de la empresa, administrando mejor el tiempo, teniendo un orden de espacios y ubicaciones, pero también con la división sistémica de labores. En general, el clima laboral es excelente, sin embargo, la empresa tiene áreas de oportunidad de forma interna y estas fueron reafirmadas con la percepción de sus trabajadores.

ANALISIS EXTERNO

PESTEL

Ante los empresarios se presentaron diferentes noticias con gran relevancia. Entre ellas, se recalcó el crecimiento de la industria tequilera, ya que esto es bastante ventajoso para ellos pues significa el surgimiento de nuevos clientes, pero también de nuevos competidores. La noticia de que hyperion sacará al mercado un nuevo suplemento que utiliza colágeno en su mayoría, por lo que representa un potencial cliente importante. Por último, también se mencionó que el Tequila tendrá un código que mostrará si cumple con todas las regulaciones, por lo que indica un interés en la calidad de los productos, algo que la empresa promueve fuertemente.

5 Fuerzas de Porter

En el uso de esta herramienta se encontró cual es la relación entre la empresa, sus proveedores, clientes, nuevos competidores y productos sustitutos, para que con ello encontrar una ventaja competitiva. Se pudo definir que la empresa se distingue por su servicio al cliente y que se compite fuertemente por la relación precio y calidad. Se encontró que los

clientes y proveedores tienen poder sobre la empresa, al ser los proveedores sus competidores y los clientes tienen muchos productos sustitutos y diferentes empresas en el mercado.

Voz de Cliente

La aplicación de la voz de cliente permitió observar que en términos generales los clientes de la empresa estaban muy satisfechos con la empresa, pero se identificaron las áreas de mejora las cuales la empresa debe enfocarse. En un principio los empresarios nombran la asesoría técnica como uno de sus atributos más importantes para empresa, pero para sus clientes la asesoría técnica era el menos importante a la hora de escogerlos como empresa. Encontramos que la calidad era lo más importante, seguido de la atención personalizada y la relación precio calidad. En las calificaciones que los clientes le dieron a la empresa la atención personalizada fue la más altamente calificada siendo el precio el peor calificado. También, al preguntar porque en ocasiones los clientes se van con otro proveedor, la razón principal fue el precio. Por lo que una vez indica que se necesita focalizar la atención en dar un mejorar el precio que tienen actualmente.

La voz de cliente les permitió a los empresarios reafirmar la satisfacción de sus clientes y la apreciación que tienen por su atención personalizada, pero al mismo tiempo conocen que deben enfocarse fuertemente en mejorar su precio.

Benchmark

Al momento de presentar los resultados de esta comparativa del Benchmarking, sobre el proceso de cotización de la competencia y sus precios en sí, los empresarios pudieron detectar la falta de presentaciones de sus productos, ante su competencia directa, como por ejemplo el colágeno de 15 kg, entre otros productos, además del impacto que generó sobre los precios donde se tenía una idea relativamente clara, pero al tenerlo un tanto más tangible las cotizaciones, analizaron los precios en relación a la calidad que brindan tanto los competidores como los empresarios. Posteriormente se motivó al empresario a realizar una mejora constante en el proceso de cotización y formalizarlo un poco más.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

Inductores de Porter

Al explicar y realizar esta herramienta los empresarios creen situarse en la estrategia de diferenciación, por como la empresa trabaja por las metas que tiene y por la atención al cliente que esta da. Al realizar el cuestionario comenzaron a entrar un poco en duda de en qué tipo de estrategia estaban, contestaron de manera muy segura todas las preguntas y fueron a lo largo de la sesión haciendo introspección empresarial con cada pregunta que se les hacía, se sacaron muchos ejemplos, utilizando diferentes situaciones de la empresa para definir el nivel de importancia en el cuestionario. Se vio que hubo satisfacción de parte de los empresarios al realizar la herramienta.

Mintzberg

Los empresarios identificaron sin dudar en qué tipo de estandarización se encuentra la empresa, y se entró en discusión que lo ideal para ellos seria estar en una estandarización personalizada, quedo como objetivo próximo, y como aplicación de mejora para lo que se viene.

FODA

Dentro del FODA los empresarios estuvieron de acuerdo en cuanto todo lo que se encontró y estableció como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto se debe a que la herramienta se basa en todas las anteriores y los empresarios ya conocían mucha información, además de que ellos en la práctica pueden notar lo que los hace fuertes y sus areas de oportunidad.

FODA Cruzado

Al aplicar esta herramienta, que fue un tanto nueva para ellos y para nosotros, donde realmente le dan un nuevo enfoque al FODA, donde los empresarios se dieron cuenta de las estrategias que generaron, y dichas estrategias se pueden utilizar sin tanto presupuesto, si no que ajustando las tácticas que se habían establecido.

Propuesta de Plan de Desarrollo

El conjunto de todo lo identificado y propuesto a lo largo del periodo se concretizó en la elaboración y en la exposición de la propuesta de plan de desarrollo. Al ya haberse presentado todas las herramientas al momento que se expusieron las áreas claves de desempeño, las capacidades empresariales y los objetivos, los empresarios estaban de acuerdo con cada una de ellas, ya que también podían identificar las áreas de oportunidad que tienen. Se hicieron algunas modificaciones resaltar la calidad en los objetivos de organización de manufactura. También una integrante del equipo empresarial pudo identificar que, en el área de desarrollo integral de mercadotecnia y ventas, ya estaban planificando un plan para promover sus productos de marca propia, pero se le hizo importante incluir las áreas de materia prima y comercialización por lo que estuvo de acuerdo en los objetivos y capacidad de empresarial para trabajarlo. También, notaron que a falta de indicadores actuales la última capacidad de sistemas administrativos de información finanzas les dará una oportunidad de poder realizarlos.

1.7. Bibliografía y otros recursos

- Crozet, M. (2022). *Día de las Microempresas y las Pequeñas empresas y medianas empresas*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- El Financiero. (2022). *10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>
- Gobierno de Jalisco. (2021). *Pymes Para la Era Digital*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/130020>
- Gobierno de Zapopan. (2020). *Impulsa Zapopan desarrollo de micro y pequeñas empresas*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://www.zapopan.gob.mx/v3/noticias/impulsa-zapopan-desarrollo-de-micro-y-pequenas-empresas>
- Hernández, M. S. (2020). *Cuál es el panorama de las PyMEs en Jalisco*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/comienza-tu-negocio/cual-es-el-panorama-de-las-pymes-en-jalisco/>
- Intuit Quickbooks. (2020). *Toma control de tu Pyme en un solo lugar*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/comienza-tu-negocio/cual-es-el-panorama-de-las-pymes-en-jalisco/>

Navarro, M. F. (2017). *Sobrerregulación fiscal empuja a Pymes a la informalidad*.

Recuperado el 31 de agosto, desde

<https://www.forbes.com.mx/sobrerregulacion-fiscal-empuja-a-pymes-a-la-informalidad/>

Valladolid, M. (2022). *Confinamientos inflación y regulación, los retos de las pymes: CCMX*. Recuperado el 31 de agosto del 2022, desde

<https://www.forbes.com.mx/confinamientos-inflacion-y-regulacion-los-retos-de-las-pymes-ccmx/>

1.8. Anexos generales

Entrevistas a los Colaboradores:

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

- Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
- ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
- ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
- ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
- ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
- ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

1. Siente como si fuera una familia, se siente amparado por la empresa, tiene relaciones familiares con muchos de los trabajadores, entro desde los 14 (tiene 24), aprende mucho y oportunidades.

- 8:30 am hace un poco de todos, lava, hace producción, le toca salir ^{por producto} ~~entrega~~ 2-3 comida. Lo más productivo es en la mañana y lo más fácil en la tarde.

- Bodega principal

2. desde los 14 lleva 10 años, no ~~era~~ quedo en la prep.

3. se trabaja sobre pedido, el ing. se lo comunica en palabras o mensaje, secretaria en hojas y el tiene que tener en mente.

4. se siente agusto con la comunicación

5. Falta organización, ve oportunidades de mejora. (prod y admin)

Esta acostumbrado al horario

prod: más inventario y aprovechar tiempos muertos de producto ~~requir~~ recurrentes. computadora para agilizar el proceso de inventario.

Aprovechar el tiempo para hacer productos (cremas) y el producto salga temprano.

admin: proceso de pago estandarizado y le afecta en cuestiones de tiempo

6. 9

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

1. Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
2. ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
3. ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
4. ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
5. ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
6. ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

1. Entrada 8:30, no desayuna se toma un café, ve temas de producción y pendiente y lo que se necesita hacer. Ir por insumos y entregas. Sale a las 6 pm, 2-2:30 para comida.
2. 16 años, primer periodo 3-4 meses se fue a EEUU y al regreso ya se quedó.
3. El ing es muy amable y educado, buena onda, buena relación, llamada, en persona, fluido. Le dan una lista a cumplir en cuaderno ya que darle prioridad, por temas de tiempo.
4. Le parece todo bien.
5. Se siente cómodo y feliz. Sabe la importancia de tener un buen equipo. Si existe un problema tiene la confianza para comunicarlo. Inventarios para evitar tiempos muertos. El no puede checar la existencia de inventarios. Entiende limitantes.
6. muy agusto, 10

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

- Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
- ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
- ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
- ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
- ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
- ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

Entrada 8:30 am → ver que pedidos hay y conforme llegan se trabajan
Comida 2:00 pm
Salida: 6:00 pm

Entrada a los 10 años y por que su papá es amigo del ingeniero
info por medio de la secretaria o por llamada directa

Mejorar muchas áreas, con mejor equipo de trabajo industrial, clasificar
clientes, implementar inventarios de materia prima y productos y
mater tiempos muertos

10/10 Satisfacción

Oportunidad de crecimiento amplia.

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

1. • Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
2. • ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
3. • ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
4. • ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
5. • ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
6. • ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

Llega primero, pendientes, facturas, remisiones, bitácora en cuaderno
Orden de compra por correo o whats 8:30, 6pm, 30 min comida.

2 - Llego por amigo, por recomendación, hace 20 años

3 - Comunicación directa, confianza, presencial

4 - por teléfono, prefiero por escrito para evitar que a pake, correo o mensaje.

5 - Tiempo difícil, muchos pendientes en poco tiempo
SAE sistema admin, inventarios, facturación
excel -> ordenes de compra.

6 - Muy buen trato por parte de equipo

~~dejar de ser~~ proveedor directo para mejorar precios
Mas clientes nuevos -> catalogos, archivos muerto
buscar en información

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

- Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
- ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
- ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
- ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
- ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo? *empresa*
- ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

- *Espera peddos. llega 8:30. ^{12/15} envasado, etiquetado. todo vía empírica, sigue instrucciones de sus hermanas.*
- *Lleva 2 años, recomendación.*
- *Sus hermanas son sus jefes, se comunican por llamada.*
- *Espacio más amplio, no hay organización, desorden. no se encuentran cosas.*
- *10, son flexibles.*

Entrevista a los colaboradores

Buenos días, somos estudiantes del ITESO, actualmente estamos haciendo un proceso de consultoría con San Car y nos interesa escucharlos, cómo se sienten al día de hoy trabajando en la empresa.

Preguntas guía:

- Me gustaría que me platicara como vive un día de trabajo en la empresa
- ¿Cómo llegó a la empresa y cuánto tiempo lleva en ella?
- ¿Cómo se comunica la información entre usted y sus superiores/jefes?
- ¿Cómo le gustaría que se le comunicara la información/actividades diarias?
- ¿Qué propone para que mejore su área de trabajo?
- ¿Cómo se siente hoy en día trabajando en San Car en una escala del 1 al 10?

Día a día: 8:30 llegada, ve si hay ms, de cliente/ publicación.
Calendario de publicaciones (c/u en diferentes tiempos)
ver que productos sacar, etiquetas etc por tendencia
y cosas productos.

2:00 comida 6:00 salida
2:30 meta

8 años de antigüedad producción → a 4 meses de lleno
estudios universidad. MKT

Comunicación: Ing. Dispone todo lo que necesita. Luz, Flores, etc.
vía msj, llamado. Papel con instrucciones,
Satisfecho con esa forma.

propuesta: Dedicarle el espacio que se debe, presupuesto específico,
Priorizar mkt como se debe.

Solo trabaja con lo que tiene y va mejorando gradual.
cartulina → caja con luces.

Redes: Aún no ha rendido fruto → \$ muy elevado para el cliente.
¿Propuesta de valor?

Explicar lo que hacemos → La gente no nota la calidad.
no sabe lo que es el producto.
Comunicación.

9 / 10 de satisfacción

2. Productos

ANÁLISIS INTERNO

DIE

El DIE o el diagnóstico integral de la empresa, es una herramienta que permite conocer varios elementos de la empresa y comprender su estado actual. Se divide en cinco áreas funcionales: gestión, operaciones, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. Su finalidad principal es encontrar las debilidades y fortalezas de la empresa, para con ello proponer soluciones.

DATOS PARA DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN

Especialidades Químicas SanCar

G3. ORGANIZACIÓN

G3.1 Existe una clara determinación de funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes

G3.2 Existe una definición formal de los puestos de trabajo

G3.3 Se percibe una cultura organizacional sólida, basada en el propósito básico de la empresa y el cumplimiento con el trabajo

Marque con una X los documentos que se anexan como evidencia de las anteriores preguntas

E1. Documentos de definición de los principales puestos de la empresa

E2. Documentos de definición de la estructura organizacional, incluyendo las funciones de cada unidad organizativa

E3. Documentos de definición de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes

G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

G4.1 Los objetivos de la organización están conocidos por todas las personas y cada uno conoce su participación

G4.2 Se integran equipos de trabajo de acuerdo a las actividades y necesidades de la organización

G4.3 Las líneas de decisión y autoridad se respetan entre las distintas áreas

G4.4 Los procesos y mecanismos de comunicación son los adecuados para la empresa

G5. TOMA DE DECISIONES

G5.1 Las decisiones importantes son tomadas por personas capacitadas para ello

Calculation Mode: Automatic Workbook Statistics

Presentación d....pptx

Navigation Bar: G Fin, Concl. PD, Mapa conc, D ges, D mer, D Ope, D RH, D fin, Raz, Res, RG, RM, RO, RH, RF

Macroproceso

El macroproceso es una vista grafica de la interrelación de los distintos procesos que se producen dentro de una organización. Un proceso es un conjunto de actividades destinadas a transformar elementos de entrada en elementos de salida. Tiene como objetivo Conocer el funcionamiento de los procesos y el desarrollo de los procesos y las actividades en las que la empresa trabaja.



Propuesta de Valor

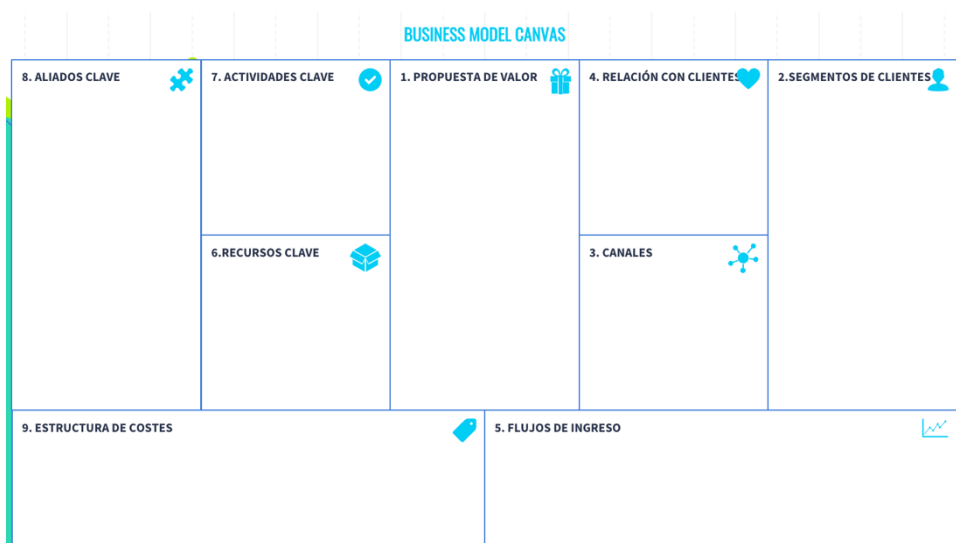
La propuesta de valor es el problema o la necesidad que resuelve la organización y lo que la hace diferente a otras empresas en el mercado. Considerando que está tiene que ser relevante, diferente y creíble.



Modelo de Negocio Canvas

Es un modelo que permite tener una visión global de la empresa, para facilitar la innovación y la adaptación de los cambios del mercado. Identifica los aspectos clave de un negocio para ver cómo se relacionan y compensan entre sí. Los aspectos que se establecen son los siguientes: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con los clientes, flujos

de ingreso, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costes.



Análisis Financiero

La herramienta analítica del análisis financiero nos permite conocer una empresa a base a sus números y sus históricos, por lo que se requiere los estados de resultados como sus balances generales de por lo menos 2 años, para realizar la comparativa e identificar la eficiencia de la empresa utilizando los indicadores financieros como lo son la razón de liquidez, su capital neto de trabajo, ciclo operativo, ciclo de efectivo, rotación de cartera, rotación de inventario, rotación de proveedores, ROA, ROE, patrimonio empresarial, nivel de endeudamiento, márgenes operativos, márgenes de rentabilidad, y con ello, poder entregar un análisis financiero optimo y con sus interpretaciones.

Modelo de balance general en forma vertical o de informe

Balance general
Mundanopedia C.A.
al 31 de diciembre de 202x

Ingresos netos por ventas	ACTIVO		
- Costo de ventas	Efectivo en caja		90.000
Utilidad Bruta	Documentos por cobrar		20.000
- Gastos de operación	Terrenos		140.000
Utilidad de la Operación	Total activo		<u>250.000</u>
- Gastos financieros	PASIVO		
Utilidad Antes de Impuestos	Cuentas por pagar	40.000	
- Impuestos a la renta	Hipoteca a pagar	50.000	
Utilidad Neta	Total pasivo		90.000
	CAPITAL		
	Esther Gómez, propietaria		160.000
	Total pasivo y capital		<u>250.000</u>

Mundanopedia.com

Matriz QFD

La de despliegue de la función de calidad o “Quality Function Deployment” es una técnica análisis sistemático de las necesidades del cliente para mejorar la calidad de algún producto o servicio. Ayuda a establecer objetivos de mejora y lograr que algún producto o servicio se mejor aceptado en el mercado.

Fecha:									EMPRESA			
	COMO'S QUE'S	1	2	3	4	5	6	7	INDICE DE IMPORTANCIA	EMPRESA	VALOR META	TASA DE MEJORA
		1	2	3	4	5	6	7			PUNTOS DE VENTA	PONDERACIÓN ABSOLUTA
Atributos	1. Tiempo de Cotización	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	2. Atención Personalizada	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	3. Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	4. Precio	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	5. Precio/Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	6. Tiempo de Entrega	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	7. Asesoría Técnica	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	8.	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
	9.	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00	0.0
PONDERACIÓN ABSOLUTA		0	0	0	0	0	0	0	0.00			
PONDERACIÓN RELATIVA		0	0	0	0	0	0	0	0.00			
EMPRESA												
OBJETIVOS									SI	NO		
PRIORIDAD POR PESO												
PARETO PONDERACIÓN RELATIVA		0.00%										

Para índice de importancia:	
Mayor frecuencia de mención	
Frecuencia intermedia de mención	
Menor frecuencia de mención	

Entrevistas a colaboradores

Las entrevistas que se realizan a los colaboradores de la empresa nos permiten conocer la percepción interna de la misma, y comparar la congruencia entre lo que identifican los directivos y lo que visualizan los trabajadores. Esto ayuda a identificar de forma más precisa las áreas de oportunidad para la empresa, y priorizar las dificultades que deben resolver, pero también conocer sus fortalezas, y hacer aprovechamiento de ellas.

ANÁLISIS EXTERNO

PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se usa para conocer el contexto ajeno a la empresa pero que influye en ella. Los factores que analiza son los siguientes:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Jurídicos

Se realiza el análisis e identificación de las mismas para determinar a nivel macroeconómico la influencia que podrían tener sobre la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter

Es un modelo de negocio que permite desarrollar nuevas estrategias de negocio para analizar la competencia de una empresa dentro del sector al que esta pertenece.

Definidas por Michael Porter en su libro Estrategia competitiva, las 5 fuerzas son las siguientes:

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes.

Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Poder de negociación del proveedor.

Poder de negociación del cliente.



Voz del Cliente

Es una herramienta usada para la investigación de mercado de la opinión de los clientes sobre su experiencia en los bienes y servicios de una empresa. Para que con los resultados poder tomar mejores decisiones basadas en las necesidades del cliente, limitando los riesgos y teniendo un mejor entendimiento del mercado. Normalmente es aplicada por medio de entrevistas directas a los clientes.

Encuesta de satisfacción del cliente ...

Buen día, somos un equipo que se encuentra realizando su Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) del ITESO que tienen como finalidad dar consultoría en busca de competitividad para las PYMES. Actualmente estamos trabajando con _____ con la finalidad de saber la opinión del cliente respecto a los servicios/productos que ha adquirido. Me tomaría 10 minutos de su tiempo. ¡Muchas gracias!

Atributos

1. Ordena de mayor a menor los atributos que tomas en cuenta a la hora de adquirir un servicio con San Car. Siendo el 1 el más importante y 7 el menos prioritario.

- ☐ Tiempo de cotización (*Atención rápida, oportuna y precisa*)
☐ Atención personalizada
☐ Calidad (*pureza de productos y mejores formulas, desempeño del producto*)
☐ Precio
☐ Relación precio/calidad
☐ Tiempo de entrega (*Satisfacción con tiempos de entrega*)
☐ Asesoría técnica (*Información necesaria de los productos y como utilizarlos de forma más optima*)

Otros: _____

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción del tiempo de cotización?

	1	2	3	4	5	
Pésima	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la atención personalizada?

	1	2	3	4	5	
Pésima	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción de calidad?

	1	2	3	4	5	
Pésima	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

5. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el precio?

	1	2	3	4	5	
Pésima	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

Benchmarking

La herramienta del Benchmarking, es el proceso de comparación entre empresas de su mismo giro, para poder analizar y medir la calidad de los productos / servicios / procesos, para así mismo entender su estrategia y posteriormente aplicarla en la propia empresa o bien ajustarla a las necesidades del cliente. Inclusive se pudiera realizar un “mystery shopper” en este rubro para detectar dichas estrategias de sus competidores



ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

Inductores de Porter

Los inductores definen la estrategia competitiva de la empresa a través de un cuestionario, esta nos sirve para Lograr proporcionar a los compradores lo que buscan al mismo tiempo que la empresa obtenga una ventaja competitiva al superar la competencia de los rivales

El liderazgo en costos consta de contar con costos generales menores a los de sus competidores. Lideres en encontrar la forma de reducir costos de operaciones.

Y el liderazgo en diferenciación consta en ofrecer atributos únicos para ampliar la variedad de clientes

Se utiliza este semáforo de importancia para contestar el cuestionario

Valor	Descripción
0	No se concede ninguna importancia . Incluso no se le ha considerado ni se ha hecho nada.
1	Se concede una baja importancia . Se le presta poca atención, se ha hecho muy poco al respecto.
2	Se le concede regular importancia y se están haciendo algunas cosas al respecto.
3	Se le concede gran importancia . Se monitorea permanentemente y buscan mejoras continuas en ello.



Mintzberg

Mintzberg es una herramienta que ayuda a definir el tipo de estandarización en el cual la empresa se encuentra, existen 5 tipos, para ello solo consta de leer cada tipo de estandarización que hay e identificar cual es el que se identifica más con la empresa.

Análisis de estrategia (Mintzberg)

Continuo Estandarización – Personalización

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.
Estandarización segmentada (80% materia prima)	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 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.

FODA

El análisis FODA es una técnica que te permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Con el objetivo de identificar las oportunidades de mejoras y a partir del poder crear un plan de estratégico, ya que toma en cuenta tanto factores externos como internos.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

FODA Cruzado

- Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)
- Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)
- Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades)
- Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

- | | | |
|--|-------------------|--------------------|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | | |

Plan de Desarrollo

Para la parte de diagnóstico el conjunto de todo lo aprendido del análisis estratégico para crear una propuesta del plan del desarrollo, el cual son las acciones que se llevará a cabo en la parte de implementación. Específicamente para la parte de diagnóstico se define las áreas clave de desarrollo con su capacidad empresarial y objetivos.

Para la parte de diag

[illegible]

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

Andrea Flores Fernández: El problema principal que pude identificar sobre las empresas Pymes es la falta de formalización en ellas. Se desconoce para la mayoría como elaborar documentos y manuales que les permitan desarrollarse con una estructura que le facilite su crecimiento. Considero que con la preparación que he tenido hasta esto momento he podido aportar para descubrir las necesidades de la empresa, pero sobre todo he aprendido bastante del proceso largo que hacer esto conlleva. La realidad a la que las empresas se enfrentan puede ser dura, pues no se cuenta con el suficiente apoyo ni conocimientos de cómo ser un “empresario,” pero al vivir la experiencia te das cuenta de que con la dirección correcta puedes lograr muchas cosas. En tal solo unos meses pude ver que era lo hacía a la empresa funcionar: su conocimiento claro de cómo funciona la empresa, su creatividad para sobrevivir, su ambiente laboral y sobre todo sus ganas de crecer. Considero que el PAP le da las herramientas necesarias a las empresas para ser más competitivas dejando una huella esencial en nuestra economía.

Jessica Paulina Gómez Bernal: El contexto de las Pymes que a mí me tocó vivir fue dentro de una empresa Familiar, que está por pasar a la segunda generación, la presencia de los hijos está siendo cada vez más interactiva, y el problema que se identifiqué es que no existe una formalización ni asignación de roles, los proyectos quedan inconclusos, y no se contaba con ningún análisis de cualquier tipo (mercadotecnia, financiero, de operaciones...). Las Pymes en la actualidad no cuentan con ningún tipo de apoyo y eso dificulta el crecimiento y hasta la sobrevivencia de muchas. El problema que se atendió es el diagnosticar dentro de las cinco áreas funcionales de la empresa como esta se encuentra y los problemas que esta tiene, desde problemas actuales que se deben de solucionar con brevedad hasta potenciales amenazas que pueden llegar, se ayudó a los empresarios a tener un panorama más general de su mercado,

del funcionamiento y del estado de la empresa y esto les ayudara a tomar mejores decisiones a corto y largo plazo. Fue fundamental trabajar en equipo, y junto con la consultora para lograr crear una huella en la empresa, el trabajo en equipo brindo mejores ideas, propuestas innovadoras y un excelente ambiente dentro del PAP, los empresarios también fueron parte de un gran trabajo ya que siempre estuvieron con disposición y motivación de trabajar con nosotros. La gran importancia de apoyar a las Pymes es por el trabajo que estas generan y lo que aportan a la economía del País, de ahí la importancia de hacer que las empresas sean más competitivas, para que crezcan y permanezcan dentro del mercado.

Anthony Erad Mariscal Villafuerte: En primera instancia, las empresas PYME (Pequeñas y medianas empresas) tienden a tener un común denominador, donde es la falta de la formalización, y la empresa, no fue la excepción, por lo que esta empresa familiar, que está a punto de pasar a la segunda generación, que participan 3 hijos que cuentan con mucha disposición para mejorar y formalizar la empresa. Por ello, el problema que se abordó fue el diagnosticar las áreas funcionales de la empresa, determinando como se encuentra en la actualidad, para partir de ello y enfocar el análisis a estas problemáticas. Así mismo este proceso fue un apoyo mutuo desde el equipo PAP Iteso, junto a mis compañeros, consultores y los propios empresarios, generando un impacto y relación positiva. Dando como resultado a que esta PYME, pueda dar un impulso e impacto positivo de manera local y nacional hacia la economía de México, y por ende a los trabajos dignos que se generan haciendo un clima laboral ideal.

Manuel Alejandro Carreto Ruiz: Las PYMEs al ser el 99.98% de las empresas según datos del IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), pero su desempeño se podría generalizar relativamente pobre ya que su gran mayoría enfrenta diversos obstáculos, y tuve la oportunidad de ver y aprender más a fondo la vivencia y realidad de este contexto con la empresa, identificando problemáticas clave, entre las cuales mi equipo y yo pudimos afirmar en primera instancia la informalidad empresarial, la ausencia de una definición puntual de roles, y una organización interna nula. Gracias al diagnóstico integral pudimos tanto afirmar como descartar ideas, problemáticas y proposiciones, entre las cuales en esta y otras PYMES

son relevantes la baja diferenciación competitiva, la brecha en destrezas técnicas y de negocios, la dependencia de intermediarios, y en ciertos casos un alto costo unitario. En posición a lo mencionado con anterioridad, nos permitimos detallar su contexto con claridad, y brindar una propuesta con sustento que le permite a la empresa un crecimiento que no solo favorece a la misma con procesos eficientes, adopción de instrumentos tecnológicos, preparación y adaptación estratégica ante el cambio, formalización y un refuerzo en innovación y diferenciación, si no que al aumentar la tasa de supervivencia de empresas, y aumentar su competitividad, se genera un impacto positivo que tanto a nivel regional como nacional es traducido en más fuentes de empleo, desarrollo y crecimiento de capital humano, aumento del PIB, mejores condiciones laborales que suponen un incremento en la motivación y satisfacción de los empleados y por ende un aumento de su productividad y rendimiento.

3.2 Aprendizajes logrados

Andrea Flores Fernández: En este PAP aprendí incontables cosas, la primera es como llevar a cabo un proyecto y el extenso trabajo y tiempo que se requiere para llevarlo a cabo. Aprendí la importancia de la planificación y formalización, ya que con ello se permite crecer el proyecto y realmente cumplir los objetivos. Además, como ingeniera financiera, muchas veces lo que se enseña es muy teórico y fue interesante realizar un proyecto que me permitía ver más en la práctica. Existen contratiempos que no siempre son previstos, pero la adaptación ante ellos fue parte del aprendizaje. También, aprendí a tomar liderazgo y como trabajar en conjunto con mi equipo, tomando en cuenta sus distintos puntos de vista y conocimientos que cada uno tiene de su carrera. Pero sobre todo conocimientos financieros de contabilidad y finanzas corporativas, ya que mi carrera no tiene ese enfoque. La enseñanza más importante que el PAP me deja, es el atreverme a proponer, a compartir lo que puedo identificar y sobre todo a ser más analítica para ver más allá de la superficie.

Jessica Paulina Gomez Bernal: Durante el PAP tuve varios y diferentes aprendizajes, desde como tener un mejor trabajo en equipo, aprendizajes profesionales, como aprendizajes que me dieron mis compañeros y consultora. Participe en la etapa de diagnóstico de la empresa, muchas de las herramientas no las conocía, tal como el Pestel o la voz del cliente, dos

herramientas de un análisis externo que te ayudan a entender el entorno de la empresa, analizar el mercado y saber la realidad de la percepción de los clientes hacia la empresa. Dentro del análisis interno el DIE fue una herramienta a la cual le aprendí muchas palabras técnicas, las preguntas que se realizaron sirven de guía para entender el funcionamiento del área que se trabaja, que es lo que realmente se hace ahí y las características que esta necesita (finanzas, operaciones, mercadotecnia...) No solo el DIE me brindó más vocabulario técnico, también al momento de redactar en grupo el análisis de cada herramienta me dio el conocimiento de una redacción más profesional. Desarrolle más facilidad al hablar en público, algo que siempre me ha costado mucho, en el PAP se trabajó después de tantas presentaciones a los empresarios. Lo que aprendí como ingeniera industrial en este PAP fue ver la realidad de lo que he estudiado a lo largo de mi carrera, ya estar en una situación real, que se necesita y que características tiene que tener el área de operaciones para que esta opere de la mejor manera posible. Aprendí a como se interrelacionan todas las áreas de una empresa, como todas son igual de importantes y que siempre hay un área de oportunidad que trabajar, es importante una constante innovación y siempre esta actualizado en el entorno del mercado en el que la empresa se mueve.

Anthony Erad Mariscal Villafuerte: En este PAP, me deja un gran sabor de boca positivo, ya que superó mis expectativas. Ya que a lo largo de mi carrera adquiriré muchos conocimientos de las herramientas requeridas para esta etapa de diagnóstico, y los pude aplicar en un escenario real, organizando y planificando una estructura de plan de trabajo que nos daba pauta para ejecutar dichas herramientas. Así mismo, se estableció dentro del equipo un gran compromiso, donde se trabajó de manera eficaz y eficiente a relación a los tiempos y herramientas por entregar. Generando confianza por parte de nosotros y nuestra consultora. También los saberes aplicados a esta etapa de diagnóstico, si pudieran ser transferidos a otras situaciones, ya que las herramientas son globales sin embargo el enfoque es distinto, por lo que se puede dar una pauta general para brindar impactos positivos. Por último, me gustaría compartir que este PAP, adquirí experiencia más “tangible” de la teoría aprendida a lo largo de mi carrera, sumando un escenario distinto como lo es las materias químicas, siendo un

tema ajeno a mí, pero con una estructura general para realizar un diagnóstico a cualquier empresa.

Manuel Alejandro Carreto Ruiz: El PAP de Consultoría a PYMES ha creado un impacto que se queda corto en palabras para explicar lo que ha generado de forma interna en mí.

Durante las 16 semanas que conlleva el proyecto de aplicación profesional, puedo decir que me permití explotar y hacer valer con un enfoque tanto académico como profesional todos los conocimientos y aptitudes que me ha brindado a lo largo de mi Carrera el ITESO. Reafirmé de la importancia del trabajo en equipo y pude notar la importancia del impacto positivo que cada licenciatura tiene en las diversas áreas en las que se trabajó con la empresa, siendo todas ellas igual de importantes entre si una vez interrelacionadas.

Mi principal reto fue saber que esto ya no era sólo una materia estudiantil, si no que era a la par algo que impactaría en una empresa de la vida real, y que nuestros conocimientos y desarrollo en la misma se verían traducidos con un impacto en sus resultados finales. Pero al mismo tiempo, también se vería traducido en mí mismo, puliendo mis áreas de mejora, haciendo brillar mis principales habilidades, e inclusive descubriendo otras ocultas y anteriormente desconocidas, por lo que me enfoqué en dar lo mejor de mí, ser entregado y al mismo tiempo humilde.

Entre los aprendizajes que logre al ser parte de este proyecto destaca en el ámbito profesional mis saberes, principalmente implementando estrategias para desarrollar herramientas de determinación y potencialización de su mercado, y la gestión eficiente de recursos humanos, pero también mi desarrollo en saberes comunes a otras carreras se pudo fortalecer en las áreas de finanzas, gestión y operaciones de la empresa.

También puedo decir que aprendí a preparar un proyecto que tiene impacto y aporte social ya que, al aprender a solidificar su empresa, ahora esto también lo podré aplicar a futuros proyectos tanto personales como laborales y siempre tendré muy grabado el valor de crear sinergia entre todas las partes. Por último, pero no por eso menos importante, este PAP ha impactado de forma personal en mí al obligarme a ser más responsable, flexible, abierto, solidario, creativo, adaptativo y sobre todo versátil para la vida.