

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

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



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3A02 Consultoría para la Competitividad

Reporte ejecutivo del proceso de consultoría integral en una empresa de la ZMG.

PRESENTAN

Lic. en Ingeniería en Biotecnología Valeria Natalia Delgado Hernández

Lic. en Ingeniería Industrial Ania Ivett Mendoza Muñoz

Lic. en Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo

Lic. en Comercio y Negocios Globales Ilse Mayela Ochoa Navarro

Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento Diana Laura Aguilar Ramírez

Profesores PAP:

LAE. Ma. Asunción Trujillo de Alba

M. A. Blanca Estela Oliva Hernández

Coordinación PAP:

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Mtra. Adriana Graziette Mesa Pérez

Tlaquepaque, Jalisco, 25 de noviembre de 2024

ÍNDICE

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
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.....	7
1.3 Identificación de las problemáticas	9
1.4. Planeación de alternativas	12
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	21
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	112
1.7. Bibliografía y otros recursos	117
1.8. ANEXOs generales.....	120
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	167
3.1 Sensibilización ante las realidades	168
3.2 Aprendizajes logrados	173

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 cuando estudiantes, beneficiarios externos y profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores con 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, donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades del desarrollo 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 PAP, 3A02 Consultoría para la Competitividad, tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo de las capacidades empresariales y la apropiación de un modelo de gestión estratégica, que impulse la competitividad para el desarrollo empresarial.

Durante el periodo de otoño, a lo largo de 13 semanas, se ejecutó un plan estratégico diseñado para la empresa, logrando diversas implementaciones en este lapso. Primeramente, se implementaron las tres primeras "S" de la metodología de las 5S. Además, se desarrolló un sistema para la gestión de mejoras, incluyendo un buzón de propuestas y sus políticas de uso, se generó un programa para la implementación de un plan de capacitación. Se desarrolló una capacitación en habilidades blandas y de autogestión. Asimismo, se diseñó una guía de exportación. En adición para fortalecer el área de ventas y mercadotecnia, se elaboró una propuesta para un puesto de becario. Se hizo entrega de una guía de convenios de colaboración y una base de datos de prospectos. Se realizó un análisis descriptivo para personas no financieras, con el objetivo de gestionar costos, pronosticar ventas, identificar flujos de efectivo y consolidar una rotación adecuada de inventarios, todo ello a través de la entrega como producto final de un Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero, con su base de datos y formulado para el cálculo automático de cada razón financiera.

Finalmente, el equipo PAP concluyó con una gala de reconocimientos en la empresa, donde se agradeció al director y a los colaboradores. Se buscó fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y la lealtad dentro de la empresa, así como cerrar con el desarrollo de las habilidades blandas y autogestivas del personal.

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.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) se definen como unidades económicas que realizan diversas actividades productivas en México. Estas empresas fabrican bienes o servicios para el mercado, con el objetivo de satisfacer la demanda y obtener beneficios económicos, utilizando recursos de capital y trabajo (González Meneses, Arroyo Ávila, & de Fátima Alvidrez Díaz, 2023). En la economía mexicana, las MiPyMEs son un pilar esencial, ya que contribuyen significativamente al crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) (Gobierno de México, s.f.).

De acuerdo con el Censo Económico de 2019 realizado por el INEGI, el 94.9% de los establecimientos en México son microempresas, el 4.9% corresponde a pequeñas y medianas empresas (PYMEs), y solo el 0.2% son grandes empresas (INEGI, 2020). Esta amplia presencia les otorga una influencia significativa en todos los sectores económicos y, por lo tanto, en la generación de empleo. Por ejemplo, en el sector manufacturero, que es el más relevante en la economía mexicana, más del 98% de los establecimientos son MiPyMEs (Martínez S. , 2023). Jalisco ocupa el tercer lugar a nivel nacional en cantidad de Pymes, con un total de 378,000 pequeñas y medianas empresas (Romo, 2023). A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan numerosos retos económicos para adaptarse a los impactos externos, lo cual define el entorno en el que operan.

Las MiPyMEs mexicanas compiten en un contexto marcado por la apertura de mercados, el aumento de la competencia y consumidores más exigentes e informados. Los empresarios reconocen estos desafíos y buscan herramientas para mejorar su productividad y competitividad (Saavedra-García, Camarena-Adame, & Tapia-Sánchez, 2017). Rubio y Aragón (2009) definen a la competitividad empresarial como la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, producir bienes y servicios con valor añadido y responder de manera eficaz a la competencia en comparación con otras empresas.

Actualmente, existe una brecha de productividad entre las MiPyMEs y las grandes empresas. Para cerrar esta brecha, los empresarios han identificado la innovación en productos y

procesos como una prioridad, apoyándose en la capacitación de los recursos humanos, la mejora de la calidad de productos y servicios, el acceso a tecnología y la reducción de costos (Calderón & Ferraro, 2013).

Rubio y Aragón (2009) señalan que la calidad se destaca como un factor clave el cual contribuye significativamente al éxito de las PYME debido a la exigencia del mercado. Asimismo, Martínez (2011) destaca que la competitividad de las PYME depende de la implementación de la calidad en todos los niveles de la organización, lo que implica contar con personal que supervise los procesos y productos, buscando mejoras continuas para aumentar la satisfacción del cliente. En una investigación realizada en el sur de Tamaulipas, México, Rodríguez, Bañuelos, Rubio, & Chávez (2010) examinaron los factores internos que afectan la competitividad de las PYMEs, con una muestra de 100 empresas. Identificaron que el éxito competitivo de estas empresas está influenciado por factores internos como la planificación estratégica, las habilidades gerenciales, la calidad del servicio y el uso de tecnologías de información y comunicación.

Impacto de productos extranjeros en las empresas locales de México

Gracias a la globalización, hoy en día es posible consumir productos de cualquier parte del mundo. Sin embargo, esta situación puede generar una menor preferencia por productos mexicanos. El consumo de productos locales, por su parte, ofrece claras ventajas económicas a las regiones, ya que reduce riesgos y fortalece la seguridad en la cadena de suministro. Además, los productos locales son más accesibles al evitar costos como aranceles y gastos de transporte (Instituto Nacional de la Economía Social, 2018).

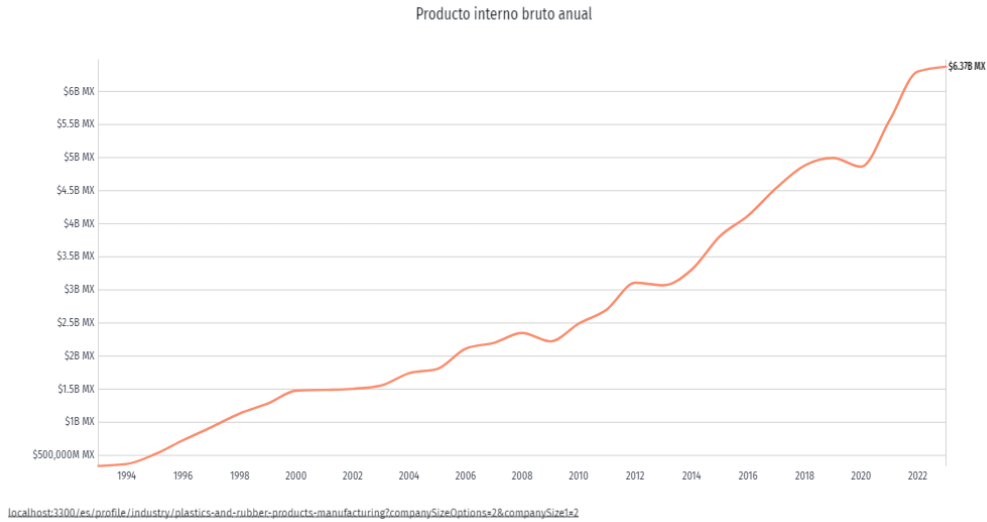
Actualmente, México cuenta con 18 tratados de libre comercio con más de 50 países, así como 32 acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones con 33 naciones, lo que representa el 60% del PIB mundial. Este comercio internacional ha traído importantes beneficios al mercado laboral del país. La apertura comercial ha contribuido a reducir la informalidad laboral, disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres, y reducir el trabajo infantil (Castilla, 2023).

A pesar de estos beneficios, el impacto de los productos extranjeros en las empresas locales es notable, ya que las transacciones transfronterizas representan aproximadamente el 20% del comercio electrónico en México. En 2023, el comercio electrónico transfronterizo alcanzó los 16,000 millones de dólares (Estrada, 2024). Sin embargo, la importación también ofrece oportunidades a los empresarios al permitirles diversificar su oferta y ofrecer novedades a sus clientes, además de acceder a productos a precios más bajos (Rosete, 2023).

Para las PYMES, es crucial analizar el impacto de la importación de bienes, servicios y capital en el país. Se ha observado que las importaciones pueden llevar a la pérdida de empleos, al aumento de precios y a un impacto general en la economía local (Rosete, 2023). Cabe destacar que, entre mayo de 2019 y mayo de 2023, el número de micro, pequeñas y medianas empresas que surgieron fue mayor que el de aquellas que cerraron, a pesar de la pandemia de COVID-19 en México (INEGI, 2024).

Industria del Plástico y del Hule en México

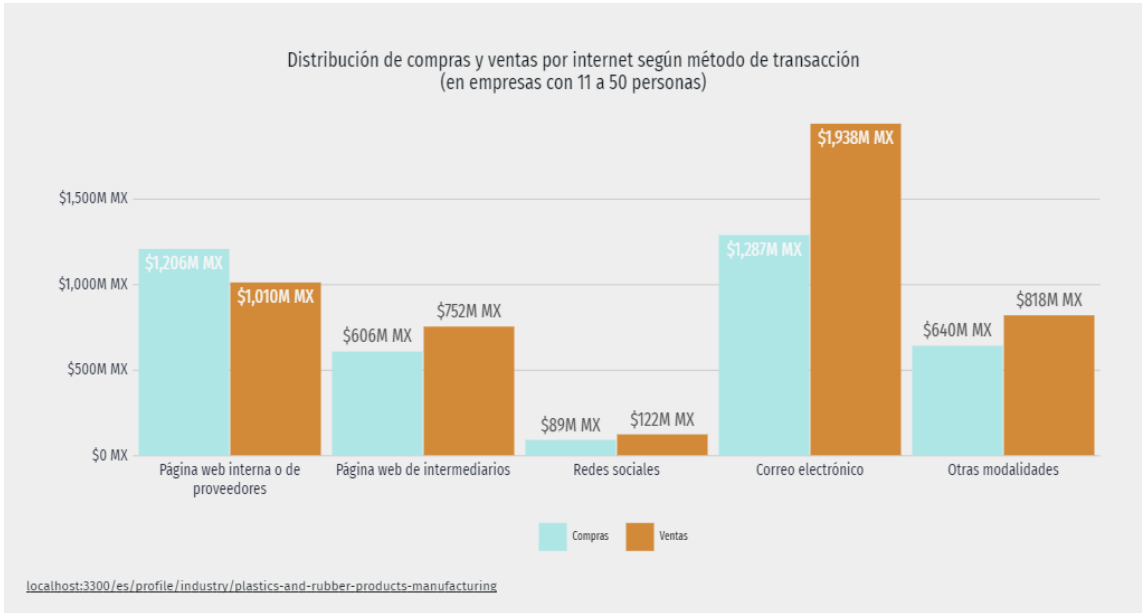
La industria del Plástico y del Hule en México registró un producto interno bruto en el segundo trimestre del 2024 de alrededor de \$6.58 B MX, teniendo un 5.06% más que en el primer trimestre. Asimismo, según datos del Censo económico realizado en el 2019, la producción bruta total dentro de la industria del plástico y el hule fue de \$470,684 M MX (DATA México, 2024). En la gráfica 1 se presenta la variación del producto interno bruto anual generado por estas industrias manufactureras desde 1994 hasta el año 2023. De esta gráfica se resalta una tendencia de crecimiento en el mercado, sin embargo, se observa que en el 2020 existió una caída importante dentro del PIB. Año en el que diversas empresas tuvieron dificultades económicas, incluyendo la empresa presente.



Gráfica 1. PIB anual de Industria del Plástico y del Hule. Obtenido de DATA México, 2024.

Según el Censo Económico realizado en el 2019, en México se contabilizaron un total de 6130 unidades económicas de la industria del Plástico y del Hule, siendo Guanajuato el principal productor de este sector con 1032 unidades económicas. Jalisco representa aproximadamente el 13.3% del total de unidades económicas, con 819 unidades registradas en el 2019. De estas, Guadalajara concentra el 7.09% con 366 unidades registradas y Zapopan el 3.72% con 192 unidades económicas (DATA México, 2024). La figura 1 muestra los porcentajes de unidades económicas por municipios, donde se destaca a León como el municipio con el mayor número de unidades en este sector, con un 12.7%.

La gráfica 2 muestra la distribución de compras y ventas en línea, así como las transacciones monetarias, según el medio utilizado por empresas de entre 11 y 50 empleados. De acuerdo con el Censo Económico 2019, las ventas por internet alcanzaron los 92.035M MX, mientras que las compras en línea sumaron 80.845M MX. En cuanto a las transacciones monetarias, las ventas totalizaron \$485,883 M MX y las compras a \$345,667M MX (DATA México, 2024). La gráfica 2 destaca que el correo electrónico es el método con mayor valor en ventas, mientras que las redes sociales son el medio menos utilizado. Esto sugiere una oportunidad potencial para aumentar ventas a través de redes sociales, ya que muchas empresas del sector manufacturero no parecen utilizarlas de manera efectiva para este propósito.



Gráfica 2. Compras y ventas por internet por método de transacción en empresas de 11 a 50 personas. Obtenido de (DATA México, 2024)

Finalmente, las principales problemáticas que enfrentan las unidades económicas del sector de hules y plásticos con un tamaño de 11 a 50 empleados incluyen la inseguridad pública, altos costos de servicios, precios elevados de materias primas y altos impuestos (DATA México, 2024). Es importante señalar que, en México, entre el 7 y el 13 de septiembre de 2024, se retiraron los subsidios fiscales para gasolina y diésel, siendo este último un insumo clave en el proceso de fabricación de hule. Como resultado, se estima un incremento en los

precios de hasta 6.17 pesos por litro. Aunque se prevé que el 14 de septiembre de este año se restablezca el subsidio al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) para las gasolinas, esto aún no ha sido confirmado (Álvarez, 2024).

1.2 Caracterización de la organización

Es una empresa especializada en la fabricación de artículos de hule y plástico como: suelas y láminas para el calzado industrial, casual y deportivo además de loderas, empaques, tapetes, entre otros productos.

El padre del dueño actual fundó la empresa en 1967, originalmente con el nombre de Industria Hulera Tapatía. S.A. de C.V. Desde sus inicios se dedicó a la fabricación de suelas para calzado industrial y deportivo tanto para pequeños zapateros en León, Guanajuato y el Distrito Federal como para grandes marcas nacionales y extranjeras.

A finales de 1980 la empresa amplió su catálogo de productos a lámina de hule para suela y piso, loderas, empaques y algunos productos especiales de hule y plástico, en ese periodo, en 1986, cuando el actual director, comenzó a trabajar con su padre para aprender del negocio familiar. No obstante, hacia finales del siglo pasado la empresa sufrió una gran contracción debido al ingreso del calzado chino al mercado mexicano, por lo que se optó por una reestructuración del enfoque de ventas, ahora sería directamente a distribuidores y no a fabricantes (como se venía haciendo con anterioridad).

Durante la pandemia de COVID-19 de 2019 a 2022, la empresa enfocó su producción a la creación de tapetes sanitizantes para mantenerse en el mercado y aunque se logró el objetivo la disminución de operaciones por pandemia se ha mantenido. Por lo que el empresario menciona que la empresa se encuentra en una crisis desde entonces.

Misión, visión y valores de la empresa

La empresa cuenta oficialmente con una misión y valores. En cuanto a la visión se habla de una propuesta elaborada por el equipo PAP primavera 2024 de ITESO.

Misión

Fabricar productos de hule innovadores de alta calidad ofreciendo al cliente un servicio directo y honesto, que beneficie finalmente a clientes, empleados, proveedores y socios.

Visión

Ser una empresa competitiva, innovadora y dinámica del sector industrial de la transformación de hule y de la industria del calzado, en donde nuestros empleados, proveedores y clientes compartan nuestro orgullo por la empresa ampliando la diversidad de componentes, insumos y nuevos desarrollos de productos de hule a nivel nacional y de exportación para el año 2027.

Valores

Confiabilidad:

Somos una empresa que entiende su permanencia en el mercado como resultado del trabajo diario basado en el respeto hacia el cliente y hacia el producto.

Calidad:

Proporcionamos productos que responden a las características específicas del mercado al que pertenecen.

Servicio:

Atendemos a nuestros clientes de manera directa y personalizada.

Desarrollos a la medida:

Asesoramos a nuestros clientes para desarrollar productos innovadores y así tener un mayor impacto en sus ventas.

Organigrama

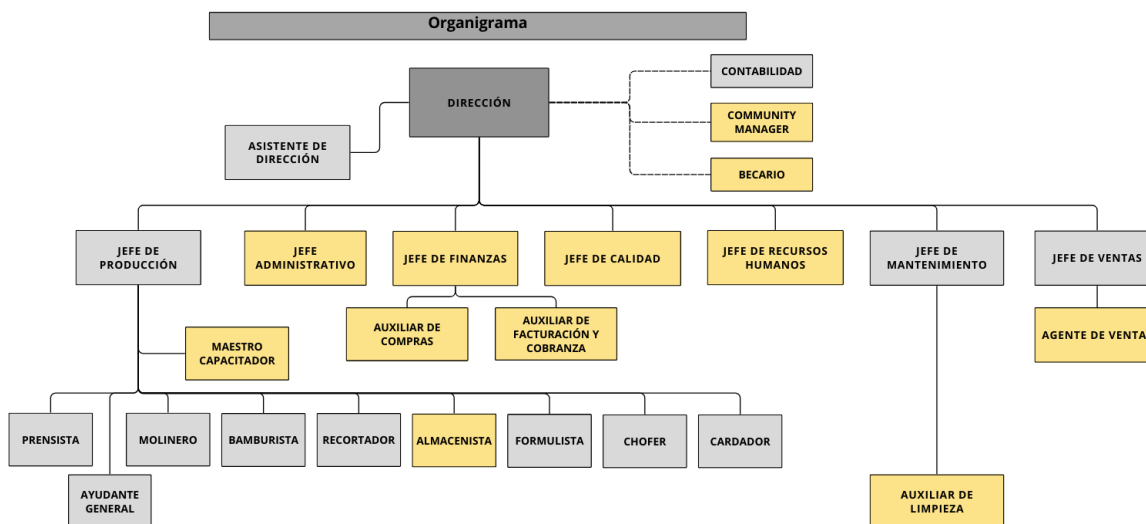


Figura 2 Propuesta de organigrama para la empresa. Elaborado por Diana Aguilar y Valeria Delgado.

Página Web y Facebook

Su presencia en internet se basa en una página web y una cuenta en Facebook. En la primera es posible encontrar una breve descripción de la empresa, sus valores, medio de contacto, ubicación y catálogo. Mientras que en su Facebook se comparten noticias relacionadas con el giro de la empresa, información de contacto y anuncios.

- Página web:
- Facebook:

Estas son las características generales de la empresa con la que se trabajó durante el periodo PAP primavera 2024, primera implementación en verano 2024 y su continuación en este periodo otoño 2024.

1.3 Identificación de las problemáticas

Durante el periodo PAP de primavera 2024, se llevó a cabo una fase de diagnóstico colaborativo en empresa. En esta etapa, se utilizaron diversas herramientas para profundizar en la situación de la empresa y los desafíos que enfrentaba. Entre las herramientas aplicadas se encuentran: el Lienzo CANVAS, el análisis del Macroproceso, PESTEL, las 5 fuerzas de

Porter, DIE, la Estrategia de Porter y el FODA cruzado. Además, se analizó el organigrama y se validó la visión de la empresa.

A partir de estas herramientas, se identificó la necesidad de fortalecer las finanzas, consolidar un departamento de ventas, desarrollar la gestión del talento y utilizar medios digitales para mejorar la mercadotecnia, las ventas y las relaciones con los clientes. Con estas observaciones, se formularon propuestas de continuidad y se trabajó en las áreas clave de desempeño (ACDs) con el objetivo de desarrollar las capacidades necesarias para el óptimo funcionamiento de la empresa.

PROPUESTAS DE CONTINUIDAD



Metodología de las 5 "S"

- Dinámica con los trabajadores de la fábrica para establecer un plan de implementación.

Seguimiento a las publicaciones de redes sociales

- Generación de un paquete multimedia para nutrir publicaciones de redes sociales.
- Continuar con la búsqueda de herramientas que faciliten la generación de contenido.

Restructurar la estrategia de precios y descuentos para clientes actuales

- Trabajar con la empresa para la elaboración de tabla de descuentos y clasificación de clientes.

Análisis de flujo de efectivo y razones financieras de manera periódica Continuar con los cursos de capacitación

- Seguir enfocados en la toma de cursos para desarrollar habilidades de ventas.

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PAP PROFESOR DE APLICACIÓN PROFESIONAL | Economía solidaria y trabajo digno

Figura 3 Elaborada por equipo PAP primavera.

Durante el verano de 2024, el PAP avanzó hacia la fase de implementación en la empresa, basándose en el diagnóstico previo. Se identificaron tres áreas clave de desempeño: gestión del talento, ventas y mercadotecnia, y finanzas. Estas áreas son esenciales para mejorar la eficiencia y competitividad de la organización. Para cada una, se establecieron capacidades empresariales y objetivos específicos con la metodología SMART, asegurando que las metas fueran claras, medibles y alcanzables.

En gestión del talento, el enfoque principal fue desarrollar habilidades de liderazgo y fortalecer la capacitación del personal. Esto incluyó la creación de programas de formación y la implementación de descripciones de puesto claras, con el objetivo de mejorar la autogestión y la toma de decisiones dentro de la empresa. En cuanto a ventas y mercadotecnia, se trabajó en consolidar el uso de medios digitales para mejorar las ventas y fortalecer el servicio postventa, proponiendo la actualización de precios y el diseño de una estructura para gestionar mejor a los clientes.

Finalmente, en el área de finanzas, se buscó asegurar una estabilidad financiera a través de la optimización de costos y una mejor gestión de activos. Se revisaron los sistemas de información financiera para garantizar un control más preciso y se propusieron estrategias que permitieran a la empresa tomar decisiones más eficientes. Estas acciones en conjunto buscaban alinear los esfuerzos de la implementación con los objetivos estratégicos de la empresa para su crecimiento sostenido.

RECOMENDACIONES DE CONTINUIDAD



Detección de las necesidades y plan maestro de capacitación

- Diagnosticar las necesidades de capacitación por área.
- Continuidad a implementación de 5s.
- Auditoría de NOMs.
- Comunicación de descripciones de puesto a los colaboradores y continuidad de puestos faltantes.

Desarrollo de habilidades directivas

- Plan de acción para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de dirección y mandos medios.
- Validación de propuestas de objetivos operativos

RECOMENDACIONES DE CONTINUIDAD



Validar lista de precios para clientes

- Continuidad a propuestas de lista de precios y tabla de descuentos.

Diseñar e implementar un proceso de servicio de post venta

- Continuidad a implementación de CRM

Estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores

- Atención a los sistemas de información, con el fin de que en un futuro se puedan hacer más análisis a partir de estados financieros distintos.



Figura 5 Elaborada por equipo PAP verano 2024

1.4. Planeación de alternativas

Durante este periodo de otoño 2024, el PAP se presenta en la segunda etapa de implementación dentro de la empresa. En el cual, se continúa trabajando sobre las 3 principales áreas de desempeño propuestas en la etapa de diagnóstico en primavera 2024. Las áreas clave de desempeño en una empresa representan una categoría o aspecto específico que es fundamental para el éxito y el funcionamiento eficaz de la organización. Estas áreas pueden considerarse como objetivos principales (Usmani, 2022). Las áreas clave que se desarrollaron en primavera 2024 y sus capacidades, se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. ACD y capacidades Empresariales.

Áreas Clave de Desempeño	Capacidades
Gestión del talento	Desarrollar habilidades de liderazgo, contando con personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa
Ventas y mercadotecnia	Consolidar ventas y seguimiento a través de medios digitales.

Finanzas	Revisar y analizar la información financiera para mejorar la toma de decisiones.
----------	--

Las capacidades empresariales representan un enfoque de gestión que permite a los miembros de una organización adaptarse a cambios y resolver problemas en diversas situaciones. Esto implica identificar las acciones necesarias, llevarlas a cabo y obtener un beneficio (Manu, Nelson, & Thiongo, 2001). Los objetivos para cada área de desempeño se formularon siguiendo la metodología SMART, considerándose específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y con un tiempo determinado (Time-bound) (Martins, 2024). Por último, una táctica operativa es una acción o conjunto de acciones específicas destinadas a alcanzar objetivos a corto plazo dentro de una operación empresarial y su establecimiento, permite organizar cronológicamente las actividades que se llevarán a cabo (UNAM, 2017).

El plan de desarrollo realizado para esta segunda etapa de implementación (Anexo 9.1) se trabajó con el empresario, pues inicialmente se dejaron las bases a partir del diagnóstico, se generó la propuesta y al momento de la presentación se realizaron algunas correcciones por el empresario, buscando dirigir los esfuerzos de las implementaciones hacia un mismo rumbo. A continuación, se presenta desglosado el plan de trabajo final:

1. ACD: Gestión del talento.

La capacidad de esta área clave es desarrollar habilidades de liderazgo, contando con el personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Se tienen los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Establecer un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y capacidades de los colaboradores.

Táctica 1: Implementación de cada una de las tres primeras S.

Actividades:

- Confirmación con dirección de área de almacén para implementación de 3s.
- Preparación de la capacitación de 5 S para los colaboradores (presentación, espacio, materiales, personal y determinar tiempos).
- Realizar capacitación de 5 S a colaboradores.
- Preparación de recursos físicos, materiales y humanos.
- Implementación de la primera S (clasificar).
- Implementación de la segunda S (ordenar).
- Implementación de la tercera S (limpieza).
- Presentación antes y después que incluya impacto de implementación de 3S.

Producto: Portafolio para implementación y capacitación de 3s.

Uso: Implementación de metodología 3s dentro de un espacio de trabajo (almacén).

Beneficio: Generar un espacio de trabajo seguro y limpio, así como generar conciencia para su continuidad en otras áreas de trabajo.

Meta: Implementación de las primeras 3s en un área de trabajo al 100% en la empresa para noviembre de 2024.

Se propuso implementar un plan de capacitación enfocado en las primeras tres S de la metodología 5S (clasificar, ordenar y limpiar) en el almacén de la empresa para mejorar la organización y seguridad del área de trabajo. El plan incluye coordinar con la dirección, preparar recursos, realizar la capacitación y ejecutar las actividades necesarias para la implementación de cada S. El objetivo es completar la implementación en noviembre de 2024, generando un ambiente más seguro y eficiente, con el fin de extender la metodología a otras áreas en el futuro.

Táctica 2: Desarrollo de sistema para gestión de mejoras para fomentar la participación de los empleados en el proceso de mejora continua compartiendo sus ideas, identificando problemas o proponiendo soluciones de manera anónima o identificada, promoviendo un ambiente de colaboración y creatividad.

Actividades:

- Dialogar con dirección para definir los parámetros y políticas para el uso del buzón.
- Definir las políticas y la metodología para el uso del buzón y aprobación por parte de dirección.
- Capacitar al jefe de producción en el uso y evaluación de las mejoras propuestas en base a los parámetros establecidos previos a su implementación; además, informar a los colaboradores del objetivo y uso del buzón.
- Revisar, evaluar y dar seguimiento al buzón con el apoyo del jefe de producción y consultor junior dos veces por mes.

Producto: Buzón de propuestas de mejoras y sus políticas de uso.

Uso: Detección de necesidades.

Beneficio: Ayuda a mejorar la comunicación y disminución de tiempos, desperdicios y riesgos. Aumento de productividad y calidad en productos.

Meta: Por lo menos 5 personas utilicen el buzón para noviembre del 2024.

Se definió contar con una herramienta como el buzón de propuestas de mejora, debido a la necesidad de los colaboradores que tienen de cercarse a los mandos medios y a la dirección para expresar sus ideas y aportaciones para la mejora continua, aportar ideas para mejorar procesos, este canal de comunicación o táctica acorta la distancia y se vuelve un medio eficaz para la creatividad y desarrollo de innovación.

Táctica 3: Generar propuesta para implementación de plan de capacitación.

Actividades:

- Identificar necesidades de capacitación por área dentro de la empresa.
- Priorizar temas de capacitación interna en base a necesidades detectadas.
- Presentar lista de temas de capacitación interna.
- Análisis de objetivos específicos por curso.
- Realizar propuesta de cursos, talleres internos para cubrir necesidades detectadas.
- Presentar programa de capacitación anual incluyendo: objetivo, tiempo estimado, fecha estimada, recursos humanos y recursos materiales.

Producto: Plan de capacitación anual.

Uso: Capacitación de colaboradores en diferentes áreas dentro de la empresa.

Beneficio: Personal capacitado para mejorar eficiencia en operaciones.

Meta: Presentar un plan anual de capacitación de diferentes áreas para capacitación de colaboradores a noviembre del 2024.

Se decidió generar una propuesta para la implementación de un plan de capacitación debido a la necesidad de mejorar la eficiencia operativa de la empresa a través del desarrollo de las habilidades y competencias de sus colaboradores. Esta táctica es fundamental para asegurar que el personal esté adecuadamente capacitado en las áreas críticas de la empresa, lo que contribuirá a un desempeño más eficiente y efectivo. Un equipo bien entrenado es capaz de enfrentar desafíos con mayor eficacia, adaptarse a cambios en el mercado y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos empresariales.

Objetivo 2: Desarrollar pensamiento estratégico por parte de la dirección y el equipo de trabajo.

Táctica 1: Desarrollar habilidades blandas y autogestivas para crear un ambiente laboral positivo, mejorando tanto la productividad como el clima organizacional. El desarrollo de habilidades blandas es esencial para lograr la eficacia interpersonal.

Actividades:

- Preparar programa, evento de bienvenida y plática motivacional para los colaboradores (Despliegue y presentación del proyecto).
- Programar la bienvenida y presentación del equipo PAP de consultoría de la competitividad de MyPEs, otoño 2024.
- Actividad de recreación e integración del equipo.
- Sensibilización con colaboradores sobre el desarrollo de habilidades blandas, como la motivación, autogestión, comunicación asertiva y trabajo en equipo, así como el empoderamiento para la toma de decisiones.
- Preparar y desarrollar un evento de cierre y entrega de reconocimientos.

Producto: Portafolio de presentaciones y formatos para actividades con los colaboradores.

Uso: Llevar a la práctica las recomendaciones, herramientas, metodología contenida en el portafolio como apoyo en el desarrollo de habilidades de los colaboradores y toma de decisiones.

Beneficio: Mejorar el clima laboral dentro de la empresa y la comunicación en la cadena de mando.

Meta: Realizar dos actividades al 100% de los colaboradores que trabajan en la empresa.

El objetivo de realizar un evento de bienvenida que llamamos “Fortaleciendo Lazos” como táctica para fomentar el trabajo en equipo, donde pudieran poner en práctica sus habilidades blandas a través de ejercicios motivacionales, la participación como clave de integración, ya que se observa equipos altamente preparados que dominan sus funciones, pero dispersos. Dar a conocer los objetivos específicos de cada una de las áreas y procesos trae como consecuencia alineación de esfuerzos para llegar a la meta, la necesidad de empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones más acertadas basados en lo que la empresa espera de ellos.

2. *ACD: Ventas y mercadotecnia.*

En esta área clave, la capacidad se explica en consolidar ventas y seguimiento a través de medios digitales. Los objetivos que se plantean son los siguientes:

Objetivo: Desarrollar distribuidores y clientes directos para garantizar un incremento en ventas.

Táctica 1: Diseñar una guía de exportación.

Actividades:

- Determinar con el empresario los mercados de interés a exportar.
- Búsqueda de la información de factores necesarios (Posible mercado meta, análisis de riesgos, mercado meta, documentación y agentes aduanales).
- Análisis e interpretación para desarrollar guía de exportación.
- Presentación de la guía de exportación.

Producto: Se desarrollará una guía de exportación.

Uso: Su uso destaca en el análisis y selección de mercado a exportar, además de identificar los posibles riesgos.

Beneficio: Facilitar una expansión internacional y minimizar los riesgos.

Meta: Entrega de la guía de exportación a noviembre 2024.

Se decidió elaborar una guía de exportación debido a que el empresario tiene la intención de exportar su producto, y esta meta está claramente establecida en la visión de la empresa, formulada durante el periodo PAP de primavera 2024. La guía de exportación es una herramienta fundamental que facilita la diversificación de ingresos y reduce la dependencia del mercado local, abriendo nuevas oportunidades de negocio y mitigando riesgos. Esta táctica es esencial para la expansión internacional de la empresa, ya que permite identificar y minimizar los riesgos asociados con la entrada a nuevos mercados.

Táctica 2: Diseño y propuesta de puesto becario para ventas y mercadotecnia.

Actividades:

- Descripción del puesto becario.
- Desarrollar el plan de inducción y capacitación para el puesto.
- Definir las condiciones para la contratación del becario (Plantilla de contrato).
- Seguimiento y acompañamiento de becario durante periodo PAP otoño 2024.

Producto: Propuesta de funciones de becario dentro del departamento de ventas y mercadotecnia.

Uso: Mejorar la eficiencia al encargarse del seguimiento de ventas, redes sociales y prospección de clientes.

Beneficio: Aumento de ventas para la empresa, mejor gestión de redes sociales y cierre de prospectos.

Meta: Contratación de un becario capacitado y activo a finales de 2024.

Se diseñará y propondrá un puesto de becario para el departamento de ventas y mercadotecnia con el fin de mejorar la eficiencia en el seguimiento de ventas, gestión de redes sociales y prospección de clientes. Las actividades incluirán la creación de una descripción detallada

del puesto, el desarrollo de un plan de inducción y capacitación, y la definición de condiciones de contratación mediante una plantilla de contrato. Además, se realizará un seguimiento y acompañamiento del becario durante el periodo PAP de otoño de 2024. La meta es contratar un becario capacitado y activo para finales de 2024, con el objetivo de incrementar las ventas y mejorar la gestión de redes sociales y el cierre de prospectos.

Táctica 3: Desarrollar convenios de colaboración para maquila de productos.

Actividades:

- Realizar investigación sobre requisitos para convenios en la industria automotriz, tapetes hospitalarios, fabricación de calzado.
- Entrega de convenios de acuerdo con lo investigado.
- Estructurar información sobre prospectos.
- Presentación de propuestas de posibles prospectos.

Producto: Guía de convenios y base de datos de prospectos.

Uso: Apertura a nuevos convenios y segmentos del mercado en colaboración con clientes directos.

Beneficio: Incrementar la cartera de clientes y ventas.

Meta: Presentar base de datos y guía de colaboración para convenios a dirección para noviembre 2024.

El establecimiento de un convenio de colaboración para la adquisición de diversos clientes de múltiples giros puede ofrecer a la empresa beneficios clave. Uno de los más destacados es la capacidad de ampliar el acceso a nuevos mercados y segmentos de clientes. A través de generar alianzas estratégicas, las empresas pueden aprovechar la experiencia de ambas para llegar a otro tipo de mercado (Subkit, 2023) (Sun Acquisitions, 2023).

3. ACD: Finanzas.

La capacidad de esta área clave consiste en revisar y analizar la información financiera para mejorar la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Objetivo: Asegurar las finanzas sanas dentro de la empresa y promover el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Táctica: Implementar un análisis descriptivo para personas no financieras, que busque la gestión de cuentas financieras para la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

Actividades:

- Recopilar información financiera de la empresa actualizada hasta el último periodo disponible. (Estado de situación financiera, estado de resultados y análisis financiero PAP verano 2024).
- Identificar indicadores críticos: cuál es el nivel de costos, ventas, flujo de efectivo y niveles de inventario real de la empresa.
- Elaborar un informe sobre el contexto económico de la empresa y desglosar los resultados actualizados.
- Analizar las cuentas relacionadas a los costos, su impacto en las ventas y toma de decisiones.
- Proyectar escenarios a mediano y a largo plazo que evalúen los indicadores críticos.
- Armar un Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero con los indicadores críticos, adjuntando apoyos visuales y describiendo el objetivo de cada indicador en el CMI.
- Empatar los resultados del análisis financiero actualizado, contra el óptimo para impulsar el crecimiento de la empresa.
- Elaborar una guía para explicar los conceptos financieros tratados, el modo de uso del CMI y cómo manipularlo para usarlo a lo largo del tiempo.
- Presentar el CMI completo y actualizado hasta la última fecha disponible de información financiera.

Producto 1: Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero.

Producto 2: Guía de uso del Cuadro de Mando de Integral (CMI) financiero.

Uso: Detección de cuentas financieras para mejorar la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera.

Beneficio: Capacidad de monitoreo del desempeño financiero de la empresa a tiempo real y empatarlo al desempeño deseable u óptimo. Identificar desviaciones y apoyar los pronósticos financieros de mediano y largo plazo.

Meta: Entregar el CMI financiero, completo y acompañado de una guía de uso, para noviembre del 2024.

El objetivo de implementar un análisis descriptivo para personas no financieras, que busque la gestión de cuentas financieras para la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo es apoyarles con herramientas financieras especializadas que permitan medir la sostenibilidad y la salud financiera de la empresa. Esto implica el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero, o dashboard financiero, que facilite realizar diagnósticos continuos de los indicadores clave para la empresa, tales como los costos directos, las ventas, el flujo de efectivo y rotación de inventarios.

Específicamente, el CMI permitirá al dueño de la empresa realizar diagnósticos financieros estratégicos, gracias a la visión segmentada de indicadores financieros, al análisis detallado de las razones críticas financieras, con la explicación de cada una y su nivel óptimo, y la capacidad de graficar detalles financieros relevantes, tales como las ventas, los costos y proyectando escenarios futuros alineados a objetivos de crecimiento a mediano y largo plazo de la empresa. Adicionalmente, se adjuntará una guía práctica que explicará cómo interpretar y manipular los datos financieros del cuadro de mando.

Esta táctica del área clave financiera, busca no solo plasmar información técnica financiera, sino hacerla comprensible para las personas no financieras, promoviendo de esta manera una gestión financiera estratégica más efectiva y saludable en la empresa a próximos plazos. Es por ello por lo que se decidió la implementación de esta alternativa, además, se programó una junta de presentación inicial en la empresa en donde se expuso detalladamente el plan de trabajo y dirección aprobó la implementación de esta alternativa.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

1. ACD: *Gestión del talento.*

Táctica 1: Implementación de cada una de las tres primeras S.

Es importante aclarar que la implementación de las 5S representó una nueva táctica que comenzó en este periodo de otoño dentro del proyecto PAP. La necesidad de mejorar la organización y eficiencia dentro de la empresa fue lo que impulsó la decisión de implementar las 5S. Se dieron cuenta de que el desorden en algunas áreas de trabajo causaba pérdida de tiempo y errores, lo que hacía más difícil mantener un ambiente productivo. Para solucionar estos problemas, se decidió aplicar la metodología de las 5S, con la idea de crear un espacio de trabajo más ordenado, seguro y eficiente, y establecer una cultura de mejora continua.

Esta táctica comenzó con una capacitación teórica sobre las 5S, en la que participaron todos los empleados para familiarizarse con el método. El enfoque se centró en las primeras tres S: Clasificación, Orden y Limpieza. Durante la sesión, se realizó una práctica sencilla en la que se usaron tarjetas rojas para identificar objetos innecesarios o fuera de lugar en su área de trabajo. Todos los empleados participaron para comprender mejor la metodología que se implementaría. Además, se les enseñó cómo sería el registro de las tarjetas rojas en el sistema interno de la empresa, lo que les permitió familiarizarse con el proceso que se seguiría en el periodo de implementación. También se les explicó de manera clara cuáles serían los pasos que seguir en esta fase inicial. La capacitación cerró con un video dinámico sobre las 5S, lo que permitió reforzar los conceptos aprendidos de una manera visual y atractiva (Anexo 1.1).



Figura 6 Capacitación 5S.

Para reforzar la presencia de esta metodología en la empresa y asegurar que los empleados recuerden los principios de las 5S, se diseñaron seis lonas que explican cada una de las S, su función y los beneficios que traen consigo (Anexo 1.2). Estas lonas se colocaron en lugares visibles de la empresa para servir como un recordatorio constante a los trabajadores, motivándolos a seguir aplicando las 5S en su día a día. Este material visual es una herramienta clave para fomentar el hábito de la mejora continua y reforzar los conceptos explicados en la capacitación.



Figura 7 Material visual para metodología de 5S (lonas).

Tras la capacitación, y con la aprobación del empresario, se tomó la decisión de empezar la implementación de las primeras 3S en el almacén. Aunque esta no es el área más crítica de la empresa, se determinó que sería donde se podría ver el mayor impacto inicial, lo que facilitaría mostrar resultados visibles que motivaran al resto del equipo a aplicar las 5S en otras áreas.



Figura 8. Área de almacén antes de implementación.

Para supervisar este proceso, se formó un comité voluntario compuesto por tres trabajadores de producción que decidieron involucrarse activamente en el proyecto. Este comité tenía como función principal liderar y coordinar las actividades de implementación de las 5S en el almacén, asegurándose de que cada paso se ejecutara según lo planificado.

El comité fue responsable de supervisar el uso adecuado de las tarjetas rojas (Anexo 1.3), verificar que los objetos innecesarios fueran registrados correctamente, y realizar un seguimiento del avance en la implementación. También se encargaron de guiar y apoyar a los empleados durante las sesiones prácticas, asegurándose de resolver dudas y fomentar el compromiso con el proyecto.

En cada sesión del comité, se elaboraron actas detalladas (Anexo 1.4) que incluían los acuerdos alcanzados en la reunión anterior, la orden del día, las medidas a tomar, otros asuntos relevantes y el calendario para la siguiente sesión. Estas actas sirvieron como un registro formal del avance del proyecto y garantizaron la transparencia y el seguimiento adecuado de las acciones acordadas.

Acta de reunión del comité	
Objetivo	Plan de trabajo para SS.
Ubicación	Almacén THP
Fecha	09/10/2024
Hora de inicio y fin	10:00 horas a.m. a 12:00 p.m
Persona organizadora	Ania, Valeria, Mayeta y comité.

Acuerdos última reunión		
Items	Observaciones	Estado
Uso de tarjetas rojas	Dentro de almacén	<input checked="" type="checkbox"/>
Identificar objetos fuera de su lugar		<input checked="" type="checkbox"/>

Orden del día		
Ponentes	Tema	Recursos
Explicación	Tarjetas Rojas	
Manejo	Tarjetas Rojas	
Vacar info de tarjetas rojas en la tablet.		

Medidas a tomar	
Medida a tomar	Responsable
Clasificar y ordenar los artículos fuera de su lugar.	

Figura 9. Ejemplo de acta de comité.

La primera parte de la implementación, correspondiente a la 1S (Clasificación), incluyó una fase práctica. Los empleados del comité utilizaron las tarjetas rojas para identificar y marcar todos los objetos que estorbaban o no eran necesarios en el área del almacén. Estos objetos luego serían retirados o reubicados según su utilidad. Además, el empresario añadió una sección específica en la intranet de la empresa para registrar digitalmente todas las tarjetas rojas, asegurando que el proceso quedara bien documentado y accesible para futuros análisis.

TARJETA ROJA
NOMBRE DE ARTÍCULO:
FECHA DE CLASIFICACIÓN:
CANTIDAD:
LOCALIZACIÓN OBJETO:
LUGAR DE DESTINO:

Figura 10 Formato de tarjeta roja.

En la segunda parte de la primer S, se clasificaron todos los materiales del almacén en función de las tarjetas rojas. Esta etapa permitió identificar claramente qué materiales eran esenciales y cuáles debían ser eliminados o reubicados, mejorando significativamente la organización del almacén. Este paso preparó todo para continuar con las siguientes 2S.

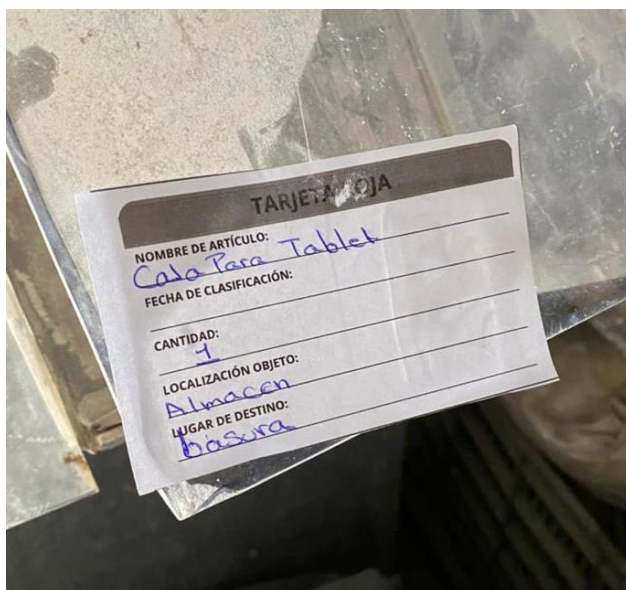


Figura 11. Ejemplo de tarjeta roja en objeto.

En la implementación de la 2S (Orden), se llevó a cabo una reorganización del almacén para mejorar su funcionalidad y eficiencia. Se delimitaron claramente las áreas de trabajo, trazando pasillos definidos que permitieran un mejor flujo de personas y materiales. Además, se establecieron zonas específicas para colocar materiales y espacios donde no se debía almacenar nada, eliminando el desorden que anteriormente generaba interrupciones y pérdidas de tiempo.

Se procedió a organizar y acomodar todo el material existente, asegurándose de que cada elemento tuviera su lugar asignado de forma lógica y accesible. Para complementar este proceso, se diseñaron e instalaron letreros (Anexo 1.5) de identificación destinados a la materia prima. Estos letreros no solo facilitaron la localización rápida de los materiales, sino que también contribuyeron a reforzar la disciplina visual del almacén, convirtiéndolo en un espacio más funcional y profesional.



Figura 12. Área de almacén después de implementaciones.

En la implementación de la 3S (Limpieza), se reestructuró por completo el proceso de limpieza (Anexo 1.6) que ya existía, haciéndolo más detallado y efectivo. Este nuevo proceso se documentó en un programa de limpieza que incluía el área, acciones específicas y frecuencia de las tareas. Dicho programa fue impreso y enmicado para colgarlo en un lugar estratégico dentro del almacén, sirviendo como una guía constante para los empleados. Además, se pintaron zonas que carecían de señalización visual o que estaban deterioradas, mejorando la estética, seguridad y organización del lugar.

Como parte del cierre de esta etapa, se tomaron fotografías finales del almacén para documentar el estado "después" de la implementación, destacando los resultados obtenidos. También se elaboró un layout (Anexo 1.7) actualizado que reflejaba la nueva distribución del almacén, facilitando la visualización del espacio organizado y sirviendo como referencia para mantener el orden establecido.

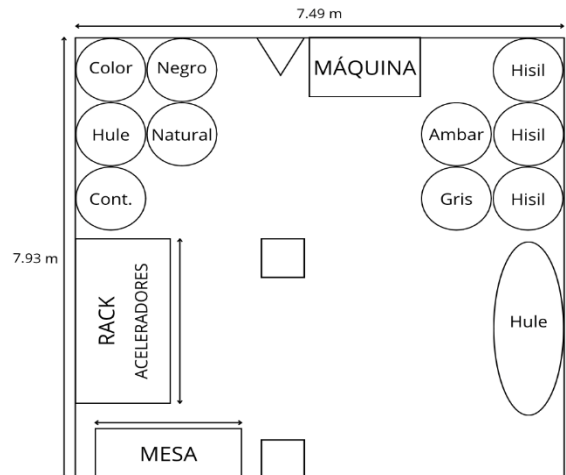


Figura 13. Layout final de almacén.

Con estas acciones, el almacén no solo logró un nivel superior de organización y limpieza, sino que también se establecieron bases sólidas para mantener un entorno de trabajo eficiente, seguro y agradable para todos los empleados.

Táctica 2: Desarrollo de sistema para gestión de mejoras.

La necesidad latente de contar con un sistema de gestión continua de mejoras dio pie a implementar un buzón de propuestas de mejora, esta idea surgió como una solución creativa para incentivar la participación de los empleados en la mejora continua de la empresa. La necesidad de contar con un canal de comunicación abierto, donde los trabajadores pudieran expresar libremente sus ideas, sugerencias y soluciones, fue el motor principal de esta iniciativa.

Primeramente, se convocó a una reunión inicial con el equipo de consultores y consultores Jr para discutir la viabilidad y los objetivos del buzón de propuestas. En esta reunión, se determinaron los responsables de cada etapa del proceso, se trazaron las metas a corto y largo plazo, y se identificaron los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación. Se realizó una presentación donde se estableció el objetivo y el contenido de la sesión informativa. (ANEXO 2.1) Una vez definidos los lineamientos generales, se envió la propuesta de políticas y reglamento al director de la empresa, quien sugirió algunas modificaciones con motivo de crear un reglamento que garantizara la transparencia,

confidencialidad y equidad en el proceso de recepción, evaluación y ejecución de las propuestas. Se establecieron las siguientes reglas clave:

Políticas:

- Todos los colaboradores de empresa pueden participar en la presentación de propuestas.
- Las propuestas deben ser claras, detalladas y con sugerencias concretas.
- Las propuestas pueden abarcar cualquier área de la empresa.
- Los colaboradores pueden presentar propuestas en cualquier momento. No hay límite de cuántas ideas se pueden presentar.
- El buzón se localizará al lado del reloj checador.
- Las propuestas pueden enviarse de manera anónima o con el nombre del colaborador.
- Cada propuesta recibida será revisada por un comité asignado cada 15 días.
- Se realizará un resumen de las propuestas de los colaboradores.
- Las propuestas serán revisadas por un primer filtro que comprenderá al jefe administrativo.
- Una vez recolectadas las propuestas, se notificarán a dirección general.
- Se informará periódicamente a la empresa sobre los resultados al final de cada mes, así como el impacto de la propuesta.

Reglas

- La información que se presente en el buzón será totalmente confidencial y resguardada a menos de que el colaborador ponga su nombre y este de acuerdo en que su idea sea presentada para los demás.
- No se permiten propuestas ofensivas, irrespetuosas o que no tengan relación con alguna mejora para la empresa.
- Cualquier propuesta que incumpla el principio anterior, será desestimada automáticamente.
- Evitar cualquier tipo de chisme o falta de respeto entre los colaboradores.

(ANEXO 2.2)

Después se propuso la frase ‘‘Las políticas establecen la dirección general, mientras que el reglamento establece las normas concretas que regulan las acciones’’, con el objetivo de dar a entender mejor el reglamento del uso de buzón de propuestas de mejora. Se concretó el eslogan del buzón que es: ‘‘Voz, tinta y acción: tu propuesta, nuestro crecimiento’’. (ANEXO 2.3)



Figura 14 Eslogan del buzón de mejoras.

Después se enviaron opciones de buzones de mejoras mediante una plataforma de venta en línea, dónde el empresario aprobó su compra y 3 días después llegó el buzón.

Asistimos a la empresa a realizar distintas actividades, entre ellas fue preparar el área donde se colocó el buzón. Con apoyo de los colaboradores y el material preparado por el equipo, logramos colocar el buzón y algunos carteles y frases, para ir generando expectativas en los colaboradores de lo que estaba por venir, en este caso, sería la inauguración del buzón de propuestas de mejora.



Figura 15 Área de buzón previo inauguración

El día de la inauguración, se organizó una breve presentación donde se invitó a todos los empleados a participar. El evento comenzó con unas palabras de bienvenida por parte de una de las consultoras Jr, quién buscó en todo momento destacar la importancia del buzón como herramienta de crecimiento y comunicación tanto para la empresa como para los colaboradores, así mismo presentó el reglamento correspondiente y realizó también una dinámica de creatividad con los colaboradores, conformando 2 grupos de 6 personas cada uno, dónde se pidió que escogieran un líder por grupo para anotar las más ideas posibles del uso de una pieza de hule como producto terminado. El resultado fue muy enriquecedor para todos, ya que hubo risas, ideas creativas, apoyo e integración entre los equipos mucho aprendizaje.



Figura 16 Presentación de políticas y reglas del uso de buzón. Presentada por Diana Aguilar.

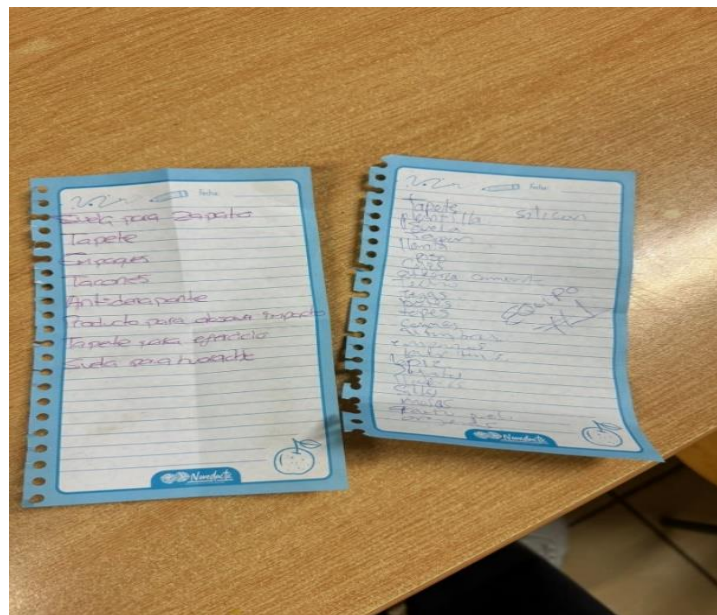


Figura 17 Resultados de dinámica de creatividad por parte de los colaboradores.



Figura 18 El equipo realizando la dinámica de creatividad propuestas alternas para el uso de hule.

Con la dinámica de creatividad que realizamos obtuvimos excelentes resultados producto de la creatividad de los colaboradores. Las hojas con información fueron entregadas a la encargada del departamento de administración para que posteriormente fueran evaluadas y resguardadas para un uso futuro de las ideas de transformación del hule.

Posteriormente, se definió el comité que estaría conformado por el área de administración y por el encargado de producción, quienes se encargarán de filtrar, revisar y evaluar las propuestas de los colaboradores cada 15 días o 1 mes, dependiendo de la cantidad de propuestas existentes. Siendo ellos el primer filtro, las propuestas más relevantes y con mayor impacto serán llevadas al departamento de dirección para darle seguimiento.

Para concluir con el evento, el empresario tuvo el honor de cortar el listón que inauguraba oficialmente el buzón de propuestas. Este momento simbólico fue aplaudido por todos los presentes, quienes se mostraron emocionados y motivados por la posibilidad de contribuir directamente al crecimiento de la empresa. Finalmente, el empresario ofreció unas palabras motivadoras. Agradeció a todos por su participación y destacó el valor que cada empleado tiene en la organización. Enfatizó que este buzón no era sólo un símbolo, sino un compromiso real de la empresa por escuchar a su gente y mejorar en conjunto. Además, subrayó que cada propuesta sería tratada con seriedad y evaluada bajo criterios objetivos, con el fin de que la empresa siga avanzando hacia la excelencia.



Figura 19 Palabras emotivas por parte del director.



Figura 20 Corte de listón en inauguración de buzón de mejoras.

Finalmente, el evento culminó con una invitación abierta a todos los presentes para que se acerquen al buzón de propuestas y lo utilicen como una herramienta constante para compartir sus ideas y contribuciones. Además, se entregó al área de administración los formatos de registro de cada propuesta, teniendo un llenado específico del responsable de la propuesta, fecha de elaboración, acciones específicas y concretas a realizar, recursos necesarios para

llevar a cabo la propuesta y firma del responsable y del director. (ANEXO 2.4) (ANEXO 2.5).



Figura 21 Buzón de mejoras

Se propuso una fecha de evaluación de propuestas al cabo de quince días después de la fecha de su implementación. Asistimos a la empresa para la revisión y nos llevamos una sorpresa un tanto desagradable ya que observamos que no había ni una sola propuesta en el buzón. Esto conmocionó al equipo ya que en la inauguración los colaboradores de la empresa se mostraban intrigados por su uso, satisfechos y con muchas ganas de proponer para mejorar el entorno de la empresa. El equipo se encargó de indagar sobre lo sucedido y nos dimos cuenta de que los colaboradores se sentían desmotivados por la situación actual en la que se encontraba la empresa.

Con el equipo de consultoras y consultores Jr. Optamos por tener una corta, pero muy profunda e importante charla con los colaboradores, donde se impulsó el uso no solo del buzón, sino de todas las herramientas y oportunidades que se estaban generando para ellos ya que son meramente para su satisfacción, crecimiento y apoyo como colaboradores de la empresa. Al final los colaboradores estuvieron de acuerdo y se mostraron con una mejor actitud ante la charla que también impartió el director de la empresa.

Táctica 3: Propuesta para implementación de plan de capacitación.

El plan de capacitación fue propuesto durante el periodo de implementación anterior, destacando que el liderazgo y éxito empresarial en el siglo XXI dependen de la capacidad para adaptarse y crecer rápidamente. Las empresas deben enfrentar un mercado cambiante mediante el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas competencias. Un entorno de aprendizaje organizacional permite establecer un sistema de mejora continua que impulsa el crecimiento y la productividad en un contexto global competitivo (Gambetta, 2015).

Para su desarrollo, primero fue necesario realizar una sesión con dirección para priorizar las necesidades de capacitación que buscaba realizar dentro de su empresa. Para ello, se mencionó que no se buscaría contratar agentes o empresas capacitadoras externas, sino que las capacitaciones se llevarían a cabo internamente, cubriendo cada etapa del proceso de fabricación de las láminas de hule, las cuales son: formulación del hule, taller de mezclado, laminado, vulcanizado, cardado, recortado y montacargas (Anexo 3.1).

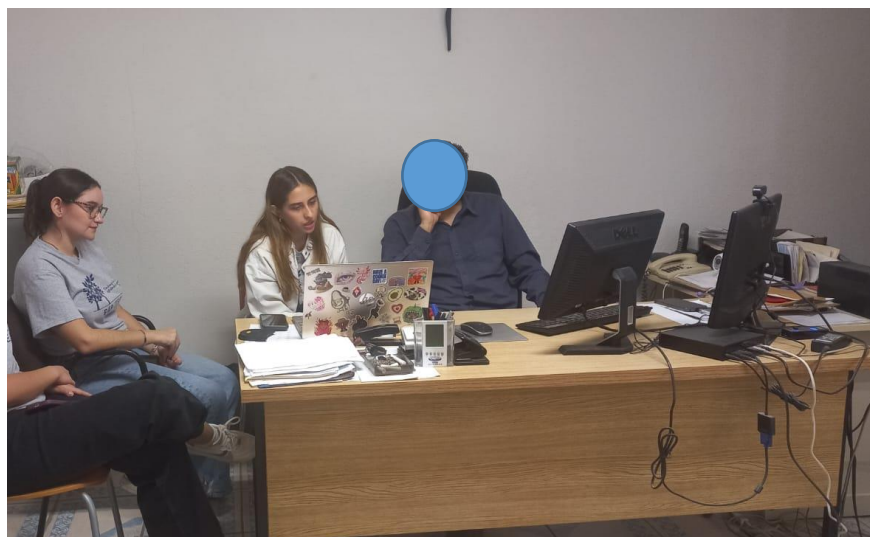


Figura 22 Encargadas de táctica presente. Valeria Delgado y Mayela Ochoa.

Asimismo, dentro de las capacitaciones internas se incluyeron las sesiones de capacitación realizadas por parte del equipo universitario, es decir, las capacitaciones propias de las tácticas de la implementación de cada una de las 3 primeras S y del desarrollo de habilidades blandas y sugestivas (Anexo 3.2). Además, de las capacitaciones en las que mandos medios acuden a la institución ITESO, llamado *Programa de formación para líderes de MiPyMEs*.

A continuación, se presenta una captura del plan de capacitaciones, incluyendo temas y objetivos propuestos.

Tema y actividades		Participan	Avance	Imparte
Programa de formación para líderes de MIPyMES				
1	Autoconocimiento, conciencia y cuidado	Mandos medios THP	100%	ITESO
	El cambio y la transformación requieren conciencia y un proceso. El crecimiento personal es clave, ya que quien eres influye en tu empresa. Conocer tu ser, tus relaciones y cómo te cuidas afecta directamente a tu organización.			
2	Pensamiento estratégico y mapa de ruta	Mandos medios THP	100%	ITESO
	Las MIPyMES enfrentarán desafíos y oportunidades clave, y destaca la importancia de analizar el contexto para desarrollar un pensamiento estratégico. Con el apoyo de expertos, se clarificará la visión empresarial y se elaborará un mapa de ruta para formular y comunicar estrategias y pasos necesarios para alcanzar los objetivos.			
3	Formulación de indicadores	Mandos medios THP	100%	ITESO
Objetivo	Identificar información clave para evaluar la eficiencia de la organización, equipo o individuo, con el fin de establecer un marco de referencia claro que facilite la toma de decisiones y guíe el rumbo de la empresa.			
4	Liderazgo para implementar mi plan	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo	Sensibilizar a los líderes y sus equipos para reflexionar sobre el proceso de cambio, respondiendo a preguntas clave como por qué, qué, cuándo, hasta dónde y cómo cambiar, con el objetivo de asegurar una implementación exitosa de la estrategia.			
5	Inteligencia artificial en mi negocio	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo	Familiarizarse con herramientas de inteligencia artificial y aprender a integrarlas en una empresa. A través de ejercicios prácticos y casos reales, los participantes crearán prompts útiles para su negocio, con el objetivo de mejorar la productividad mediante el uso adecuado de estas tecnologías.			
6	Speed Mentoring y Networking	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo	Conocer la metodología Speed Mentoring, la cual facilita la interacción con especialistas para resolver dudas específicas sobre tu negocio. También incluye un espacio de Networking para compartir experiencias y aprender en conjunto.			
Metodología de las 5'S				
	Capacitación teórica de las 5'S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica para el comité metodología de la primera S	Vicente, María de Jesús, Jesús	100%	Valeria Delgado, Mayela Ochoa
	Implementación de la 1S en almacén	Vicente, María de Jesús, Jesús	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica sobre segunda S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica sobre tercera S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Presentación plan de limpieza	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Presentación de antes y después de implementación 3S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
Fortaleciendo Lazos "Taller de Liderazgo y trabajo en equipo"				
	Preparación de programa y recursos para el taller		100%	Diana Aguilar
	Presentación de equipo pap	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Actividad de recreación e integración del equipo	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Sensibilización con colaboradores para el desarrollo de habilidades blandas	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Dinámica mi último día en la empresa	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Reflexiones por parte de colaboradores del taller	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
Taller para uso de buzón para propuestas de mejoras y sus políticas de uso				
	Presentación del buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Presentación de políticas y metodología para uso de buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Capacitación del uso y parámetros para colaboradores para uso de buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Revisión, evaluación y seguimiento de buzón dos veces por mes	Encargado de buzón		Diana Aguilar
Taller de formulación de hule "Selección de ingredientes y proporciones"				
Objetivo 1	Desarrollar habilidades para la selección de ingredientes y proporciones correctas en la formulación de hule.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Comprender los efectos de los diferentes componentes en las propiedades del producto final.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de mezclado de hule "Mejorar la eficiencia del proceo"				
Objetivo 1	Capacitar en el manejo correcto de las mezcladoras y entender los factores que afectan la calidad del mezclado.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Minimizar la variación en las mezclas y mejorar la eficiencia del proceso.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de laminado de hule "Control de grosor y uniformidad"				
Objetivo 1	Mejorar el control sobre el grosor y la uniformidad de las láminas producidas.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Optimizar el rendimiento de las laminadoras y reducir el desperdicio.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de vulcanizado de hule "Técnicas y optimización"				
Objetivo 1	Capacitar en el control de variables críticas como la temperatura y el tiempo.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Asegurar que las láminas tengan las propiedades mecánicas requeridas.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de cardado "Preparación de superficies y control de calidad"				
Objetivo 1	Entender cómo preparar las superficies para garantizar la correcta adhesión.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Detectar y corregir errores en el proceso que puedan comprometer la calidad final.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de recortado "Preparación de superficies y control de calidad"				
Objetivo 1	Mejorar la precisión en el recorte de láminas para minimizar el desperdicio.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Capacitar en el uso seguro y eficaz de las herramientas de recorte.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de montacargas "Seguridad y eficiencia en su manejo"				
Objetivo 1	Asegurar que todos los operadores comprendan las mejores prácticas de seguridad.	Todos los colaboradores de THP		Cuco
Objetivo 2	Maximizar la eficiencia en el uso de los montacargas y el manejo de materiales dentro de la planta	Todos los colaboradores de THP		

Figura 23. Plan de capacitación anual. Elaborado por Valeria Delgado y Mayela Ochoa.

Después, se realizó un formato de registro de asistencia, su función es el registro de cualquier taller, curso o capacitación que se realicen dentro del año planeado o bien, su uso posterior a este, el formato realizado se presenta en la figura 24, y en la figura 25 se presenta un ejemplo de llenado de una capacitación realizada.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION:

Area de especialización			Objetivo de la sesión, curso o taller				
Fecha		Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas		Capacitador	
Estrategia de desarrollo				Horas			
				Materiales necesarios			
Participantes	Nombre		Firma			Ponderación de aprovechamiento	

Firma de Responsable del área

Firma del agente capacitador

Figura 24 Formato de registro de capacitaciones. Elaborada por Equipo PAP otoño 2024.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: PRIMERA S (CLASIFICACIÓN)

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las prácticas para la implementación de la primera "S" (Seiri - Clasificación) de la metodología 5S en THP. Enseñar a comité a identificar, clasificar y eliminar los elementos innecesarios en el lugar de trabajo.			
Fecha	09/10/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	4	Capacitador	Valeria Delgado, Mayela Ochoa
Estrategia de desarrollo	Explicación sobre cómo usar tarjetas rojas. Explicación de registro de tarjetas rojas en sistema interno (Intranet). Tour en almacén para identificación de objetos. Colocación y llenado de tarjetas rojas. Transportación de objetos al almacén correspondiente. Registro de tarjetas en Intranet.			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Formato impreso de tarjetas rojas Formato de registro de tarjetas rojas Aula de capacitación Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

Figura 25 Ejemplo de llenado de formato de registro de capacitación. Elaborada por Equipo PAP otoño 2024.

Posteriormente, se establecieron los objetivos de cada una de las capacitaciones propuestas y se colocaron respectivamente en su formato de registro. Seguido de esto, se procedió a llenar los formatos correspondientes a las capacitaciones donde parte de los consultores Jr fueron los capacitadores. Se destaca que el apartado de “Estrategia de desarrollo”, establece el plan para el proceso formativo, especificando los pasos necesarios para avanzar desde la situación actual hasta el escenario objetivo (U-Sellers, 2023) y el apartado de “área de especialización” corresponde al nombre del área clave de desempeño correspondiente, siendo este: Gestión del Talento.

Finalmente, se estableció el cronograma de capacitación para la empresa, el cual comprende desde el jueves 05 de septiembre del 2024, hasta el sábado 06 de septiembre del 2025, resultando un plan de capacitación anual. Las fechas de capacitaciones son fechas tentativas a lo largo del año, donde el empresario puede modificarlas cambiando el color de la celda correspondiente. Asimismo, se presentan los apartados: participan, porcentaje de avance y nombre del capacitador, resultando como guía de planificación para el empresario. El cronograma de capacitación se presenta en el Anexo 3.3. Sin embargo, la figura 26 corresponde a una captura de pantalla ilustrativa de dicho cronograma correspondiente al plan 2024, sin embargo, se visualizan todos los talleres del plan completo (2024-2025).

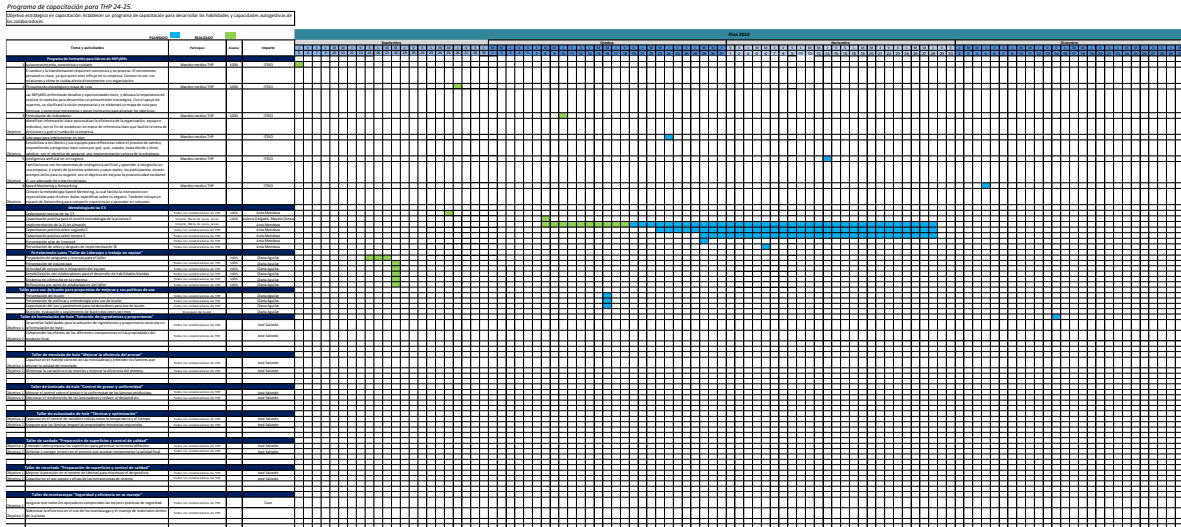


Figura 26 Plan de capacitación anual 2024-2025. Realizado por Valeria Delgado y Mayela Ochoa.

Finalmente, se le compartieron todos los formatos de capacitaciones propuestas en el cronograma al empresario para obtener su validación, de los cuales todos obtuvieron el visto bueno.

Las capacitaciones que se dieron durante el periodo PAP por parte de los consultores Jr., fueron las relacionadas con la implementación de las primeras 3s, desarrollo de habilidades blandas y autogestivas y el uso de buzón de mejoras. Los formatos de registro de cada una de las capacitaciones realizadas se presentan en las siguientes imágenes.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: METODOLOGÍA 5S

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender metodología de 5S y tener herramientas para implementarla en su área de trabajo, mejorando la organización, limpieza, seguridad y eficiencia en la empresa.			
Fecha	25/09/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	4	Capitador	Ania Ivett Mendoza Muñóz
Estrategia de desarrollo	Presentación teórica de metodología 5S 1. Clasificación 2. Ordenar 3. Limpiar 4. Estandarización 5. Disciplina Sensibilización a través de video Definición de comité de 5S Desarrollo práctico de metodología de 5S Explicación del plan de implementación Iniciar implementación con 3 primeras S		Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Formato impreso de tarjetas rojas Formato impreso de registro de objetos identificados por tarjetas rojas Aula de capacitación Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela			

Figura 27 Registro de capacitación metodología 5S. Realizado por Equipo PAP.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: PRIMERA S (CLASIFICACIÓN)

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las prácticas para la implementación de la primera "S" (Seiri - Clasificación) de la metodología 5S en THP. Enseñar a comité a identificar, clasificar y eliminar los elementos innecesarios en el lugar de trabajo.			
Fecha	09/10/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	4	Capitador	Valeria Delgado, Mayela Ochoa
Estrategia de desarrollo	Explicación sobre cómo usar tarjetas rojas. Explicación de registro de tarjetas rojas en sistema interno (Intranet). Tour en almacén para identificación de objetos. Colocación y llenado de tarjetas rojas. Transportación de objetos al almacén correspondiente. Registro de tarjetas en Intranet.			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Formato impreso de tarjetas rojas Formato de registro de tarjetas rojas Aula de capacitación Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

Figura 28 Registro de capacitación a comité sobre implementación de primera S. Realizado por Equipo PAP.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: SEGUNDA S (ORDENAR)

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las prácticas para la implementación de la segunda "S" (Seiton - Ordenar) de la metodología 5S en THP. Enseñar a comité a organizar los elementos necesarios de manera eficiente para facilitar el acceso y el uso			
Fecha	30/10/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	4	Capitador	Ania Mendoza
Estrategia de desarrollo	Identificación de objetos con tarjetas rojas Identificación de almacén de tarjetas rojas Comenzar a ordenar objetos			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

Figura 29 Registro de capacitación segunda S. Realizado por Equipo PAP.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: USO DE BUZÓN

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión: Poder compartir ideas, áreas de mejora y propuestas, con el objetivo de facilitar la comunicación y poder darles aún más voz a sus iniciativas.				
Fecha	16/10/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	2	Capitador	Diana Laura Aguilar Ramirez
Estrategia de desarrollo	Introducción del objetivo del uso del buzón. Explicación y definición de políticas y reglamento. Sensibilización de su uso. Preguntas y comentarios en base a su metodología. Cierre motivacional.			Materiales necesarios	Formato para presentar el objetivo del buzón. Formato de políticas y reglamento para uso del buzón. Buzón físico. Material para instalar buzón. Aula para la actividad.		

Figura 30 Registro de capacitación uso de buzón. Realizado por Equipo PAP.

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: "Fortaleciendo lazos"

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller:	"Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, promoviendo un entorno de trabajo positivo y motivador que incremente el bienestar y la productividad de todos."			
Fecha	18/09/2024	Lugar	Transformadora de Hules y Plásticos	Horas	3	Capitador	Diana Laura Aguilar Ramírez
Estrategia de desarrollo	Bienvenida al proyecto de "Fortaleciendo lazos" Presentación de los integrantes del equipo de consultores. Presentación del plan de trabajo a desarrollar durante el periodo o to Sensibilización de trabajo en equipo a través de un video. Dinámica y desarrollo de habilidades blandas. Sensibilización y reflexión con "Mi último día en la empresa". Sensibilización y motivación para los colaboradores a través de un video "Lo que tu ves, se manifiesta". Recuperación y reflexión por parte de los colaboradores. Discurso motivacional por parte del consultor.		Materiales necesarios	Computadora, cable HDMI y presentación en pantalla. Globos y aula para la actividad. Mesas y sillas Coffee break. Tarjetas para compromiso de trabajadores. Desechables. Plumones			

Figura 31 Registro capacitación "fortaleciendo lazos". Realizado por equipo PAP.

Se destaca que con cada una de las capacitaciones que se realizaron, los colaboradores presentaron apertura, compromiso y apoyo a su trabajo, al nuestro y al de su dirección.

Táctica 4: Desarrollo de habilidades blandas y autogestivas.

En el marco de los esfuerzos por mejorar el ambiente laboral y promover el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, se implementó una bienvenida al programa PAP enfocado en el desarrollo de habilidades blandas. Este proyecto tuvo como objetivo fortalecer competencias clave como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo y la empatía, con el fin de optimizar la interacción entre los empleados y crear un entorno de trabajo más colaborativo y comprometido.

El primer paso para llevar a cabo la capacitación fue definir el objetivo general del programa: EL objetivo fue brindar a los empleados las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades blandas y, de esta forma, contribuir a su desempeño dentro de la empresa.

Se priorizó un enfoque holístico, que no solo apuntara al desarrollo de competencias técnicas, sino también a la sensibilización de los empleados respecto al valor de su rol dentro de la organización y la importancia de fortalecer la cultura organizacional a través de los valores, decidimos nombrar al programa **“FORTALECIENDO LAZOS”** (ANEXO 4.1).

Una vez definido el objetivo, se procedió a la elaboración del cronograma de actividades, el cual fue planificado para asegurar un equilibrio entre contenidos teóricos, prácticas dinámicas y momentos de reflexión. Dividimos el contenido de la presentación entre el equipo de consultores Jr y se realizó la repartición de recursos y materiales específicos que requeriríamos ese día, como computadora, cable, la presentación, globos, plumones, aperitivos, entre otros. Se realizó un documento de la logística del evento (ANEXO 4.2). La bienvenida al programa se realizó el día 18 de septiembre del 2024, dónde asistimos a la empresa la consultora y el equipo de consultores Jr.

El evento comenzó con unas palabras de bienvenida por parte de una de las consultoras, en las que se destacó la relevancia del programa de capacitación como parte de los esfuerzos de la empresa para continuar fomentando un ambiente laboral saludable y productivo. Se subrayó el compromiso de la empresa con el desarrollo de sus empleados, resaltando que las habilidades blandas son esenciales para el éxito tanto individual como colectivo. Después de la bienvenida, se presentó un video motivacional que ilustraba la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral. El contenido del video se centró en el trabajo en equipo, el video se titula “*En tiempos difíciles, es mejor trabajar en equipo*”, presentado en el siguiente [enlace](#).

Posterior al video, se ofreció un breve aperitivo a los asistentes. Este momento fue diseñado para fomentar la interacción y un pequeño momento de relajación antes de continuar con el itinerario del evento.



Figura 32 Aperitivos y momento de convivencia.

Después continuamos con la dinámica de los globos, una actividad diseñada para involucrar valores fundamentales como el liderazgo y la colaboración. Cada empleado recibió un globo, y se les pidió que escribieran en él una palabra que representara un valor que consideraban clave para el éxito de la empresa. Luego, se llevó a cabo una serie de ejercicios donde los globos debían ser protegidos y compartidos entre los participantes, simulando situaciones de trabajo en equipo y resolución de problemas. Esta dinámica permitió a los empleados visualizar de forma concreta cómo los valores personales y colectivos pueden influir en la efectividad del equipo. Se enfatizó especialmente el liderazgo, haciendo ver que todos, en distintos momentos, pueden asumir roles de liderazgo al motivar, guiar y apoyar a sus compañeros en la consecución de metas comunes. Asimismo, vimos la importancia de fomentar e incluir una lista de otros valores sumamente importantes para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, entre ellos están: Liderazgo, escucha, paciencia, responsabilidad, motivación, respeto, confianza, adaptabilidad y resolución de problemas.



Figura 33 Dinámica para el reconocimiento de las habilidades blandas.



Figura 34 Dinámica sensibilización para el desarrollo de habilidades blandas.

Después se realizó una dinámica que todo el equipo de consultores planeó como una actividad de alto impacto, la dinámica se llama *"Mi Último Día en la Empresa"*. En esta actividad, los participantes fueron invitados a imaginar cómo sería su último día de trabajo en la organización. Reflexionaron sobre lo que valoraban de su experiencia, las relaciones que habían formado, y el impacto que querían dejar en sus compañeros y en la empresa misma. Esta dinámica se estructuró con el propósito de sensibilizar a los colaboradores, ayudándoles a reconocer la importancia de su rol y el valor que la empresa tiene en su desarrollo personal y profesional. Además, se incentivó la creación de una conciencia sobre cómo las pequeñas acciones diarias pueden contribuir a un ambiente de trabajo positivo y productivo.



Figura 35 Reflexión 'Mi último día en la empresa.'



Figura 36 Reflexión por parte del director.

Para finalizar el equipo de consultores presentó un video como conclusión llamada ‘‘Lo que tu visualizas, se manifiesta’’. El video era un excelente ejemplo de motivación para los colaboradores dónde el principal valor que representa el video es el de liderazgo, equipo, unión, fortaleza, fe en ti mismo, el video presentado es el siguiente [enlace](#). Al final los colaboradores dieron sus propias reflexiones del video y de las actividades que se realizaron durante la bienvenida. Ciertamente todas las reflexiones fueron muy acertadas y generaron

un gran impacto en todos los oyentes, ya que mencionaron la importancia de creer en ti mismo y con esa confianza y motivación, alentar a tus compañeros a continuar con el mismo paso, no dejar a ningún colaborador detrás y buscar siempre la mejor versión de cada uno.

La capacitación en habilidades blandas en la bienvenida oficial al programa fue una experiencia enriquecedora tanto para los colaboradores como para el equipo de consultores y consultores Jr. Los participantes no solo aprendieron sobre la importancia de valores como el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, sino que también tuvieron la oportunidad de poner en práctica estas competencias a través de dinámicas interactivas y reflexivas. El equipo de consultores Jr motivó a los colaboradores con discursos emotivos y reflexivos que dejaron un gran impacto en cada uno de los oyentes. (ANEXO 4.3).

El programa fue un paso importante en el fortalecimiento de la cultura organizacional, dejando una huella significativa en el compromiso y la motivación de los colaboradores para contribuir al éxito colectivo de la empresa.

Gala de reconocimientos

El evento final, uno de los más esperados e importantes del proyecto, *‘La gala de excelencia’*.

El evento fue pensado desde el principio del proyecto como un cierre de gran impacto para los colaboradores de la empresa, su director y claro, para todo el equipo de consultores y consultores Jr. Se llevó a cabo un evento de gala con el objetivo de reconocer y valorar públicamente el esfuerzo, dedicación y compromiso de los empleados que han contribuido de manera significativa al crecimiento y éxito de la organización. Esta gala, además de premiar a los colaboradores por su destacado desempeño, buscó fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y la lealtad dentro de la empresa.

La primera etapa en la organización de este evento fue la selección de la fecha y la hora, con el fin de asegurar la disponibilidad de todos los asistentes y maximizar la relevancia del acto. Una vez establecida la fecha, se procedió a la elaboración de una presentación que sirviera como guía para el desarrollo de la gala, proporcionando un esquema claro de los momentos clave del evento y asegurando un flujo estructurado y organizado. (ANEXO 4.4)

Posteriormente, se diseñó un documento de logística, el cual incluyó la cronología detallada del evento, asignando tiempos y responsables específicos para cada segmento y actividad. Además, en este documento se contemplaron los discursos de apertura y cierre por parte de los consultores, una de las consultoras Jr y también del director de la empresa. También en el documento se designaron responsables para cada actividad, garantizando que todo el equipo involucrado estuviera al tanto de sus roles y responsabilidades. Entre las responsabilidades del equipo estaban el asignar los recursos necesarios para el evento, entre ellos los aperitivos, mesas, sillas, pantalla, presentación, los Oscar, diplomas, uniformes, música de ambientación, copas y una bebida para el brindis. (ANEXO 4.5).

El día de la gala: El evento inició con una cálida bienvenida a todos los asistentes, donde se les comunicó el propósito central de la gala: reconocer y valorar el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de aquellos empleados que, a través de su trabajo arduo y su implicación personal, han sido clave para el éxito de la organización. Enfatizamos que este reconocimiento no solo honraba a los premiados, sino que también buscaba reforzar el sentido de pertenencia y motivar a todos los colaboradores. Seguido de esta introducción, el director de la empresa pronunció un discurso inaugural y muy emotivo en el que agradeció a cada uno de los empleados por su labor y compartió reflexiones sobre los logros alcanzados a través del trabajo en equipo y el compromiso individual que han tenido sus colaboradores a lo largo de los años, siendo un gran equipo que persiste a pesar de las dificultades en las que actualmente se encuentra la empresa.



Figura 37 Palabras de bienvenida al evento.

A continuación, se proyectó un video titulado ‘Reconocimiento laboral’, un video sumamente especial, perfecto para lograr sensibilización con los colaboradores, este video se presenta en el siguiente [enlace](#).

El video tuvo como objetivo generar una reflexión profunda sobre la importancia del esfuerzo colectivo. Este segmento estuvo a cargo de una de las consultoras quién fue responsable de guiar la reflexión, quien, con palabras emotivas, destacó la relevancia de reconocer no solo los éxitos individuales, sino también el impacto del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Después de la reflexión, se llevó a cabo una dinámica llamada "*Reconociendo a mi equipo de trabajo*", en la que cada colaborador escribía su nombre al inicio de una hoja de papel, la cual era pasada de mano en mano entre los compañeros. Cada persona escribía un mensaje positivo para el dueño de la hoja, destacando cualidades y logros que habían observado durante su colaboración en la empresa. Esta actividad sirvió para fomentar un ambiente de reconocimiento mutuo y fortalecer la conexión emocional entre los miembros del equipo y vaya que logramos conectar con los colaboradores de la empresa.

Al final de la dinámica, cuando todos leyeron sus propias hojas, hubo un momento muy bonito e impactante donde todos los colaboradores sonrieron y estaban sumamente felices y agradecidos con los comentarios recibidos. Nos compartieron que ellos no se imaginaban los comentarios tan especiales que sus compañeros les hicieron. Todos los colaboradores se sintieron reconocidos, orgullosos y motivados; se impulsó el cariño, la empatía y el apoyo entre los compañeros.

El director de la empresa expresó su agradecimiento y reconocimiento hacia los consultores Jr por la excelente y acertada dinámica, mencionando que no la esperaba y señaló que le causo incluso nostalgia, al leer lo que sus subordinados pensaron de él. Fue todo un éxito. Después les pedimos que conservaran esa hojita para que la leyeran cada que fuera necesario recordar lo valiosos e importantes que son para sus compañeros, para que tuvieran en evidencia las múltiples cualidades que otros veían de su persona, así fue y todos quedamos sumamente orgullosos de los resultados de la dinámica.



Figura 38 Dinámica "Reconociendo a mi equipo de trabajo".

Posteriormente, se procedió a la entrega de los diplomas, Oscars y uniformes representando 2 categorías:

- **Categoría "Trabajo en equipo"**: Se premió a tres colaboradores que sobresalieron por su esfuerzo extraordinario en el proyecto de implementación de las 5S. Estos empleados fueron reconocidos por su capacidad de colaboración, liderazgo y apoyo mutuo, características esenciales para el éxito del proyecto de las 5S.

- **Categoría "Talento y compromiso":** En esta categoría se reconoció a todos los colaboradores de la empresa por su dedicación, talento y compromiso constantes. Este galardón simbolizó el reconocimiento a la contribución de cada miembro del equipo, independientemente de su rol, destacando que el éxito de la organización es fruto de un esfuerzo conjunto.

La entrega de los reconocimientos fue sin duda un momento sumamente especial para todos los presentes, observar las caras de cada uno de los colaboradores al escuchar su nombre y pasar al frente fue una emoción que no tuvo precio, verlos tan orgullosos y satisfechos por el hecho de ser reconocidos públicamente por su esfuerzo de años y años en esta bonita empresa, el saber que todo su empeño y trabajo duro es observado y meramente reconocido fue un gran momento para todos. El director de la empresa nos hizo los honores de entregar a cada uno su reconocimiento y el optó por mencionar palabras de agradecimiento y reconocimiento a las labores específicas que cada colaborador ha realizado a lo largo de su estadía en la empresa.

Al final de la entrega, una de las consultoras tomó la palabra y sin que el director lo esperara, se le entregó también su diploma y su óscar como muestra de gratitud y reconocimiento a su excelente trabajo desde el día 1 en que fue sucesor de esta empresa. Sin duda el director es un gran ejemplo de resiliencia, responsabilidad, motivación y firmeza para todos nosotros. Totalmente merecido los aplausos que todos sus colaboradores le dieron.



Figura 39 Preseas y diplomas para reconocimiento.



Figura 40 Entrega de reconocimientos.



Figura 41 Entrega de reconocimientos



Figura 42 Palabras de reconocimiento y agradecimiento a los colaboradores.

Y para cerrar con broche de oro en la entrega de reconocimientos, se realizó un brindis, donde una vez más el director nos hizo el honor de darnos unas bonitas palabras y un gran motivo

para brindar “*El reconocer que estamos, que somos y que podemos*”. Fue un momento que culminó la entrega de reconocimientos con risas, aplausos, abrazos y muchas, pero muchas ganas de seguir adelante salvaguardando la empresa.



Figura 43 Brindis

Para concluir el evento, se ofreció un discurso de cierre por parte de una de las consultoras Jr que reafirmó el agradecimiento hacia todos los colaboradores, subrayando que su esfuerzo y dedicación no solo habían sido esenciales para el éxito del proyecto, sino que continuarían siendo fundamentales para los desafíos futuros. El director expresó su confianza en el equipo de consultores y consultoras Jr y su optimismo por los próximos pasos que tomará la organización, impulsada por un equipo comprometido y listo para lo que venga.

El evento concluyó en un ambiente de celebración, donde los colaboradores fueron invitados a disfrutar de un momento de convivencia y reflexión con unos deliciosos aperitivos preparados con mucho cariño y empeño para ellos. Al final todos estaban satisfechos de haber sido reconocidos por su arduo trabajo y compromiso.

El evento de reconocimientos fue un éxito en todos sus aspectos, cumpliendo con el objetivo de premiar y motivar a los empleados por su esfuerzo y desempeño. Las actividades, desde la presentación inicial hasta las dinámicas grupales y la premiación, lograron fortalecer el sentido de pertenencia, promover la motivación y cultivar la lealtad de los colaboradores hacia la empresa. Este evento no solo cerró de manera significativa un importante proyecto, sino que también sentó las bases para un futuro de éxito compartido y trabajo colaborativo.

Y fue así como cerramos y nos despedimos de este gran proyecto, de esta gran empresa y de estas grandiosas personas con quienes pudimos compartir momentos muy gratos y especiales, momentos de mucho aprendizaje que siempre llevaremos en el corazón. Simplemente, gracias.



Figura 44 Agradecimiento y despedida.



Figura 45 Agradecimiento y despedida.



Figura 46 Convivio y aperitivos.

Esta táctica representa la última dentro de la ACD de gestión de talento.

2. ACD: Ventas y mercadotecnia.

Táctica 1: Diseño de una guía de exportación.

La elaboración de una guía de exportación para la empresa se basa en varios aspectos. En primer lugar, la visión de la empresa, formulada durante el periodo PAP de primavera 2024, establece claramente la intención de expandir sus operaciones a mercados internacionales. Esta expansión es importante para diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia del mercado local, lo que a su vez mitiga riesgos asociados con fluctuaciones económicas y cambios en la demanda local. Además, la guía de exportación es una herramienta que facilita la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio en mercados extranjeros.

Al proporcionar un marco estructurado y detallado para la exportación, la guía ayuda a la empresa a tener una base en el comercio internacional, incluyendo regulaciones, barreras arancelarias y no arancelarias, requisitos específicos de cada mercado. Esto no solo mejora

la eficiencia operativa, sino que también aumenta la competitividad de la empresa en un contexto global.

Para desarrollar esta guía, se comenzó con una investigación de los posibles mercados meta (ANEXO 5.1). Inicialmente, se identificaron Argentina, Brasil y Estados Unidos como los mercados más prometedores. Esta selección se basó en factores como tratados o acuerdos comerciales con México, consumo y demanda del producto, y ubicación geográfica. Una vez identificados estos mercados, se presentó la propuesta al empresario, quien estuvo de acuerdo con la selección.

Con la aprobación del empresario, se procedió a realizar una investigación más detallada utilizando la herramienta de Passport. Esta herramienta permitió obtener información precisa sobre el tamaño de mercado, ventas del producto y participación de mercado por empresas en cada uno de los países investigados. Se realizó una comparativa para evaluar las oportunidades en cada mercado, lo que permitió identificar las mejores opciones para la exportación. La investigación se puede encontrar en el ANEXO 5.2

Passport | Industries | Channels | Companies | Products | Consumers | Economies | [Buscar](#)

RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA / **Tamaños del mercado**

Histórico Definiciones | Variables de cálculo

COMENZAR DATOS		CAMBIAR TIPO DE DATOS		SUMA DEL GRUPO		2020	2023	APLICAR		CAMBIAR TIPO DE ESTADÍSTICA		MEDICAR REGULAR		+		🔗	📄	🌟	🖨️
Tipo de estadísticas	Geografía	Categoría	Tipo de datos	Unidad	Conversión de moneda	Corriente constante	2020	2021	2022	2023									
■ ■ ■ ■ ■	Argentina	Calzado	Valor de venta al público RSP	Miliones de dólares	Tasas fijas ex 2023	Precios actuales	739.0	1.685,9	5.000,3	15.378,4									
■ ■ ■ ■ ■	Brasil	Calzado	Valor de venta al público RSP	Miliones de dólares	Tasas fijas ex 2023	Precios actuales	6.838,9	8.095,2	9.168,8	9.813,2									
■ ■ ■ ■ ■	EE.UU.	Calzado	Valor de venta al público RSP	Miliones de dólares	Tasas fijas ex 2023	Precios actuales	68.973,4	86.366,3	88.447,4	88.814,8									

Fuentes de investigación:
1. Ropa y calzado: Euromonitor a partir de fuentes comerciales/estadísticas nacionales

Figura 47 Tamaños de mercados en países seccionados. Recuperado de Passport. Investigado por Lic. En Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa.

La figura 47 proporciona aspectos relevantes para considerar a estos países como ideales para exportar, incluyendo el tamaño del mercado, que muestra el potencial de ventas y la demanda del producto: Un mercado más grande indica mayores oportunidades de negocio y un mayor

número de consumidores potenciales. La información sobre las ventas del producto en cada país ayuda a entender la aceptación y popularidad del calzado en esos mercados (Argentina, Brasil y Estados Unidos). Altas ventas sugieren una demanda estable y un mercado receptivo.

Conocer la participación de mercado de las empresas en cada país permite identificar el nivel de competencia y las principales marcas dominantes, esto es importante para desarrollar estrategias de entrada y posicionamiento en el mercado. La comparativa entre los diferentes países permite identificar cuál de ellos ofrece las mejores condiciones para la exportación.

Además de la investigación cuantitativa, se llevó a cabo una investigación cualitativa que incluye aspectos como la situación geográfica, barreras arancelarias, socios comerciales, ingreso per cápita, seguridad y política. Esta información se organizó en una tabla comparativa que mostraba el mejor mercado basado en estos criterios. Esta tabla fue fundamental para visualizar de manera clara y concisa las ventajas y desventajas de cada mercado potencial. Esta investigación se presenta en el ANEXO 5.3.

Tabla 1 Comparativa de investigación cualitativa. Realizado por Lic. en Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa.

País	Situación geográfica	Barreras arancelarias	Socio comercial	Ingreso per cápita	Seguridad y estabilidad política	Lugar
Estados Unidos	2,135 KM (1)	EX (1)	TMEC	\$70,248 USD (1)	131 (2)	1
Brasil	6,924 KM (2)	14% (3)	ACE 53	\$9,899 USD (2)	132 (3)	2
Argentina	8,000 km (3)	11,20% (2)	ACE 6	\$10,729 USD (3)	54 (1)	3

A continuación, se muestra el análisis de las ventajas y desventajas de cada mercado identificado de la tabla 1:

Estados Unidos es el mercado más favorable para la exportación debido a su proximidad geográfica (2,135 km), la ausencia de barreras arancelarias gracias al TMEC, y un alto ingreso per cápita de \$70,248 USD. Aunque la seguridad y estabilidad política se clasifican en el puesto 131, sigue siendo una opción atractiva por su poder adquisitivo y facilidades comerciales.

Brasil, aunque más distante (6,924 km) y con barreras arancelarias del 14%, es un socio comercial importante bajo el ACE 53. Su ingreso per cápita es de \$9,899 USD, y la seguridad y estabilidad política se clasifican en el puesto 132, lo que implica un riesgo moderado.

Argentina, con una distancia de 8,000 km y barreras arancelarias del 11.20%, es un socio comercial bajo el ACE 6. Su ingreso per cápita es de \$10,729 USD, y destaca por su mejor clasificación en seguridad y estabilidad política (puesto 54), ofreciendo un entorno más seguro y estable para los negocios.

Esta información es crucial para tomar decisiones estratégicas informadas sobre la expansión internacional de la empresa, permitiendo identificar los mercados más prometedores y planificar adecuadamente las estrategias de entrada y operación en estos países. La investigación detallada y comparativa asegura que la empresa pueda aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos en su proceso de exportación.

El siguiente paso fue realizar un análisis de riesgos. Se investigó el índice de riesgo de cada país seleccionado, incluyendo población, PIB, evaluación de riesgo, evaluación de clima empresarial, fortalezas y debilidades. Los resultados de esta investigación se presentaron en una tabla con un semáforo, donde el color verde indicaba un buen resultado y el color rojo indicaba un resultado muy malo. Esta visualización permitió identificar rápidamente los países con menor riesgo para la exportación. Dentro del análisis de riesgos, también se evaluó

el riesgo económico de cada país, presentando su resultado y ranking a nivel mundial. Además, se investigó el Índice de Percepción de la Corrupción, proporcionando un puntaje y ranking de cada país. Esta información se presenta en el ANEXO 5.4.

Tabla 2 Comparativa de índice de riesgo. Realizado por Lic. En Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa.

	Brasil	Argentina	Estados Unidos
Población	212,6 millones	45,8 millones	332,2 millones
PIB	\$7,564 US	\$10,617 US	\$69,227 US
Evaluación de riesgo	B Bastante alto	D Muy alto	A2 Bajo
Evaluación del clima empresarial	A4 Razonable	B Alto	A1 Muy bajo
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Industria bien diversificada - Fuertes reservas de divisas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran economía y mercado interno - Nivel educativo superior al promedio 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado laboral flexible - Líder en investigación e innovación - Predominante del dólar estadounidense en la economía mundial
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción que perjudican la competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación en aumento - Cuentas fiscales débiles - Nivel bajo de reservas de divisas 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja participación en el mercado laboral - Desigualdad en aumento - Conflicto comercial y competencia tecnológica con China

La tabla proporciona información clave sobre Brasil, Argentina y Estados Unidos, que es relevante para considerar estos países como mercados potenciales para la exportación de productos de empresa.

Brasil, con una población de 212.6 millones, tiene una economía diversificada y fuertes reservas de divisas, pero enfrenta altos costos de producción y un riesgo bastante alto (B). El clima empresarial es razonable (A4). Argentina, con 45.8 millones de habitantes, cuenta con

un gran mercado interno y un nivel educativo superior al promedio, aunque enfrenta inflación y baja participación laboral. Su riesgo es muy alto (D) y el clima empresarial es alto (B). Estados Unidos, con 332.2 millones de habitantes, es líder en innovación y tiene una economía robusta con un bajo riesgo (A2) y un clima empresarial muy favorable (A1). Sin embargo, enfrenta desafíos como la competencia tecnológica con China.

Estos aspectos ayudan a evaluar las oportunidades y riesgos de exportar a estos mercados, proporcionando una visión clara de las condiciones económicas y comerciales en cada país.

Después se realizó una investigación que contiene la fracción arancelaria, el porcentaje de los aranceles aduaneros de importación, la existencia de remedios comerciales, y los requisitos reglamentarios específicos de cada país. Los requisitos se enlistaron de manera detallada para que el empresario pudiera conocerlos y cumplir con ellos sin inconvenientes. Se puede encontrar en el ANEXO 5.5.

La regulación arancelaria se refiere a las normas y políticas que los gobiernos establecen para controlar el comercio internacional de bienes y servicios. Estas regulaciones incluyen la fracción arancelaria, que es un código numérico utilizado para clasificar productos en el comercio internacional, y el porcentaje de los aranceles aduaneros de importación, que son impuestos aplicados a los bienes importados. Además, las regulaciones arancelarias pueden incluir la existencia de remedios comerciales, como medidas antidumping y derechos compensatorios, que se aplican para proteger la industria nacional de prácticas comerciales desleales.

El impacto de la regulación arancelaria en el proceso de exportación es significativo. Los aranceles aduaneros pueden afectar el costo total de los productos exportados, influyendo en su competitividad en el mercado extranjero. Altos aranceles pueden hacer que los productos sean menos atractivos para los consumidores en el país de destino debido a los precios más elevados. Por otro lado, la existencia de remedios comerciales puede limitar o restringir la

entrada de ciertos productos al mercado, afectando las estrategias de exportación de la empresa.



Figura 48 Regulaciones arancelarias y no arancelarias de Estados Unidos. Recuperado de Market Access Map. Investigado por Lic. en Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa.

La Figura proporciona una visión detallada sobre la exportación del producto desde México hacia Estados Unidos. En esta figura, se muestra que el producto está clasificado bajo la fracción arancelaria 40082920 (Fracción de Estados Unidos). México es el país exportador y Estados Unidos el país importador. En cuanto a los aranceles aduaneros, se indica que los derechos de importación aplicables a este producto son del 2.90%. Sin embargo, debido a la preferencia de nación más favorecida, el arancel efectivo es del 0%, lo que significa que no se aplican aranceles adicionales bajo este acuerdo comercial. Además, la figura señala que no existen remedios comerciales aplicables a este producto, lo que implica que no hay medidas antidumping ni derechos compensatorios que afecten su importación. Por último, se mencionan 16 medidas reglamentarias que deben cumplirse para la exportación de este producto, las cuales pueden incluir requisitos de etiquetado, normas de seguridad, certificaciones, entre otros.

Con esta información, la empresa puede planificar y ajustar sus estrategias de exportación para minimizar costos y cumplir con todas las regulaciones necesarias, asegurando así una entrada exitosa y competitiva en los mercados internacionales.

Se realizó una investigación sobre los requisitos necesarios para exportar desde México. Esta investigación proporcionó una breve explicación de cada documento requerido, facilitando el proceso de exportación para la empresa. ANEXO 5.6.

<p>Documentos necesarios para exportar</p> <ol style="list-style-type: none">1. Factura Comercial: Debe incluir detalles del producto, valor, y términos de venta.2. Lista de Empaque: Describe el contenido de cada paquete, incluyendo peso y dimensiones.3. Certificado de Origen: Acredita el origen del producto y puede ser requerido por el país importador.4. Documento de Transporte: Puede ser un conocimiento de embarque, guía aérea, o carta de porte.5. Pedimento de Exportación: Documento oficial que se presenta ante la aduana mexicana.6. Encargo Conferido: Autorización para que un agente aduanal realice el despacho en nombre del exportador.6. Certificados Específicos: Dependiendo del producto, podrías necesitar certificados adicionales como análisis químicos o sanitarios¹²³. <p>Es recomendable también abrir una cuenta en la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicano (VUCEM) para facilitar los trámites aduaneros.</p>
--

Figura 49 Documentos necesarios para exportar. Realizado por Lic. En Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa

Con toda la información recopilada, se desarrolló un diagrama detallado del proceso de exportación. Esta guía describe paso a paso el procedimiento para exportar desde México, incluyendo enlaces directos a páginas con más información y, en algunos casos, a sitios

donde se pueden realizar los trámites mencionados. La guía se diseñó de manera dinámica para facilitar su uso y comprensión. ANEXO 5.7



Figura 50 Proceso de exportación para la empresa. Realizado por Lic. En Comercio y Negocios Globales Mayela Ochoa.

Se desarrolló una presentación para mostrar al empresario la investigación realizada. Esta presentación incluye el análisis y resumen de los posibles mercados a exportar, análisis nacional e internacional, análisis de riesgos, investigación cualitativa, y regulaciones arancelarias. La presentación termina con un análisis comparativo y recomendaciones para que el empresario pueda tomar una decisión informada sobre los mercados a los que puede dirigir su exportación. ANEXO 5.8

Al realizar la presentación el empresario mostró un gran interés en la posibilidad de exportar, aunque considera que tal vez no sea viable en el corto plazo, pero sí en los próximos dos años. La información proporcionada fue muy bien recibida y resultó fundamental para aclarar varias dudas, especialmente en relación con una fracción arancelaria equivocada que tenía la empresa respecto a su producto. Se le proporcionó la fracción arancelaria correcta, lo cual ayuda para evitar posibles problemas en el proceso de exportación o búsquedas de

información. El empresario valoró la investigación y la claridad con la que se presentaron los datos, lo que le permitió entender mejor las oportunidades y desafíos de los mercados potenciales. Aunque no se estableció un compromiso firme para una fecha específica, hay un claro interés y disposición para considerar seriamente la exportación en el futuro.



Figura 51 Presentación de la guía para exportar. Tomada por equipo PAP.

Conclusiones y recomendaciones:

Dada la situación financiera de la empresa, es fundamental abordar la expansión internacional con cuidado. La exportación puede representar una excelente oportunidad para diversificar ingresos y reducir la dependencia del mercado local, pero también implica costos iniciales y riesgos que deben ser gestionados cuidadosamente. Es por eso por lo que se le recomienda al empresario lo siguiente:

1. Antes de comprometerse con el proceso de exportación, es importante realizar un análisis financiero detallado para asegurar que la empresa pueda soportar los costos iniciales asociados con la entrada a nuevos mercados, como costos de logística, cumplimiento de regulaciones y marketing.

2. En lugar de una expansión inmediata y a gran escala, se recomienda una estrategia gradual. Comenzar con un mercado piloto, como Estados Unidos, que presenta las condiciones más favorables, y evaluar el desempeño antes de expandirse a otros mercados.

3. Mejorar la eficiencia operativa y reducir costos internos puede liberar recursos que se pueden destinar a la expansión internacional. Esto incluye la optimización de procesos de producción, gestión de inventarios y reducción de desperdicios.

4. Hay que asegurar que la empresa tenga una base sólida en el mercado local antes de aventurarse en mercados internacionales. Esto incluye tener una cartera de clientes estable, productos bien posicionados y una estructura operativa eficiente.

Táctica 2: Diseño y propuesta de puesto becario para apoyo en área de ventas y mercadotecnia.

Durante el periodo, se diseñó y propuso un perfil de puesto (Anexo 6.1) para un becario de Ventas y Mercadotecnia, orientado a fortalecer la gestión de redes sociales y el manejo de prospectos en la empresa. Este perfil incluyó una descripción detallada de sus actividades, como la implementación de estrategias digitales, la creación y publicación de contenido en redes sociales, y la identificación de prospectos viables. Se definieron las competencias necesarias, como habilidades en plataformas digitales, redacción profesional y conocimiento básico de marketing, además de establecer las responsabilidades generales y específicas del puesto. Con la misma información, se realizó una presentación para dar a conocer las actividades del becario, si se llegara a contratar de manera interna (Anexo 6.2)

PÁG. 11 DE 11
FECHA: 11-10-2024

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Título del puesto: **Becario Ventas y Mercadotecnia**

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Apoyar en la implementación y seguimiento de las estrategias digitales de la empresa, garantizando la correcta ejecución de publicaciones en redes sociales y el manejo efectivo de la comunicación con los clientes. Además, se busca que identifique prospectos viables para contribuir al crecimiento del negocio, asegurando un flujo constante de oportunidades para la empresa.

3. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA
Nivel y posición: Becario
Puesto al que reporta (jefe inmediato): Dirección General
En ausencia de su jefe inmediato reporta a: Asistente de Dirección
Puestos que le reportan directamente: N/A
En ausencia del personal de este puesto lo asiste: N/A

3.1 COMUNICACIÓN
Interdepartamental: Con todas las áreas de la empresa y dirección
Externa: Clientes/usuarios de redes sociales y prospectos

3.2 PLAN DE CARRERA
Podrá desarrollarse en la gestión de redes sociales y marketing digital, con posibilidad de asumir mayor responsabilidad a medida que adquiera experiencia. Podría optar por un ascenso a un puesto como ejecutivo de ventas, donde aplicará su conocimiento en la identificación de prospectos y cierre de oportunidades comerciales.

4. AUTORIDAD
Gestionar y publicar contenido en redes sociales siguiendo el calendario establecido y las plantillas predefinidas.
Responsabilidad de responder mensajes y consultas de los usuarios en todas las plataformas.
Identificar prospectos viables y escalarlos al equipo de ventas o dirección general para su seguimiento.

5. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO
1. Familiaridad con las plataformas principales (Facebook, Instagram, y otras) y sus herramientas de publicación.
2. Habilidad para redactar mensajes claros y profesionales.
3. Entendimiento básico de las estrategias y técnicas de marketing en redes sociales.
4. Conocimientos básicos en el uso de plantillas y herramientas de diseño para crear contenido visual atractivo.
5. Conocimientos básicos de los productos y procesos de la empresa.

6. ACTIVIDADES
6.1 Responsabilidades generales
1. Gestión de Redes Sociales
2. Comunicación con Usuarios
3. Identificación de Prospectos y ruta de prospección
4. Cierre de ventas
5. Registro de actividades diarias por hora.
6.2 Descripción de las responsabilidades generales
6.2.1 Gestión de Redes Sociales
6.2.1.1. Publicar contenido en Facebook, Instagram y otras plataformas según el calendario y las plantillas establecidas.
6.2.1.2. Asegurar que el contenido sea coherente con la estrategia de marketing de la empresa.
6.2.2 Comunicación con Usuarios
6.2.2.1. Responder mensajes y consultas en redes sociales de manera oportuna y profesional.
6.2.2.2. Monitorear la actividad de los usuarios y gestionar la reputación en línea.

Figura 52. Descripción y perfil de puesto de becario.



Figura 53 Presentación con información sobre el puesto de becario de ventas y mercadotecnia. Realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

Adicionalmente, se desarrolló una presentación de bienvenida destinada al becario o cualquier otro empleado que se incorpore a la empresa. Esta presentación tiene como objetivo dar a conocer la identidad institucional, los valores de la organización y las principales políticas internas, asegurando una integración adecuada y fomentando el compromiso con los objetivos de la empresa (Anexo 6.3).

BIENVENIDO A LA EMPRESA



Figura 54 Presentación "Bienvenido a la empresa". Realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

Se desarrolló una propuesta a la empresa para participar en el programa del gobierno de México llamado “Jóvenes Construyendo el Futuro”. Este programa busca impulsar las oportunidades laborales de los jóvenes, vinculando a personas de entre 18 y 29 años que no estudian ni trabajan con centros de trabajo. El objetivo es que estos jóvenes reciban capacitación laboral durante un periodo de hasta 12 meses, tiempo durante el cual reciben una beca mensual y seguro médico a través del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” es una iniciativa clave del Gobierno de México para atacar la pobreza y la desigualdad, beneficiando tanto a los jóvenes como al sector productivo del país. A través de este programa, los jóvenes tienen la oportunidad de adquirir habilidades y competencias que les permitirán integrarse de manera efectiva al mercado laboral. Además, las empresas que participan en el programa pueden impulsar su negocio con la capacitación de talento joven, obteniendo un distintivo de compromiso social (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018).

Con esta propuesta, se buscaba encontrar un aprendiz para el puesto en el área de ventas y mercadotecnia. El aprendiz tendría la oportunidad de desarrollar las actividades presentadas anteriormente, beneficiándose de una formación práctica y directa en un entorno laboral real. Esta iniciativa no solo contribuiría al desarrollo profesional del joven, sino que también

aportaría un valor significativo a la empresa al contar con un recurso adicional capacitado y motivado. La presentación se encuentra en el ANEXO 6.4.

Al presentarle al empresario la propuesta del programa "Jóvenes Construyendo el Futuro", se mostró muy entusiasmado, ya que inicialmente no estaba bien informado sobre el programa y tenía una perspectiva diferente. Al explicarle todos los beneficios, las obligaciones como empresa, las diferentes opciones de puestos disponibles y la posibilidad de tener hasta cinco aprendices siendo persona física, su interés aumentó considerablemente.

Durante la presentación, se detallaron los requisitos para darse de alta y el proceso para hacerlo. El empresario quedó convencido de que esta es una oportunidad del gobierno que puede aprovechar, beneficiando tanto a los jóvenes que se capacitarán como a la empresa. Dado que el gobierno es el encargado de pagar a los jóvenes, la empresa no incurre en costos adicionales.

Le informamos que el programa abrirá una nueva convocatoria en diciembre de este año, por lo que es importante darse de alta para iniciar el proceso de capacitación en la empresa. En ese mismo momento se realizó una presentación que incluía información sobre la empresa y aspectos clave para capacitar al nuevo personal. Esta presentación también mostraba las prestaciones y otros elementos importantes para la formación.

El impacto del programa "Jóvenes Construyendo el Futuro" en la empresa es significativo. Al incorporar a un joven capacitado específicamente para el puesto de ventas, se reducirá la carga de trabajo del empresario y su asistente. Este nuevo miembro del equipo se encargará de gestionar las redes sociales, la página web, el CRM, prospectar clientes y cerrar ventas. Esto no solo optimizará la eficiencia operativa, sino que también permitirá que el empresario

y su asistente se concentren en la toma de decisiones estratégicas y en la supervisión general del negocio.

Además, con un puesto de ventas dedicado, la empresa podrá aumentar sus ventas de manera más efectiva. La presencia activa en redes sociales y una página web bien gestionada incrementarán la visibilidad de la empresa, atrayendo a nuevos clientes y fortaleciendo la relación con los existentes. La capacidad de prospectar y cerrar ventas de manera más eficiente contribuirá directamente al crecimiento de la empresa.

Al final, el empresario estuvo de acuerdo y nos agradeció por proporcionarle toda la información necesaria para reclutar a su personal de manera más sencilla y sin complicaciones. También nos agradeció por presentarle la propuesta de "Jóvenes Construyendo el Futuro". Su respuesta fue positiva y confirmó que se dará de alta para aplicar en el programa. De acuerdo con esto, el personal se reclutará para empezar en enero, por lo que ya no será en el periodo PAP debido a las fechas programadas del gobierno en donde se dará inicio.



Figura 55 Presentación de propuesta jóvenes construyendo el futuro a empresario. Realizada por Lic. en Comercio y Negocios Globales, Mayela Ochoa.

Táctica 3: Desarrollo de convenio de colaboración.

Para el desarrollo del convenio de colaboración dirigido a diferentes giros industriales, primero fue necesario realizar una investigación de formatos para conocer la estructura propia de un convenio de colaboración compra-venta. La cual, se conforma de la presentación, declaraciones, cláusulas y firmas de los representantes legales de ambas (o más) empresas.

[NOMBRE DE LA EMPRESA 2], REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR [NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL], EN LO SUCESIVO DENOMINADA "LA EMPRESA 2", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

Figura 56 Parte inicial dentro del convenio de colaboración. Presentación de empresas a colaborar. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

A partir de este análisis, se redactó un convenio de colaboración, el cual, tiene la finalidad de funcionar como convenio para cualquier giro en el que la dirección busque tener una colaboración. Dentro de este, se presentan declaraciones generales de ambas empresas a colaborar y cláusulas, las cuales incluyen, objeto del convenio, obligaciones de ambas partes, responsabilidades legales y fiscales, administración del convenio, confidencialidad, duración y terminación, modificaciones y jurisdicción y legislación aplicable, finalmente se presenta la sección de firmas de los representantes legales de ambas empresas. El convenio realizado se presenta en el Anexo 7.1.

DECLARACIONES

I. [REDACTED] que:

1. Es una sociedad legalmente constituida de acuerdo con las leyes mexicanas, con Registro Federal de Contribuyentes (RFC) [RFC DE LA EMPRESA 1], y con domicilio en Las Flores 1643, col. La Florida, 45234, Zapopan, Jalisco.
2. Su representante cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, las cuales no le han sido revocadas ni limitadas de forma alguna.
3. Su objeto social le permite realizar actividades relacionadas con la colaboración planteada en este convenio.

II. Declara "LA EMPRESA 2" que:

1. Es una sociedad legalmente constituida de acuerdo con las leyes de [País], con Registro Federal de Contribuyentes (RFC) [RFC DE LA EMPRESA 2], y con domicilio en [DOMICILIO DE LA EMPRESA 2].
2. Su representante cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, las cuales no le han sido revocadas ni limitadas de forma alguna.
3. Su objeto social le permite realizar actividades relacionadas con la colaboración planteada en este convenio.

III. Ambas partes declaran que:

1. Tienen interés en colaborar conjuntamente para aprovechar sus conocimientos y capacidades en beneficio mutuo.
2. Ambas partes cuentan con la infraestructura, conocimientos, personal y capacidad técnica, legal, contable y administrativa para llevar a cabo el objeto del presente convenio.

Figura 57 Declaraciones por parte de ambas empresas. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO DEL CONVENIO

El objeto del presente convenio es establecer los términos y condiciones bajo los cuales "LA EMPRESA 1" y "LA EMPRESA 2" colaborarán en actividades relacionadas con [DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COLABORACIÓN], con el propósito de [OBJETIVO ESPECÍFICO].

SEGUNDA. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

1. "LA EMPRESA 1" se compromete a:
 - o [DETALLAR OBLIGACIONES ESPECÍFICAS].
 - o Cumplir con todas las normativas legales, contables y administrativas aplicables.
2. "LA EMPRESA 2" se compromete a:
 - o [DETALLAR OBLIGACIONES ESPECÍFICAS].
 - o Cumplir con todas las normativas legales, contables y administrativas aplicables.

Figura 58 Primera y segunda cláusula dentro del convenio de colaboración. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

TERCERA. RESPONSABILIDADES LEGALES Y FISCALES

En el marco de las operaciones de compra-venta establecidas en este convenio, cada una de las partes será responsable de:

1. [REDACTED] será responsable de emitir los comprobantes fiscales correspondientes por las ventas realizadas, de acuerdo con la legislación fiscal vigente, y garantizará que los productos entregados cumplan con las especificaciones acordadas en términos de cantidad, calidad y condiciones pactadas.
2. **"LA EMPRESA COMPRADORA"** se compromete a cumplir con las obligaciones fiscales que deriven de la compra de los productos, incluyendo la recepción y validación de los comprobantes fiscales, así como el pago de los impuestos que correspondan en función de la legislación aplicable.
3. Ambas partes deberán llevar su contabilidad conforme a las normas fiscales y contables aplicables, asegurando la correcta deducción de los impuestos correspondientes y el cumplimiento de sus respectivas obligaciones tributarias derivadas de las transacciones comerciales.
4. En caso de que alguna de las partes incumpla con sus responsabilidades fiscales, será la única responsable ante las autoridades competentes, liberando a la otra parte de cualquier sanción o consecuencia que dicho incumplimiento pudiera generar.

Figura 59 Tercera cláusula dentro del convenio de colaboración. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

CUARTA. ADMINISTRACIÓN DEL CONVENIO

Para la administración y coordinación de las actividades previstas en este convenio, ambas partes designarán a un representante que será responsable de supervisar y garantizar el cumplimiento de las actividades acordadas.

QUINTA. CONFIDENCIALIDAD

Las partes se comprometen a mantener la más estricta confidencialidad respecto de la información recibida por este convenio, que no podrá divulgarse a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de la otra parte, salvo que dicha divulgación sea requerida por ley.

SEXTA. DURACIÓN Y TERMINACIÓN

Este convenio durará [ESPECIFICAR DURACIÓN], contada desde la fecha de su firma, pudiendo renovarse por mutuo acuerdo entre las partes. Podrá ser terminado anticipadamente por cualquiera de las partes mediante notificación por escrito con una anticipación de [PLAZO] días.

Figura 60 Cuarta, quinta y sexta cláusula dentro del convenio de colaboración. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

SÉPTIMA. MODIFICACIONES

Cualquier modificación o adición a este convenio se hará por escrito y firmada por ambas partes para que sea válida.

OCTAVA. JURISDICCIÓN Y LEGISLACIÓN APLICABLE

Para la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente convenio, las partes se someten a las leyes aplicables en México y a la jurisdicción de los tribunales competentes de Jalisco.

FIRMAS

En virtud de lo anterior, las partes firman el presente convenio en [CIUDAD], a los [DÍA] días del mes de [MES] del año [AÑO].

Figura 61 Últimas cláusulas del convenio de colaboración. Elaborado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

Posteriormente, se realizó una investigación de productos potenciales de diferentes industrias en las que la empresa puede colaborar. Dentro de esta investigación, se rescataron datos actualizados obtenidos del gobierno de México (DATA México, 2023) los cuales están centrados en ventas y compras locales e internacionales, además de las principales entidades federativas en exportación de cada fracción. Por lo tanto, esta investigación funciona como una base para conocer algunos productos que actualmente tienen potencial para una futura colaboración y a su vez, exportación. La investigación realizada se presenta en el Anexo 7.2.

Las fracciones arancelarias de productos potenciales que se presentan dentro de la investigación son:

- Placas, Hojas y Tiras, de Caucho no Celular, Vulcanizado y sin Endurecer. Código 400821 (Sistema Armonizado 2012 por 6 dígitos), donde entra el producto actual de la empresa.

De esta fracción arancelaria se destaca que, en 2023 el comercio total alcanzó un valor de 114 millones de dólares. Entre las entidades federativas mexicanas, Baja California destacó

como el mayor exportador con 30.8 millones de dólares, seguida de Chihuahua (5.15 millones) y Jalisco (2.38 millones). Por otro lado, los estados con mayores importaciones fueron Chihuahua (19.3 millones), Baja California (16.3 millones) y el Estado de México (14 millones), seguidos por la Ciudad de México y Coahuila de Zaragoza (DATA México, 2023).

Los principales destinos de exportación de estos productos en 2023 fueron Estados Unidos, con 38.6 millones de dólares, y en menor medida Guatemala y Colombia. En cuanto a las importaciones, México adquirió principalmente de Estados Unidos (45.3 millones), seguido de China (6.74 millones), Italia (4.52 millones) y Alemania (2.63 millones). A nivel global, en 2022, los principales exportadores de estos productos fueron Alemania (534 millones), China (363 millones) y Estados Unidos (277 millones) (DATA México, 2023).

El mercado mexicano, aunque moderado en tamaño, muestra oportunidades de crecimiento, especialmente en entidades como Baja California, Chihuahua y Jalisco, que lideran las exportaciones. La posición global de Alemania, China y Estados Unidos subraya la competitividad del sector, lo que abre posibilidades para que México explore alianzas estratégicas, adopte innovaciones tecnológicas y amplíe su capacidad productiva para competir eficazmente en el mercado internacional.

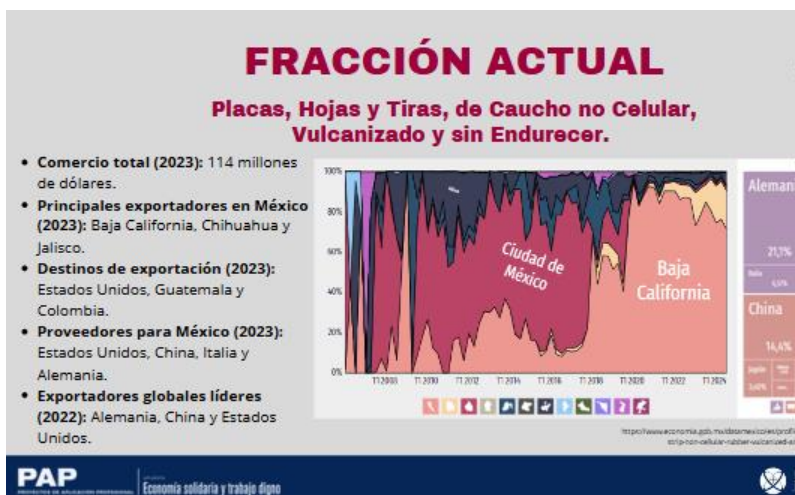


Figura 62 Fracción arancelaria actual, investigación realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

- Juntas o Empaquetaduras, de Caucho Vulcanizado sin Endurecer (Exc. de Caucho Celular). Código 401693 (Sistema Armonizado 2012 por 6 dígitos).

En 2023, el comercio total de esta fracción arancelaria alcanzó un valor de 1,643 millones de dólares. En el ámbito de las exportaciones mexicanas, las principales entidades federativas destacadas fueron Durango, con un valor de 179 millones de dólares, seguido de San Luis Potosí (90.6 millones), Baja California (79.9 millones) y Guanajuato (58.2 millones). Los destinos principales de estas exportaciones fueron Estados Unidos, con un total de 660 millones de dólares, además de Canadá y China en menor proporción (DATA México, 2023). En cuanto a las importaciones, las entidades mexicanas que más adquirieron estos productos fueron la Ciudad de México, con 137 millones de dólares, Nuevo León (103 millones), Chihuahua (96.7 millones) y Guanajuato (85.4 millones). Las principales fuentes de importación fueron Estados Unidos, que representó un valor de 466 millones de dólares, seguido de China (137 millones) y Alemania (47.1 millones). A nivel global, en 2022, los mayores exportadores de estos productos fueron Estados Unidos, con un comercio de 1,839 millones de dólares, seguido de Alemania (1,687 millones) y China (1,657 millones) (DATA México, 2023).

En cuanto a las importaciones, las entidades mexicanas que más adquirieron estos productos fueron la Ciudad de México, con 137 millones de dólares, Nuevo León (103 millones), Chihuahua (96.7 millones) y Guanajuato (85.4 millones). Las principales fuentes de importación fueron Estados Unidos, que representó un valor de 466 millones de dólares, seguido de China (137 millones) y Alemania (47.1 millones). A nivel global, en 2022, los mayores exportadores de estos productos fueron Estados Unidos, con un comercio de 1,839 millones de dólares, seguido de Alemania (1,687 millones) y China (1,657 millones) (DATA México, 2023).

Para México, el análisis de estos datos revela oportunidades significativas. El país tiene potencial para expandir su industria de caucho vulcanizado mediante la mejora de sus

capacidades de manufactura avanzada y la exploración de nuevos mercados internacionales. Además, los altos niveles de importación de estos productos señalan una oportunidad para incrementar la producción local, lo que permitiría satisfacer parte de la demanda interna y reducir la dependencia de mercados extranjeros.



Figura 63 Fracción arancelaria potencial, investigación realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

- Las Demás Manufacturas de Caucho Vulcanizado sin Endurecer. Código 4016 (Sistema Armonizado 2012 por 4 dígitos).

En 2023, el comercio total en México alcanzó 2,958 millones de dólares. Durango lideró las exportaciones con 179 millones, seguido de Guanajuato (164 millones), Baja California (109 millones) y San Luis Potosí (104 millones). En términos de importaciones, la Ciudad de México ocupó el primer lugar con 297 millones, seguida de Nuevo León (227 millones) y Chihuahua (178 millones) (DATA México, 2023).

Estados Unidos fue el principal socio comercial, con 974 millones de dólares en exportaciones mexicanas y 881 millones en importaciones. A nivel global, China lideró este sector en 2022 con exportaciones por 5,140 millones, seguido de Alemania y Estados Unidos (DATA México, 2023).

El sector en México muestra un mercado interno fuerte y oportunidades de crecimiento, especialmente mediante el desarrollo tecnológico, mejora de la eficiencia productiva y atracción de inversiones. Diversificar mercados de exportación y establecer más centros especializados, como en Durango y Guanajuato, podrían fortalecer la competitividad global del país.

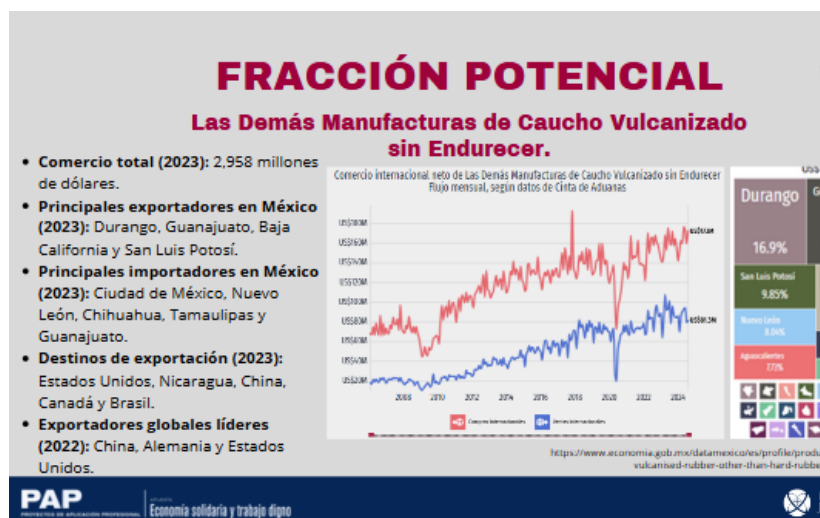


Figura 64 Fracción arancelaria potencial, investigación realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

- Partes y Accesorios para Vehículos Automotores. Código 8708 (Sistema Armonizado 2012 por 4 dígitos).

En 2023, el comercio total en México alcanzó 73,041 millones de dólares. Las principales entidades exportadoras fueron Coahuila (6,387 millones), Querétaro (4,808 millones) y Guanajuato (4,203 millones), mientras que la Ciudad de México lideró las importaciones con

10,624 millones, seguida de Guanajuato (3,004 millones) y Nuevo León (2,795 millones) (DATA México, 2023).

Estados Unidos fue el principal socio comercial, recibiendo 35,979 millones de dólares en exportaciones y suministrando 17,277 millones en importaciones. A nivel global, México se posicionó como el tercer mayor exportador de partes automotrices en 2022, detrás de Alemania y China (DATA México, 2023).

El sector ofrece oportunidades prometedoras, especialmente con el crecimiento de la demanda de vehículos eléctricos e híbridos, que requieren componentes especializados de caucho como juntas y empaques. México tiene una ventaja estratégica por su proximidad a Estados Unidos y los beneficios del T-MEC, lo que permite fortalecer su competitividad mediante innovaciones en materiales más duraderos y sostenibles para un mercado en expansión.



Figura 65 Fracción arancelaria potencial, investigación realizada por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

De esta investigación se puede destacar que la clave dentro de la exportación de productos de hule es la especialización, es decir, los productos específicos con hule (empaques, moldes, tapetes automotrices) tienen un mayor comercio total que la forma primaria de

comercialización (tiras, hojas, placas). La primera fracción presentada (Placas, Hojas y Tiras, de Caucho no Celular, Vulcanizado y sin Endurecer) corresponde a la fracción donde actualmente el principal producto de la empresa se encuentra. Las demás fracciones, representan especializaciones de diferentes productos donde la empresa tiene una oportunidad de colaborar y pensar en un futuro una exportación. Destacando que, las posibilidades de negocio dentro del ámbito automotriz, como lo es en la fabricación de partes y accesorios para vehículos fabricados con caucho vulcanizado son muy prometedoras, dada la alta demanda tanto en México como en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos, que sigue siendo el mayor destino de exportaciones mexicanas de productos automotrices. La presentación realizada se presenta en el Anexo 7.3.

CONCLUSIONES

- **Oportunidad de crecimiento:** México tiene un fuerte mercado interno y liderazgo en exportaciones de caucho y productos automotrices, con potencial para mejorar a nivel global mediante innovación tecnológica.
- **Dependencia de importaciones:** Aumentar la producción local podría reducir la dependencia de importaciones, especialmente de Estados Unidos y China.
- **Relación clave con EE. UU.:** Estados Unidos es el principal socio comercial de México, lo que subraya la importancia del T-MEC.
- **Diversificación de mercados:** Explorar otros mercados emergentes podría fortalecer la competitividad mexicana.
- **Expansión regional:** Estados como Durango y Guanajuato están impulsando el crecimiento del sector de caucho en México.
- **Demanda de vehículos eléctricos:** El auge de estos vehículos genera nuevas oportunidades para componentes de caucho especializados.

PAP INSTITUTO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL Economía solidaria y trabajo digno **FTE**

Figura 66 Conclusiones propuestas a partir de investigación, presentado por Ing. en Biotecnología Valeria Delgado.

Finalmente, se realizó una base de datos de posibles prospectos, donde se establece: nombre de la empresa, giro, domicilio, productos principales, contacto y página web. Con esta información, es posible el contacto con diferentes empresas dedicadas a la manufactura de productos principalmente de hule. Además, son giros diferentes al giro actual enfocado a la industria automotriz, siendo esto una oportunidad de colaboración y de crecimiento. La base de datos de prospectos se presenta en el Anexo 7.4.

Tabla 3 Base de datos de posibles prospectos a colaborar.

Nombre de empresa	Giro	Domicilio	Productos principales	Contacto	Página Web (si tienen)
Sommusa SA de CV.	Metal mecánica	Carr. libre a Zapotlanejo 2838, Jauja, 45425 Tonalá, Jal.	Packs	33 3690 3606	
Hulera Automotriz SA Fabricantes de Tapetes de Auto	Tapetes de hule automotriz	Calle 26 #198 Entre Calle 1 y Calle 3 Zona Industrial Guadalajara, Jal. México	Tapetes automotrices	Teléfono (33) 3145 1105 contacto@mercuriomats.com ventas@mercuriomats.com	https://mercuriomats.com/nuestraempresa.php
Mikels	Tapetes de hule automotriz	Diferentes sucursales en CDMX. Palacio de los deportes CDMX, México. Calle Afil No. 465 Colonia Granjas México, Alcaldía de Iztacalco C.P. 08400 Ciudad de México.	Tapetes automotrices/herramienta	Ventas Corporativo / 553939 6094 Ventas Internet / 5636465730 Ventas mayoreo / 5565008428	https://www.mikelsmexico.com.mx/categoria-producto/automotriz/tapetes/
Hules el Águila	Hules automotrices	Prolongación gobernador curiel 612-A, Col. Lomas del cuatro, Tlaquepaque, Jalisco. CP 45599	Topes de estacionamiento, topes de andén, rodajas, regatones, dunnages, piezas de poliuretano, aditamentos de andén y piezas especiales.	Teléfono: 33 3160 0372 WhatsApp: 3333973053	https://www.huleselaguila.com/
Pisos México	Tapetes y pisos	Calle 4 No. 25 D, Aloe Blanco Naucalpan Estado de México CP 53370	Pisos de lanta, goma, hule y Vinilo y losetas de caucho para Gimnasios en México	55-2794-0100 55-5236-5420 800-849-2089	https://pisosmexico.com/tapes-para-hospitales/

La apertura a nuevos convenios de colaboración con diferentes empresas de distintos giros tiene el objetivo de diversificar los productos que actualmente se comercializan en la empresa. Es por ello, que se le presentó al empresario prospectos de diversos giros con los cuales puede colaborar, ya sea como proveedor, maquilador o bien, como distribuidor.

En conclusión, si la dirección logra colaborar con diversas empresas de otros giros puede llegar a un nivel de ventas mayor al que tiene actualmente. La mano de obra ya la tiene, la planta y la materia prima también ya la posee, por lo tanto, sólo necesitaría de llegar a un acuerdo con otra empresa para la solicitud de moldes o de materiales especializados, si es que se requieren. Por lo tanto, es cuestión de salir de una zona de confort e innovar con productos diferentes para la ampliación de su catálogo o bien, lo que se busca, diversas colaboraciones con distintas empresas.



Figura 67 Presentación de investigación de convenios y base de datos a empresario. Realizada por Ing. en Biotecnología, Valeria Delgado.

A continuación, se presenta la última ACD del plan de desarrollo.

3. ACD: Finanzas.

Táctica 1: Implementar un análisis descriptivo para personas no financieras, que busque la gestión de cuentas financieras para la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

Dando continuidad al documento, este espacio sigue con el desarrollo y explicación de la primera táctica del ACD financiero.

El análisis descriptivo para personas no financieras consistió en la elaboración de un conjunto de operaciones matemáticas que buscaron explicar el contexto financiero de la empresa que se acercó al equipo de consultores de ITESO y solicitó la consultoría desde primavera 2024.

El análisis buscó retomar información contable, en específico, el estado de situación financiera del 2023 a agosto 2024 y empleó los estados de resultados del 2022 hasta agosto 2024; con la intención de obtener seis indicadores financieros críticos que explica, en rasgos

generales, pero muy puntuales, el contexto económico en el que se encontró la empresa desde el periodo 2022 hasta agosto 2024.

Proyectamos escenarios futuros de su estado de resultados y estado de situación financiera para visualizar posibles cambios de variables y obtener mejores resultados que le permitan a dirección conocer la competitividad de la empresa según su contexto económico actual y anticiparse a las tendencias del mercado con toma de decisiones estratégicas, como cambios en gestión de gastos y costos o reestructura del precio de venta del producto estrella; para ello se diagnostican variables como el precio de venta, el porcentaje que representan los costos de venta contra los ingresos mensuales y anuales, el punto de equilibrio anual, los préstamos bancarios y la venta de activos fijos. Estos datos son los que permitirán hacer una proyección financiera hasta diciembre 2025.

El análisis comenzó en la tercera semana del periodo PAP otoño 2024, después de dialogar con la dirección de la empresa para cuestionar sobre cuáles son sus objetivos, metas y los focos de atención que le dan a sus finanzas; con esto llegamos a la conclusión de que lo más importante y de valor que pueden recibir de una consultoría financiera es explicar las siguientes razones financieras:

1. Rotación de inventarios.
2. Días de Cuentas por Cobrar.
3. Porcentaje de Rentabilidad.
4. Liquidez.
5. Apalancamiento.
6. Solvencia.

Sabiendo esto, hemos decidido hacer uso de estas razones, considerando que explican lo siguiente:

1. Rotación de inventarios:
 - a. Dice qué tan rápido la empresa convierte su inventario en ventas. El objetivo de la empresa con la que trabajamos es que haya una rotación alta de

inventarios, es decir, que el número arrojado en la operación de esta razón sea lo más alto posible.

2. Días de Cuentas por Cobrar:

- a. Ayuda a entender qué tan rápido la empresa recibe el dinero de sus clientes. Si los días son muchos, significa que la empresa tarda en cobrar, lo que afecta al dinero inmediato o efectivo disponible que tiene la empresa en tiempo inmediato.

3. Porcentaje de Rentabilidad:

- a. Mide qué tan eficiente es una empresa para generar ganancias a partir de sus ventas. Entre mayor sea el porcentaje, mejor; la meta es tener un resultado positivo, de lo contrario, quiere decir que la empresa está perdiendo dinero al final del año.

4. Liquidez:

- a. Ayuda a saber si la empresa puede cumplir con sus obligaciones inmediatas, tales como pagar facturas o los sueldos. Esta razón busca el mayor número posible, pues entre menor sea el indicador, hay menor capacidad de pago porque no disponen de dinero en la empresa.

5. Apalancamiento:

- a. Muestra qué tan dependiente es la empresa de financiamiento externo (préstamos / créditos) para operar. Entre mayor sea el apalancamiento, mayor riesgo tiene la empresa por deber cubrir mucha deuda.

6. Solvencia:

- a. Indica si la empresa es financieramente saludable a largo plazo. Una empresa con buena solvencia puede pagar sus deudas a futuro sin problemas.

Ya concretadas las razones financieras que se calcularan en el análisis y aprobadas por dirección de la empresa, se inició la elaboración de un análisis financiero profundo para hacer el diagnóstico que permitirá darle seguimiento tanto histórico, como hasta la última fecha disponible de información contable de la empresa, para explicar a dirección la situación actual de la empresa y sea capaz de tomar decisiones estratégicas acorde con las necesidades financieras actuales de la empresa.

Dicho esto, el análisis comenzó con el desglose del estado de resultados del año 2022, con cuentas mensuales para hacer un libro de operaciones matemáticas en Excel y establecer un formato para determinar las futuras razones financieras. Esta información fue solicitada a la contadora de la empresa y fue el director de la empresa quien nos la hizo llegar.

Para hacer este desglose, fue necesario establecer un formato en Excel para hacer el vaciado de información y ligar celdas de operación para hacer los cálculos y establecer fórmulas para facilitar la tarea con los siguientes años, este formato es presentado en la figura 68.

Empresa												
Estado de resultados												
2022												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas												
Costo de ventas												
Utilidad Bruta												
Gastos Operativos												
Depreciación												
Utilidad Operativa												
Gastos Financieros												
Gastos No Deducibles												
Gastos Fijos												
Deducciones Personales												
Utilidad Antes de Impuestos												
Impuestos												
Utilidad Neta												

Figura 68 Formato en Excel utilizado para generar estado de resultados. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Con el objetivo de facilitar su lectura y resumir la información contable, pues el propósito es el análisis de la información histórica registrada por la contadora de la empresa, no el desglose y la reestructura de sus cuentas y naturalezas contables.

Después de hacer el formato del estado de resultados y haber vaciado la información del 2022 que nos hizo llegar su contadora, procedimos a hacer lo mismo para el año 2023 y el año 2024, con la situación de que en 2024 solo dispusimos de información contable del periodo de enero hasta agosto, por lo que se utiliza un acumulado o suma de cuentas a sus ocho meses, como lo muestra la figura siguiente.

Empresa									
Estado de resultados									
2024									
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	ACUMULADO
Ventas									
Costo de ventas									
Utilidad Bruta									
Gastos Operativos									
Depreciación									
Utilidad Operativa									
Gastos Financieros									
Gastos No Deducibles									
Gastos Fijos									
Deducciones Personales									
Utilidad Antes de Impuestos									
Impuestos									
Utilidad Neta									

Figura 69 Formato de estado de resultados 2024. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

El análisis continuó con la elaboración del formato del estado de situación financiera, sin embargo, solo contamos con la información contable del año 2023 y la última fecha disponible del 2024, la cual es agosto 2024. De esta manera, se pactó utilizar este formato y llenarlo con información que la contadora registra en el software de “CONTPAQi”; tal como se ve en la figura x de a continuación:

Cuenta	2023	2024							
	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Activo Circulante									
Caja y Bancos									
Inventarios									
Cuentas por cobrar									
Impuestos Anticipados									
Impuestos a Favor									
Impuestos Acreditables									
Total Circulante									
Activo No Circulante									
Maquinaria, Equipo & Herramientas									
Equipo de Transporte									
Mobiliario & Equipo de Oficina									
Equipo de Cómputo									
Depósitos en Garantía									
Depreciación Acumulada de Activos Fijos									
Total Propiedad, Planta & Equipo									
TOTAL ACTIVOS									
Pasivo Corto Plazo									
Acreedores Diversos									
Créditos Bancarios									
Impuestos por Pagar									
Total de Pasivo a Corto Plazo									
Pasivo a Largo Plazo									
Préstamos Bancarios									
Total Pasivo Largo Plazo									
TOTAL PASIVOS									
Capital Contable									
Capital Social									
Utilidad del Ejercicio									
Utilidad Retenida									
TOTAL CAPITAL									

Figura 70 Formato utilizado para estado de resultados 2023-2024. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

El objetivo de hacer el vaciado de esta información viene de la necesidad de hacer el cálculo de las razones financieras y calcular tasas de crecimiento mensuales y anuales en cuentas como ventas, costo de ventas, gastos operativos, gastos financieros, gastos fijos y gastos no deducibles; pues dichas tasas de crecimiento sirven para realizar proyecciones de posibles escenarios, siempre y cuando todo lo demás permanezca constante (*"Ceteris paribus"*).

Para el cálculo de las razones financieras se requieren de 6 diferentes fórmulas para cada una de las razones financieras.

1. Rotación de Inventarios:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

2. Días de Cuentas por Cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} \cdot 360 \text{ días}$$

3. Porcentaje de Rentabilidad:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \cdot 100$$

4. Liquidez:

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Corto Plazo}}$$

5. Apalancamiento:

$$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

6. Solvencia:

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Las tasas de crecimiento ventas anuales promedio se calculan de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\left(\left(\left(\left(\frac{\text{Ventas 2022}}{\text{Ventas 2021}} \right) - 1 \right) + \left(\left(\frac{\text{Ventas 2023}}{\text{Ventas 2022}} \right) - 1 \right) \right) + \left(\left(\frac{\text{Ventas 2024 acumuladas}}{\text{ventas 2023}} \right) - 1 \right) \right)}{3} \right)$$

La tasa de crecimiento de costos de venta anuales promedio se calculan de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\left(\left(\left(\left(\frac{\text{Costo de Ventas 2022}}{\text{Costo de Ventas 2021}} \right) - 1 \right) + \left(\left(\frac{\text{Costo de Ventas 2023}}{\text{Costo de Ventas 2022}} \right) - 1 \right) \right) + \left(\left(\frac{\text{Costo de Ventas 2024 acumuladas}}{\text{Costo de Ventas 2023}} \right) - 1 \right) \right)}{3} \right)$$

La tasa de crecimiento de gastos operativos anuales promedio se calculan de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\left(\left(\left(\left(\frac{\text{Gastos Operativos 2022}}{\text{Gastos Operativos 2021}} \right) - 1 \right) + \left(\left(\frac{\text{Gastos Operativos 2023}}{\text{Gastos Operativos 2022}} \right) - 1 \right) \right) + \left(\left(\frac{\text{Gastos Operativos 2024 acumuladas}}{\text{Gastos Operativos 2023}} \right) - 1 \right) \right)}{3} \right)$$

La tasa de crecimiento de gastos generales anuales promedio se calculan de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\left(\left(\left(\frac{\text{Gastos Generales 2022}}{\text{Gastos Generales 2021}} \right) - 1 \right) + \left(\left(\frac{\text{Gastos Generales 2023}}{\text{Gastos Generales 2022}} \right) - 1 \right) \right) + \left(\left(\frac{\text{Gastos Generales 2024 acumuladas}}{\text{Gastos Generales 2023}} \right) - 1 \right)}{3} \right)$$

Con las fórmulas de las razones financieras se ligaron las celdas con los valores correspondientes en Excel y se calcularon las razones financieras de manera automática en este formato, pues de esta manera se facilita su cálculo y convierte los datos a información accesible, de manera en que optimiza procesos y se vuelve eficiente recuperación de información cuando se requiera.

Los datos obtenidos con las fórmulas financieras anteriores se muestran en la figura.

RAZONES FINANCIERAS		
Razones Financieras	2023	2024
ROTACIÓN DE INVENTARIO	100,33	28,76
DÍAS DE CUENTAS X COBRAR	4,95	10,05
RENTABILIDAD	-5,98%	-8,76%
APALANCAMIENTO	1,51	1,58
SOLVENCIA TOTAL	0,34	0,37
LIQUIDEZ	0,19	0,32

Figura 71 Razones financieras 2023-2024. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Con las fórmulas de las tasas de crecimiento promedio, se obtiene un pronóstico de los resultados posibles en 2024 y 2025.

Tasas de crecimiento promedio mensual de Ingresos	7,03%	Tasa de crecimiento anual e Ventas	-20,43%
Tasas de crecimiento promedio mensual de Costo de Ventas	25,32%	Tasa de crecimiento anual de Costo de Ven	-24,94%
Tasas de crecimiento promedio mensual de Gastos Operativos	29,59%	Tasa de crecimiento anual de Gastos Operativos	113,33%
Tasas de crecimiento promedio mensual de Gastos Financieros	2,31%	Tasa de crecimiento anual de Gastos Generales	26,32%
Tasas de crecimiento promedio mensual de Gastos Fijos	0,15%		
Tasas de crecimiento promedio mensual de Gastos No Deducibles	9,66%		
Tasas de crecimiento promedio mensual de Deducciones Personales	60,44%		

Figura 72 Razones financieras 2023-2024. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Este pronóstico es un valor aproximado que se determina con datos históricos, por lo que es una proyección acorde el comportamiento que la empresa ha tenido a lo largo de la historia y no es un resultado certero; es por lo que se utiliza como posibilidad y ayuda a dimensionar el impacto que tendrán sus tomas de decisiones a largo plazo para las finanzas de la empresa. El objetivo es que este escenario sea siempre prometedor y que demuestre ganancias para que la empresa siga expandiéndose y creciendo en el mercado.

Explicadas las razones financieras y el objetivo de las tasas de crecimiento, el análisis continúa con realizar procedimientos financieros para obtener el punto de equilibrio de ventas anuales que tiene la empresa. Al ser una empresa que vende por unidades y tiene inventarios y almacenes de productos terminados, el objetivo de este punto de equilibrio es conocer la cantidad de unidades que debe vender para cubrir sus costos por completo y sus gastos, pero sin excederse para generar ganancias, para que de dicha manera la empresa conozca cuántas unidades debe vender anuales para que no generen ni pérdidas ni ganancias, es decir, su

utilidad sea igual a cero pesos hasta que vendan una unidad más que lo marcado en el punto de equilibrio.

Este punto de equilibrio, abreviado a “P.E.”, es un indicador contundente para la operación de la empresa, tal es el impacto, que el departamento de dirección debe darle seguimiento continuo, semanal y mensual para conocer su nivel de ventas y su posicionamiento en el mercado, pues un resultado de ventas que se diagnostique por debajo del P.E. significa próximas pérdidas de dinero.

Para el cálculo de esta variable se consideran los costos variables unitarios, los gastos totales y el precio de venta del año actual. Tal que la fórmula se plantea de la siguiente manera:

$$\frac{\textit{Gastos Totales}}{\textit{Precio de Venta} - \textit{Costo Variable unitario}}$$

Considerados estas generalidades, el P.E. se incluye en el análisis financiero para dar orientación a dirección del rendimiento de la empresa y su rumbo hacia generar dinero o perderlo. La estructura que se utilizó en el análisis es la siguiente:

Tabla 1. Punto de Equilibrio Anual				
P.E. anual	2021	2022	2023	2024 (Acum)
Gastos Totales				
Costo de Ventas				
Unidades Vendidas				
Precio de venta	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 233,00
Costo Variable /u.				
Punto de Equilibrio	28.751,33	257.056,54	65.706,30	22.207,27
Ventas mensuales	2.396	21.421	5.476	1.851

Figura 73 Punto de Equilibrio Anual. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Tabla 2. Representación del Punto de Equilibrio		
	Unidades Vendidas Acum	Costo Total
Enero	5.476	
Febrero	10.951	
Marzo	16.427	
Abril	21.902	
Mayo	27.378	
Junio	32.853	
Julio	38.329	
Agosto	43.804	
Septiembre	49.280	
Octubre	54.755	
Noviembre	60.231	
Diciembre	65.706	
FINAL	65.706	

Figura 74 Representación del Punto de Equilibrio. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Tabla 3. Estado de Resultados con Punto de Equilibrio (Comprobación)						
E.R. con P.E.	2021	2022	2023	2024		
Ventas						
Costo de Ventas						
Utilidad Bruta						
Gastos Operativ						
Depreciación						
Utilidad Operativ						
Gastos Generale						
Impuestos						
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 75 Estado de resultados con punto de equilibrio (Comprobación). Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Tabla 1. Punto de Equilibrio Anual				
P.E. anual	2021	2022	2023	2024 (Acum)
Gastos Totales				
Costo de Ventas				
Unidades Vendidas				
Precio de venta \$	200,00	200,00	200,00	233,00
Costo Variable /u.				
Punto de Equilibrio	28.751,33	257.056,54	65.706,30	22.207,27
Ventas mensuales	2.396	21.421	5.476	1.851

Tabla 2. Representación del Punto de Equilibrio			
	Unidades Vendidas Acum	Costo Total	Ingresos
Enero	5.476		
Febrero	10.951		
Marzo	16.427		
Abril	21.902		
Mayo	27.378		
Junio	32.853		
Julio	38.329		
Agosto	43.804		
Septiembre	49.280		
Octubre	54.755		
Noviembre	60.231		
Diciembre	65.706		
FINAL	65.706		

Tabla 3. Estado de Resultados con Punto de Equilibrio (Comprobación)				
E.R. con P.E.	2021	2022	2023	2024
Ventas				
Costo de Ventas				
Utilidad Bruta				
Gastos Operativ				
Depreciación				
Utilidad Operativ				
Gastos Generale				
Impuestos				
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 76 Estructura para cálculo de P. E. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

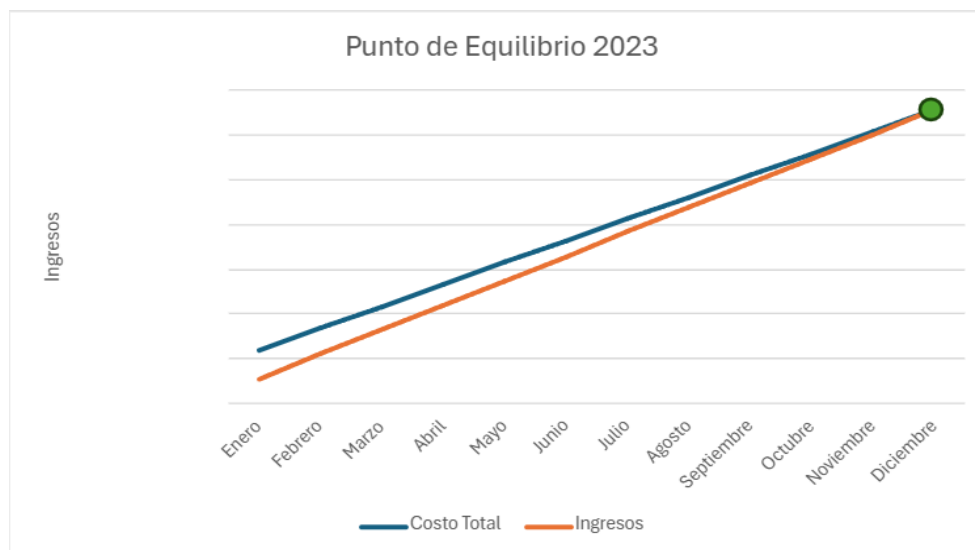
En la imagen anterior, hay 3 recuadros, los cuales representan:

- En la “Tabla 1. Punto de Equilibrio Anual” la función consta en hacer el cálculo del punto de equilibrio de cada uno de los años del que disponemos de información contable; una de sus funciones es que separa cada variable que condiciona al punto de equilibrio y explica el resultado marcado en las celdas color amarillo.
- La función de la “Tabla 2. Representación del Punto de Equilibrio” es demostrar cómo se llega al punto de equilibrio anual, pero con ventas mensuales. Es decir, al

final del año, o sea diciembre, debe haber vendido la cantidad que determina el punto de equilibrio calculado en la Tabla 1.

- En la “Tabla 3. Estado de Resultados con Punto de Equilibrio (Comprobación)” su función consta en hacer un estado de resultados que respalde el punto de equilibrio calculado en la Tabla 1. Para saber si el resultado del punto de equilibrio es correcto, este recuadro debe arrojar un valor de \$0.00 pesos en la utilidad neta (celdas de amarillo = \$0) en todos los casos, pues de no ser así, el punto de equilibrio tiene un mal cálculo.

Con los resultados obtenidos en la “Tabla 2. Representación del Punto de Equilibrio”, se realizó un esquema gráfico de cómo se vería representado el Punto de Equilibrio Anual del 2023 si se venden las unidades necesarias. En la gráfica 3, los costos totales son la línea de color azul y considera tanto los costos fijos de la empresa, como los costos variables unitarios multiplicados por las unidades vendidas; la línea naranja son los ingresos totales que considera las unidades vendidas mes a mes por su precio de venta y, por último, el punto verde es el indicador de cuando la línea naranja y azul cruzan de modo que no existen ni ganancias ni pérdidas, porque la resta de ingresos menos egresos es igual a cero; marcando de esa manera el Punto de Equilibrio.



Gráfica 3 Punto de Equilibrio 2023 Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Por último, el análisis financiero cierra con propuestas de mejora en todos los casos, sea si la empresa tiene buena rentabilidad o no, por lo que siempre se consideran estos aspectos:

1. Créditos.

- a. La gestión del crédito determina cuánta liquidez tiene la empresa. Si la empresa otorga créditos a clientes y si tiene un buen plazo de cobranza o, por otro lado, cuál es el costo de endeudamiento en caso de tener créditos bancarios y cómo el monto afecta a la estructura de capital y el riesgo financiero de cualquier empresa.

2. Gestión de Costos & Gastos.

- a. Más que una gestión y números, la empresa debe ser consciente de cómo controlar los costos y gastos para mantener rentabilidades positivas a lo largo del tiempo. Es importante remarcar que la reducción de costos innecesarios o ineficientes, y la optimización de gastos mejoran la utilidad (ganancia) de cualquier empresa, sin embargo, esta sección es la más importante de controlar cuando la empresa tiene poca demanda.

3. Precios de Venta.

- a. Estos siempre determinan los ingresos de la empresa y deben calcularse según los costos y gastos que tiene la empresa. Un precio de venta bajo puede generar poca utilidad o pérdidas monetarias, mientras que un precio de venta alto puede comprometer la competitividad de la empresa y tener el mismo efecto que un precio de venta bajo.

Una vez obtenidos los datos clave de crecimiento y factores limitantes de su impulso financiero detectados en el análisis financiero, se desarrolló una exposición al director de la empresa donde se le explicaba cuál fue su situación económica en 2022 a 2023, cuál es su desempeño financiero 2024 y cuál es la proyección del negocio en 2025. La investigación y el desarrollo de los modelos estadísticos de proyección demostraban que su factor limitante

clave eran las ventas y la gestión de costos y gastos generales, pues en todos los años eran los egresos quienes superaban los ingresos; dicho esto, mediante el uso de gráficos y tablas comparativas, se le expresó al director cómo cada año contable sus beneficios netos se veían afectados no por la escasez de ventas, sino que por la falta de control de efectivo. A continuación, se adjuntan las figuras de los trabajos realizados.

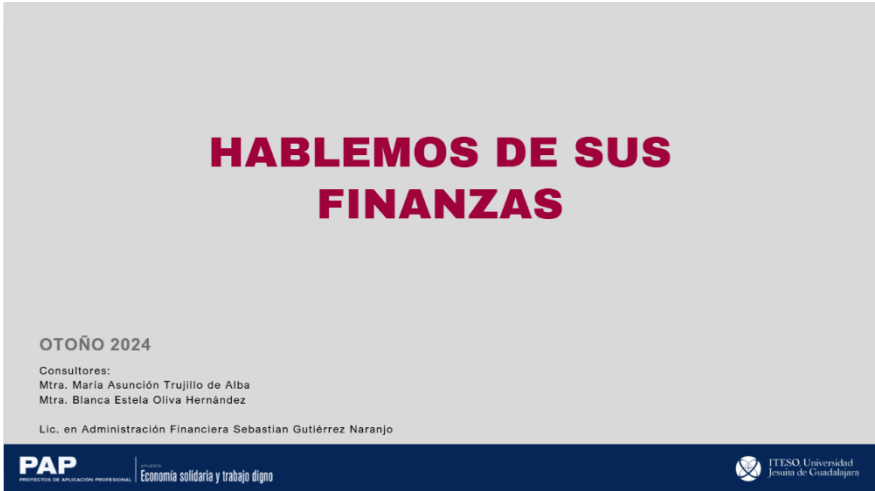


Figura 77 Presentación de las finanzas de la empresa a través de los últimos años, “Hablemos de sus Finanzas”. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.



Figura 78 Explicación del Estado de Resultados a Dirección General de la empresa. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Estructura de Gastos ACTUAL	
Gastos Op	65,72%
Dep	2,11%
Gastos F	7,32%
Gastos ND	8,62%
Gastos Fjos	16,23%
Deducciones	0,00%
TOTAL	47%

Estructura de Gastos Proyección Septiembre	
Gastos Op	65,72%
Dep	2,11%
Gastos F	7,32%
Gastos ND	8,62%
Gastos Fjos	16,23%
Deducciones	0,00%
TOTAL	47%

Figura 79 Estructura de Gastos Actual & Estructura de Gastos Proyección Septiembre. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Estos datos analizados, en conjunto con las tasas de crecimiento, tuvieron la función de fungir como argumento para atacar al precio de venta y sugerir un nuevo margen de beneficio del precio contra los costos y gastos totales y aplanar el impacto que generan los egresos respecto a los ingresos mes a mes. En total se le plantearon tres escenarios al director de la empresa para que se diera cuenta de cómo se vería afectado su precio respecto a su competencia y escogiera alguno para aumentar su margen de crecimiento a largo plazo. Estos son los escenarios planteados.

Ajuste Sugerido N°1		%
Costo de Venta:	\$	
Gastos Totales:	\$	46,62%
Margen Deseado:		10%
Precio de Venta NUEVO	\$	308,41

Ajuste Sugerido N°2		%
Costo de Venta:	\$	
Gastos Totales:	\$	46,62%
Margen Deseado:		7%
Precio de Venta NUEVO	\$	288,46

Ajuste Sugerido N°3		%
Costo de Venta:	\$	
Gastos Totales:	\$	46,62%
Margen Deseado:		5%
Precio de Venta NUEVO	\$	276,54

Figura 80 Escenarios de Ajuste al Precio de Venta en producto estrella, 2024. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

En adición a los escenarios planteados, a modo expositivo, decidimos explicarle los beneficios de aumentar su precio de venta manteniendo el mismo margen de costos unitarios, haciendo uso de una gráfica capaz de mostrar las ganancias totales de la empresa de enero a agosto 2024. Esta gráfica fue fundamental para el reajuste en el precio de venta, pues fue esta gráfica el punto de comparación que utilizamos para demostrar los beneficios del precio de venta sugerido con su proyección de los siguientes meses del 2024.

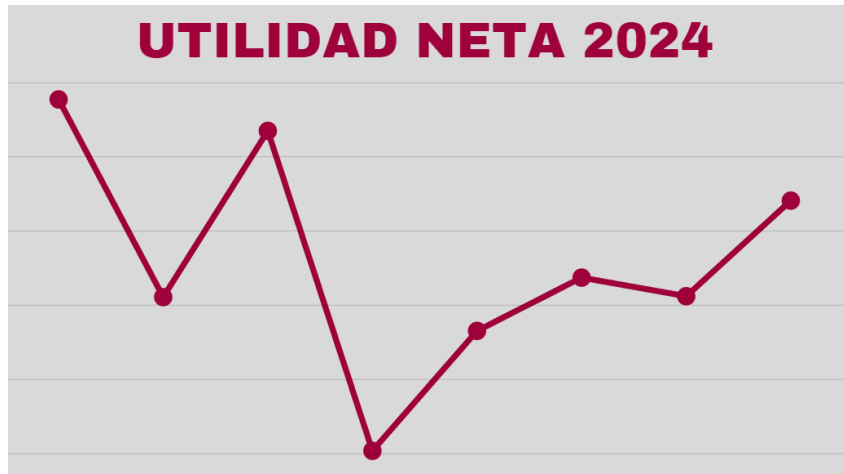


Figura 81 Utilidad Neta 2024 sin precio ajustado. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

De los tres escenarios, el seleccionado fue utilizado para la planificación de la proyección del resto del año 2024 y el año completo de 2025, donde, mediante una gráfica, se demuestra la tendencia alcista al beneficio neto, es decir, el incremento mensual de los ingresos de las ventas una vez restados los costos y los gastos, incluyendo impuestos al 30%, pero con el factor clave de los siguientes supuestos:

- Hay un crecimiento mensual de unidades vendidas del 7.03%
- No hay cambio en la estructura de gastos, es decir, los gastos fijos se mantienen del mismo monto y los variables dependen del incremento en ventas.
- El costo de venta se mantiene en el monto mínimo alcanzado en 2024, es decir, del 48% de su precio de venta antes del ajuste.
- El precio de venta aumenta con un margen deseado planteado en los escenarios pasados y seleccionado por dirección general.
- La depreciación se mantiene constante todos los meses.
- El impuesto a pagar es de 30% sobre su utilidad operativa, siempre y cuando la utilidad operativa sea mayor a \$0 MXN.

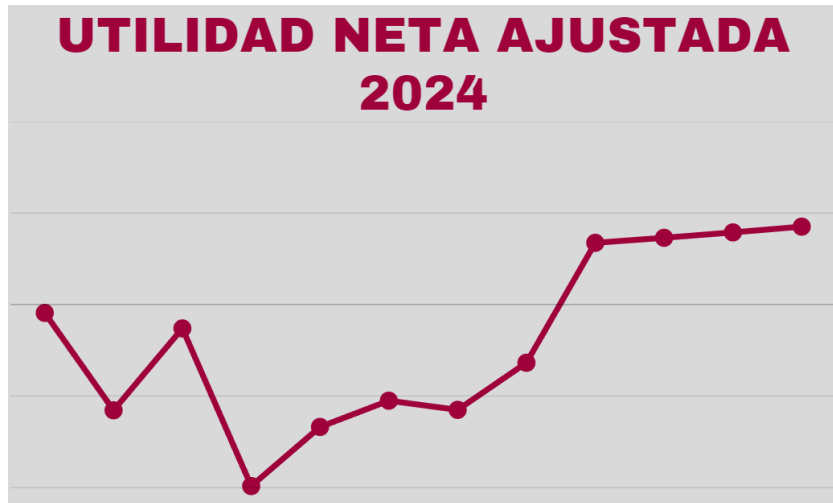


Figura 82 Utilidad Neta 2024 con precio ajustado. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

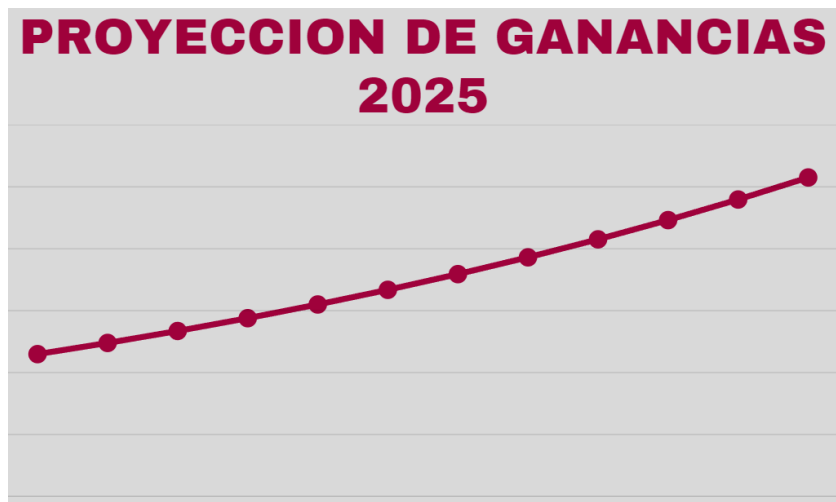


Figura 83 Proyección de Ganancias 2025 con precio ajustado. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

La importancia de hacer estos cambios en el precio de venta y mantener el mismo margen en el costo de venta es crucial para evitar años con pérdidas contables, es decir, de pérdidas de dinero. A continuación, se adjunta dos figuras ilustrativas, pérdidas netas 2024 y proyección de pérdidas 2025, que demuestran el comportamiento de la empresa y la proyección de sus resultados en caso de no tomar la sugerencia. El resultado es inconveniente.

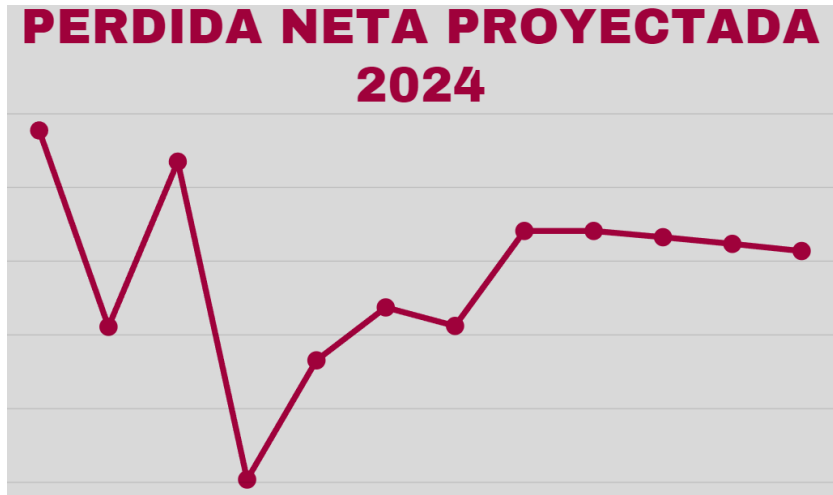


Figura 84. Pérdida Neta Proyectada 2024 sin precio ajustado. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

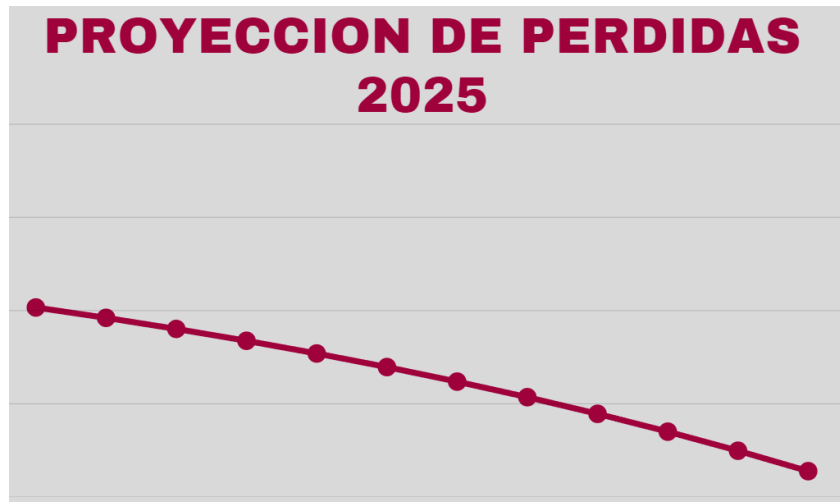


Figura 85 Proyección de pérdidas netas 2025 sin precio ajustado. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Con estos datos y con la sugerencia del ajuste del precio de venta, concluye el análisis financiero y propuestas de mejora para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

En resumen, este análisis financiero descriptivo tiene la alta especialidad de mostrarle a dirección un panorama sencillo, claro y muy visual sobre la situación financiera en la que se encuentra la empresa y sus posibles escenarios financieros a lo largo del tiempo si se sigue con la gestión que están llevando actualmente o si deciden ajustarla según la sugerencia que tomen; esta información se presenta en un reporte financiero a modo de presentación con

dirección y se discuten los escenarios y valuaciones para que, de esta manera, sean capaces de llegar a una conclusión y escoger su escenario. El análisis financiero explica los resultados obtenidos del comportamiento histórico de la empresa y se crea una base de datos que alimenta las gráficas y tendencias de crecimiento que se crea en Excel que funcionan como punto de comparación para los años venideros.

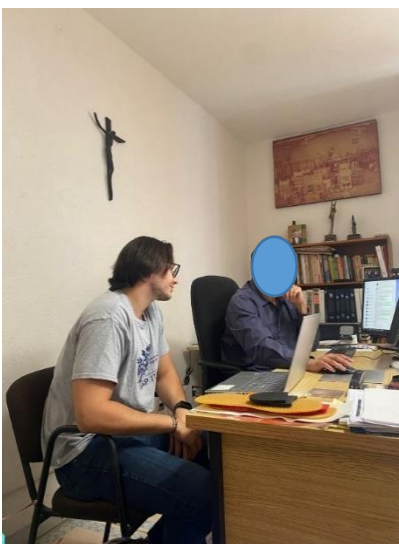


Figura 86 Presentación de Análisis Financiero en la empresa. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

A continuación, como parte del ACD financiero, el último paso fue desarrollar el producto que se le entrega a la empresa; en este caso, un Cuadro de Mando Integral financiero creado con Excel, que le permite gestionar sus finanzas y llevar un control a tiempo real sus ventas, sus costos y gastos, su presupuesto, el punto de equilibrio de cada uno de sus productos y un punto de equilibrio general, llevar un registro de su tabla de amortizaciones bancarias por solicitud de crédito, la gestión de plan de financiamiento en caso de recibir capital social por parte de accionistas, el plan de inversión de capital y se le adjuntaron espacios para actualizar sus estados de resultados y situación financiera mensualmente para determinar la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es instrumento de gestión empresarial que proporciona una visión continua de los objetivos y las acciones necesarias para alcanzar el plan estratégico.

Se reconoce como modelo de administración que permite a la organización expresar su misión y estrategias más relevantes mediante indicadores clave (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996) . Además, se ha destacado como una herramienta eficaz para enfrentar cambios en el entorno empresarial de las organizaciones. (Kaplan & Norton, The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard thrive in the New Business Environment, 2001)

Como se menciona en el párrafo anterior, un CMI es una herramienta que le permite a los administradores y directivos conocer la situación de la empresa mediante indicadores clave con un solo vistazo, porque su objetivo es permitir la toma de decisiones estratégicas eficientes y adecuadas según la información que la herramienta arroje. Es por ello por lo que este Cuadro de Mando Integral Financiero (CMI) tiene la ventaja de ser capaz de adjuntar filtros para segmentar datos como los meses de venta, los años, el producto vendido que quiera visualizar y la naturaleza del gasto registrado (Gasto Fijo o Gasto Variable). El objetivo no descrito del CMI es alimentarlo constantemente de la base de datos de Excel o la base de información que lleve el director general de la empresa, pues su capacidad de ilustración depende de los datos con los que se le alimente a la herramienta administrativa financiera, ya que al final del mes debe ser capaz de poder visualizar detalladamente cada área clave de crecimiento de la empresa.

En seguida se adjunta la imagen del CMI financiero con datos ficticios para demostrar su funcionamiento y su estructura general.

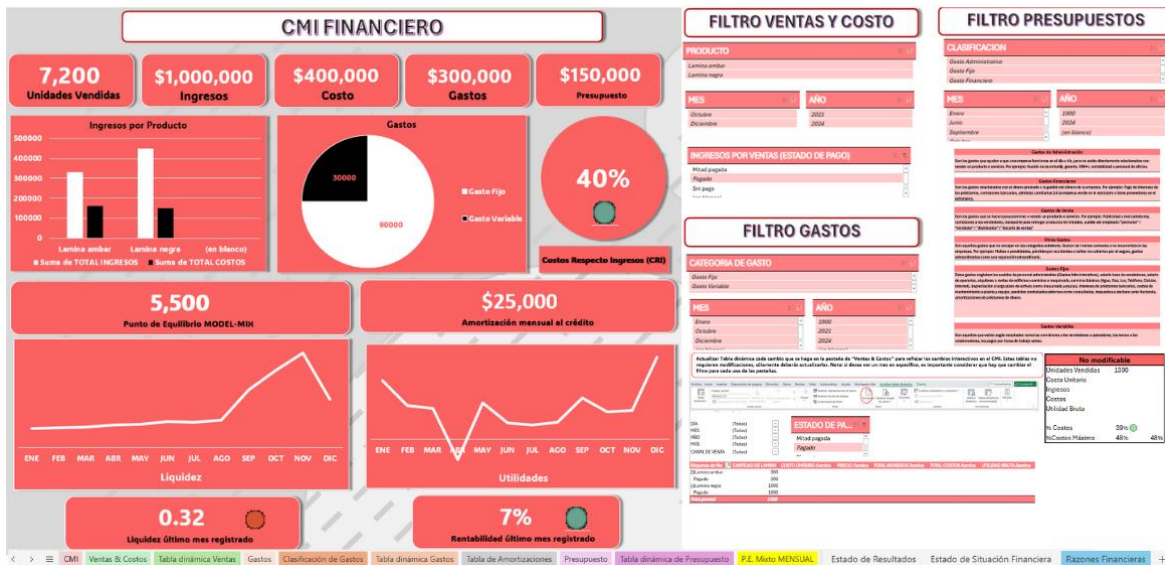


Figura 87 Cuadro de Mando Integral Financiero con datos ficticios. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

Para la construcción de este CMI financiero, se reconocieron indicadores muy importantes que destacan en el funcionamiento de la empresa, estos indicadores son los que se adjuntan en la estructura del CMI y son estos los que se calculan de manera eficiente y automática según la información que le brinden a la herramienta. Los indicadores clave se les reconocieron como “indicadores de crecimiento”:

1. Unidades Vendidas.

- a. Se consideró este indicador como un indicador de crecimiento clave debido a la necesidad de la empresa por vender producto terminado constantemente. Es la fuente principal de sus ingresos y para la expansión de la compañía requiere estar en su máxima capacidad de ventas siempre que pueda. Este indicador demuestra si está en un buen nivel o mal nivel según el objetivo planteado.

2. Ingresos.

- a. Este indicador mida la cantidad total de dinero que la empresa genera o puede llegar a generar (dependiendo del filtro que se seleccione) por la venta de sus productos. Es un reflejo directo de la capacidad de generar flujo de efectivo y

sustenta las operaciones de la compañía y su crecimiento a mediano y largo plazo. Un nivel de ingresos es esencial para cubrir los costos y los gastos, financiar la expansión y mantener la estabilidad financiera. Este indicador se evalúa en comparación con los objetivos establecidos de las unidades vendidas menos los gastos presupuestados, de esta manera se identifican desviaciones positivas o negativas.

3. Costos.

- a. Este indicador representa los recursos que la empresa invierte en la producción de sus servicios. Este indicador es indispensable para analizar la eficiencia operativa, ya que un control adecuado permite maximizar ganancias netas. Se monitorea continuamente para garantizar que los costos no superen el porcentaje que representa su nivel óptimo de gestión en relación con los ingresos, el indicador que arroja la alerta es el “CRI”.

4. Gastos.

- a. Este indicador considera tanto los gastos variables como los gastos fijos, que son independientes del volumen de operaciones. Este indicador permite entender cómo se distribuyen los recursos financieros de la empresa y evaluar su impacto en la rentabilidad. Un seguimiento constante asegura que los gastos sean proporcionales al presupuesto establecido al inicio del mes o del año, dependiendo de la visión del director de la empresa.

5. Presupuesto.

- a. Es una herramienta clave para la planificación financiera porque permite proyectar los ingresos y los gastos, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con las metas estratégicas. Este indicador evalúa si la empresa opera dentro de los límites presupuestados y detecta posibles desviaciones que puedan requerir ajustes en sus operaciones en el periodo siguiente de su registro.

6. Gráficos de Ingresos por Ventas contra Costos.
 - a. Es una visualización que compara los ingresos generados por las ventas contra los costos asociados con la venta. Es útil visualizar esta información para determinar el margen operativo de la empresa y conocer la sostenibilidad de sus operaciones en cualquier plazo. Un margen saludable indica que los ingresos son siempre más altos que sus costos.

7. Gráfico de proporción de Gastos Variables y Gastos Fijos de la empresa.
 - a. Este gráfico permite visualizar cómo se distribuyen los gastos de la empresa y clasificarlos según su naturaleza, ya sean Gastos Fijos o Gastos Variable. Es un indicador clave para identificar oportunidades de optimización y reducir gastos innecesarios, mejorando así la eficiencia y la toma de decisiones.

8. Semáforo de Costos Respecto Ingresos, denominado “CRI”.
 - a. Es un indicador cuya función es ser una alerta con color verde (óptimo), amarillo (suficiente), rojo (excesivo) que clasifica el porcentaje que respectan los costos de ventas contra los ingresos generados. Este semáforo ayuda a identificar rápidamente si la empresa está operando en el rango objetivo o si requiere de ajustes en los costos para mantener el equilibrio financiero.

9. Punto de Equilibrio Mixto.
 - a. Este indicador define el nivel de ventas necesario para cubrir los costos de producir cada producto como los Gastos Fijos, sin generar utilidades. Es una pieza clave del CMI ya que permite determinar las metas mínimas de ventas necesarias para que la empresa no genere pérdidas mensuales.

10. Amortización Mensual al Crédito Bancario.

- a. Este indicador realiza un seguimiento de los pagos regulares destinados a reducir las deudas bancarias. Es un indicador importante porque permite gestionar la carga financiera de la empresa y asegurar que los compromisos crediticios se cumplan a tiempo, evitando problemas de liquidez causadas por incumplimiento y acumulación de intereses.

11. Razón Financiera de Liquidez junto su gráfico de tendencia.

- a. Es un indicador que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones o pagos a corto plazo (menores de un año). Se evalúa junto con su tendencia a lo largo del tiempo, lo que permite visualizar el crecimiento del efectivo de la empresa a lo largo del tiempo.

12. Razón Financiera de Rentabilidad junto su gráfico de tendencia.

- a. El indicador evalúa la eficiencia de la empresa para generar ganancias a partir de sus ingresos después de restarle los costos de venta y los gastos generales, incluyendo los impuestos. Su análisis en el tiempo ayuda a entender si las estrategias implementadas están mejorando la rentabilidad o si requieren ajustes para maximizar sus beneficios.

Los indicadores clave de crecimiento se explican gracias a los objetivos que dirección general de la empresa propone, además, todos los indicadores pueden ser filtrados por fecha, por producto de venta y por naturaleza de gastos. Estos objetivos los determina en base a factores que se desean alcanzar y los determina dirección debido a que es dirección quien conoce las máximas capacidades de la empresa y sus recursos no descritos en libros contables, como el talento humano y eficiencias operativas.

Los objetivos planificados para la comparación del comportamiento de los indicadores clave de crecimiento de la empresa son los siguientes:

1. Objetivo de Ventas:

- a. Maximizar la capacidad de producción de la empresa. El objetivo es producir 300 unidades diarias y se vendan 7,200 unidades al final del mes, conociendo que la meta de dirección es que la empresa produzca 24 días del mes.
2. Objetivo de Costos:
 - a. Basado en el producto estrella de la empresa (el más vendido), el objetivo es que el monto no supere al 48% de los ingresos netos por ventas en cada mes.
3. Objetivo de Gastos:
 - a. Establecer una gestión ideal basada en el presupuesto planeado mensualmente por el director de la empresa con la ayuda de la plantilla de planeación de financiamiento e inversión que facilita el CMI financiero. Se busca que los gastos sean lo más lineal posible y se acerquen lo más posible al monto presupuestado, además, se considera un margen de seguridad del 5% por incidentes o gastos no previstos.
4. Objetivo de Rentabilidad:
 - a. Idealmente, la empresa busca alcanzar un margen de rentabilidad sobre ventas, descontando egresos, del 20%. Es dirección quien establece esta meta, pero el valor mínimo considerado para el CMI es del 0% y el óptimo es del 1%; de esta manera se asegura estabilidad financiera.
5. Objetivo del Punto de Equilibrio:
 - a. Conocer una medida exacta de unidades mínimas a producir cada mes. El modelo calculado es capaz de medir el punto de equilibrio unitario por producto y hace un “model-mix” que determine el punto de equilibrio general, determinando más de 3000 unidades por defecto de su producto estrella.

6. Objetivo de Liquidez:

- a. El resultado debe ser superior a 1 punto. De esta manera se aseguran de que la empresa tiene el efectivo líquido necesario para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Idealmente, cuanto mayor sea la liquidez, es mejor para la empresa e indica oportunidades de inversión y expansión debido al exceso de efectivo.

7. Objetivo de Presupuesto:

- a. Tener un plan de gastos e inversiones para poder visualizar si la empresa está dentro del margen de gastos mensuales o si se excede.

Con esto se cumple la función del CMI financiero y el siguiente paso es que la empresa la utilice recurrentemente para registrar todas sus operaciones de efectivo y flujos financieros, pues esta es la manera ideal de conseguir los indicadores clave y mejorar la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo para garantizar el crecimiento de la empresa. En otras palabras, el CMI será la herramienta que utilizará el director de la empresa para tomar decisiones argumentadas con datos duros y a plazos futuros.

Para finalizar, finanzas cierra con el periodo de consultoría otoño 2024 haciendo una presentación de la herramienta administrativa en una junta con el dueño de la empresa, los Coordinadores del PAP, Consultores Senior y los Consultores Junior. Esta presentación sirvió para explicar el funcionamiento del CMI financiero y demostrar su alcance si se utiliza de la manera indicada. A continuación, se adjuntan imágenes del día de la presentación y de la portada de la guía de uso del CMI financiero.



Figura 88 Guía de uso CMI Financiero. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.



Figura 89 Presentación del CMI Financiero. Realizado por Lic. Administración Financiera Sebastián Gutiérrez Naranjo.

En conclusión, el análisis financiero descriptivo y la implementación del CMI financiero marcaron el cierre del ACD financiero con resultados sólidos y estratégicos. Este proceso permitió identificar áreas críticas en la gestión económica de la empresa, generar diagnósticos accionables y entregar herramientas que sistematizan datos y facilitan la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Las propuestas, como el ajuste en precios de venta y la optimización de gastos, presentaron soluciones claras para revertir pérdidas y fortalecer la competitividad de la empresa en su

segmento de mercado. Con estos resultados, se establecen bases firmes para una gestión financiera eficiente, sostenible y orientada al crecimiento.

Este cierre no solo refleja el impacto del análisis realizado, sino también el potencial transformador de las estrategias propuestas, dejando a la empresa equipada para enfrentar sus desafíos futuros con más claridad.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

A continuación, se presenta el nivel al que se llegó de acuerdo con los indicadores y meta propuesta en la realización del plan de trabajo. Los indicadores fueron: producto, uso y beneficio, en conjunto con el cumplimiento de la meta.

1. ACD: *Gestión del talento.*

Táctica 1: Implementación de cada una de las tres primeras S.

- a) **Producto:** Portafolio para implementación y capacitación de 3s.
- b) **Uso:** Implementación de metodología 3s dentro de un espacio de trabajo (almacén).
- c) **Beneficio:** Generar un espacio de trabajo seguro y limpio, así como generar conciencia para su continuidad en otras áreas de trabajo.
- d) **Meta:** Implementación de las primeras 3s en un área de trabajo al 100% en la empresa para noviembre de 2024.

Durante el periodo se implementaron las primeras tres S (Clasificación, Orden y Limpieza) en una de las áreas de la empresa, llevando a cabo actividades como la delimitación de zonas, uso de tarjetas rojas, reorganización del proceso de limpieza y diseño de un layout actualizado. Aunque los beneficios completos aún no son visibles debido al reciente inicio, esta táctica se considera exitosa, ya que las prácticas se integraron en el día a día del equipo, cumpliendo la meta al 100% y sentando las bases para futuros resultados.

Táctica 2: Desarrollo de sistema para gestión de mejoras.

- a) **Producto:** Buzón de propuestas de mejoras y sus políticas de uso.

- b) **Uso:** Detección de necesidades.
- c) **Beneficio:** Ayuda a mejorar la comunicación y disminución de tiempos, desperdicios y riesgos. Aumento de productividad y calidad en productos.
- d) **Meta:** Por lo menos 5 personas utilicen el buzón para noviembre del 2024.

Se desarrollo efectivamente la inauguración y sesión informativa del uso del buzón de propuestas de mejora, dónde se capacitó al personal para su uso eficiente, se les indicó las políticas y el reglamento de este, adicional se entregaron los formatos de registro de propuestas al área administrativa y operativa de la empresa. Se entregó el producto de propuestas de mejora y su uso, pero no se llegó a la meta de la utilización de al menos 5 personas en el buzón para noviembre del 2024, aunque en la dinámica durante la capacitación salieron por lo menos 10 propuestas de mejora.

Táctica 3: Propuesta para implementación de plan de capacitación.

- a) **Producto:** Plan de capacitación anual.
- b) **Uso:** Capacitación de colaboradores en diferentes áreas dentro de la empresa.
- c) **Beneficio:** Personal capacitado para mejorar eficiencia en operaciones.
- d) **Meta:** Presentar un plan anual de capacitación de diferentes áreas para capacitación de colaboradores a noviembre del 2024.

Durante el periodo se trabajó en el diseño del plan de capacitación, incluyendo 18 capacitaciones planeadas durante un año. De estas capacitaciones, en el periodo PAP se realizaron 5 capacitaciones por parte del equipo PAP a los colaboradores de la empresa. Asimismo, se entregaron los registros de asistencia para cada capacitación propuesta, siendo este un producto adicional. Por lo tanto, esta táctica se identifica que se llegó a uso ya que se realizaron diversas capacitaciones en el periodo. Cumpliendo la meta al 100%.

Táctica 4: Desarrollo de habilidades blandas y autogestivas.

- a) **Producto:** Portafolio de presentaciones y formatos para actividades con los colaboradores.

- b) **Uso:** Llevar a la práctica las recomendaciones, herramientas, metodología contenida en el portafolio como apoyo en el desarrollo de habilidades de los colaboradores y toma de decisiones.
- c) **Beneficio:** Mejorar el clima laboral dentro de la empresa y la comunicación en la cadena de mando.
- d) **Meta:** Realizar dos actividades al 100% de los colaboradores que trabajan en la empresa.

El evento de bienvenida al proyecto “Fortaleciendo lazos” y la “Gala de excelencia” que fue el evento de reconocimientos y cierre del proyecto, fueron dos grandes eventos que dejaron un gran impacto tanto en los colaboradores de la empresa como en el equipo de consultores. Se implementó efectivamente la capacitación y fortalecimiento al desarrollo de habilidades blandas y autogestivas, donde los valores que se buscó prevalecieran durante el proyecto fueron: el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, liderazgo, respeto, adaptabilidad y empatía. Ambos eventos marcaron el principio de un cambio significativo en la cultura organizacional de la empresa. Tuvimos excelentes comentarios por parte de los colaboradores, donde nos expresaron su profundo agradecimiento y reconocimiento al programa ya que logramos conectar de manera eficiente con los colaboradores al verlos felices y orgullosos con el desarrollo de ambos eventos. Él logró de esta táctica se vale al 100% de su cumplimiento.

2. *ACD: Ventas y mercadotecnia.*

Táctica 1: Diseño de una guía de exportación.

- a) **Producto:** Se desarrollará una guía de exportación.
- b) **Uso:** Su uso destaca en el análisis y selección de mercado a exportar, además de identificar los posibles riesgos.
- c) **Beneficio:** Facilitar una expansión internacional y minimizar los riesgos.
- d) **Meta:** Entrega de la guía de exportación a noviembre 2024.

Como parte de esta táctica, se entregaron tres productos: un portafolio con investigaciones de los mercados meta, que incluye análisis de riesgos, investigación cualitativa, investigación nacional e internacional, y los documentos necesarios para exportar. Además, se proporcionó al empresario una presentación con un resumen claro de estas investigaciones. También se entregó un diagrama dinámico del proceso de exportación, detallando paso a paso cómo llevarlo a cabo. Esta táctica se valoró en producto, alcanzando el 100% de la meta planteada, ya que el empresario tiene la intención de exportar sus productos en unos años.

Táctica 2: Diseño y propuesta de puesto becario para apoyo en área de ventas y mercadotecnia.

- a) **Producto:** Propuesta de funciones de becario dentro del departamento de ventas y mercadotecnia.
- b) **Uso:** Mejorar la eficiencia al encargarse del seguimiento de ventas, redes sociales y prospección de clientes.
- c) **Beneficio:** Aumento de ventas para la empresa, mejor gestión de redes sociales y cierre de prospectos.
- d) **Meta:** Contratación de un becario capacitado y activo a finales de 2024.

Durante el periodo se entregaron 4 productos, los cuales conforman el producto principal de la táctica. Los productos constaron de la descripción y perfil de puesto del becario, y tres presentaciones: la propuesta de becario, una inducción a la empresa dirigida a cualquier colaborador nuevo y finalmente de un programa gubernamental, jóvenes construyendo el futuro, el cual puede resultar un apoyo clave para la contratación del becario. Esta táctica se valoró en producto, asimismo se identifica que la meta aún no se cumple, debido a que el empresario optó por la contratación del becario por medio de la plataforma jóvenes construyendo el futuro, misma que abre su convocatoria a finales de este año.

Táctica 3: Desarrollo de convenio de colaboración.

- a) **Producto:** Convenio de colaboración y base de datos de prospectos.
- b) **Uso:** Apertura a nuevos convenios y segmentos del mercado en colaboración con clientes directos.
- c) **Beneficio:** Incrementar la cartera de clientes y ventas.
- d) **Meta:** Presentar base de datos y convenio de colaboración a dirección para noviembre 2024.

Los productos que se realizaron para esta táctica fueron tres, una investigación sobre intercambio comercial de productos potenciales para diversificar los productos actuales, adicionando una presentación, una base de datos de posibles prospectos para colaborar de diferentes giros al de la empresa actual y un convenio de colaboración que el empresario puede utilizar para definir proyectos empresariales. Por ende, la investigación propuesta fue un producto adicional al planeado para la táctica. Se espera que el director genere convenios de colaboración en un futuro, por ende, esta táctica se valora en producto. Finalmente, se identifica que la meta se cumplió al 100%.

3. Finanzas.

Táctica 1: Implementar un análisis descriptivo para personas no financieras, que busque la gestión de cuentas financieras para la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

- a) **Producto 1:** Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero.
- b) **Producto 2:** Guía de uso del Cuadro de Mando de Integral (CMI) financiero.
- c) **Uso:** Detección de cuentas financieras para mejorar la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera.
- d) **Beneficio:** Capacidad de monitoreo del desempeño financiero de la empresa a tiempo real y empatarlo al desempeño deseable u óptimo. Identificar desviaciones y apoyar los pronósticos financieros de mediano y largo plazo.

- e) **Meta:** Entregar el CMI financiero, completo y acompañado de una guía de uso, para noviembre del 2024.

En esta táctica se implementó un solo producto que trata la necesidad de que el director pueda tener la capacidad de monitorear sus flujos de efectivo en tiempo real y compararlos con objetivos financieros que él mismo propone, para determinar si la empresa está teniendo una buena gestión y analizar su comportamiento específico e indicadores de crecimiento.

El producto realizado se trató de un Cuadro de Mando Integral financiero en conjunto a una guía de uso con conceptos de la herramienta. Adicional al producto pactado, se diseñó un análisis financiero dándole seguimiento a sus finanzas y compararlas a través de los años para identificar factores de riesgo y limitaciones de rentabilidad; con este análisis se le entregó una propuesta de sugerencia de ajuste a su precio de venta del producto estrella para proyectar ganancias a mediano plazo. Dicho esto, se reconoce que en el ACD financiero se cumplió la meta al 100% y el CMI se le entregó completo con una guía de uso, en noviembre 2024.

1.7. Bibliografía y otros recursos

- Calderón, Á., & Ferraro, C. (2013). Cómo mejorar la competitividad de la PYME en la Unión Europea y América Latina. *Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL.*
- Castilla, B. A. (27 de Junio de 2023). *Perspectivas de México ante el comercio internacional.* Obtenido de IPADE. Business School.:
<https://www.ipade.mx/newsmedia/economia/perspectivas-de-mexico-ante-el-comercio-internacional/#:~:text=El%20comercio%20internacional%20ha%20tra%C3%ADdo,ha%20disminuido%20el%20trabajo%20infantil.>
- Álvarez, M. (11 de Septiembre de 2024). *Gasolina Magna, Premium y Diésel: Cuándo podría regresar el subsidio.* Obtenido de El Imparcial:
<https://www.elimparcial.com/dinero/2024/09/11/gasolina-magna-premium-y-diesel-cuando-podria-regresar-el-subsidio/#:~:text=Entre%20el%207%20y%20el,M%C3%A9xico%20no%20tendr%C3%A1n%20subsidios%20fiscales.>
- DATA México. (2023). *Las Demás Manufacturas de Caucho Vulcanizado sin Endurecer.* Obtenido de DATA México:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/other-articles-of-vulcanised-rubber-other-than-hard-rubber>
- DATA México. (2023). *Juntas o Empaquetaduras, de Caucho Vulcanizado sin Endurecer (Exc. de Caucho Celular).* Obtenido de DATA México:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/gaskets-of-vulcanised-rubber-exc-cellular-rubber>

- DATA México. (2023). *Placas, Hojas y Tiras, de Caucho no Celular, Vulcanizado y sin Endurecer*. Obtenido de DATA México:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/plates-sheets-and-strip-non-cellular-rubber-vulcanized-and-unhardened>
- DATA México. (2023). *Partes y Accesorios de Vehículos Automotores*. Obtenido de Data México. Gobierno de México.:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/parts-and-accessories-of-motor-vehicles?exportsGeoSelector=1>
- DATA México. (2024). *Industria del Plástico y del Hule*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/plastics-and-rubber-products-manufacturing?companySizeOptions=2&companySize1=2>
- Estrada, S. (11 de Febrero de 2024). *México, destacado comprador en sitios de comercio extranjeros*. Obtenido de El economista:
<https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-destacado-comprador-en-sitios-de-comercio-extranjeros-20240211-0040.html>
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88.
doi:10.18861/cied.2015.6.2.37
- Gobierno de México. (s.f.). *MIPYMES*. Obtenido de Economía. Gobierno de México:
<https://e.economia.gob.mx/glosario/mipymes/>
- González Meneses, J. H., Arroyo Ávila, J. R., & de Fátima Alvidrez Díaz, M. D. (Mayo de 2023). La Importancia Económica de las MiPyMES en México. *Excelencia Administrativa Online*, 2(4), 81-94. Obtenido de
<https://vocero.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1277>
- INEGI. (16 de Julio de 2020). *INEGI presenta los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019*. Obtenido de INEGI:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/otrtemecon/cenec onresdef2019_Nal.pdf
- INEGI. (31 de Enero de 2024). *ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS (EDN) 2023*. Obtenido de INEGI:
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- Instituto Nacional de la Economía Social. (18 de Mayo de 2018). *Productos locales es igual a beneficios*. Obtenido de Gobierno de México:
<https://www.gob.mx/inaes/es/articulos/productos-locales-es-igual-a-beneficios?idiom=es>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (Vol. 74). Cambridge, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard thrive in the New Business Environment*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Manu, G., Nelson, R., & Thiongo, J. (2001). Módulo 2: ¿Por qué la capacidad empresarial? En *Conozca de Empresa*. Turín. Obtenido de
<https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/CODE%20-%20Modulo%202.pdf>
- Martínez, R. (2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes Latinoamericanas. *Gestión y Gerencia, Año5, No1*, pp. 68-86.

- Martínez, S. (28 de Junio de 2023). *La importancia de las mipymes en la economía mexicana*. Obtenido de México Cómo vamos: <https://mexicocomovamos.mx/expansion/2023/06/la-importancia-de-las-mipymes-en-la-economia-mexicana/>
- Martins, J. (01 de Febrero de 2024). *Qué son los objetivos SMART con ejemplos y plantilla*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (11 de Dic de 2018). *Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro”, oportunidad educativa y laboral*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/profedet/articulos/programa-jovenes-construyendo-el-futuro-oportunidad-educativa-y-laboral-184843>
- Rodríguez, Á., Bañuelos, K., Rubio, B., & Chávez, J. (2010). Factores internos que afectan la competitividad de las empresas de la zona Sur de Tamaulipas. *Revista Ingeniería de la Industrial, No 4, pp. 1-13*.
- Romo, P. (08 de Noviembre de 2023). *Pymes de Jalisco y Nuevo León aprovechan más financiamiento por nearshoring: Scotiabank*. Obtenido de El economista: <https://www.economista.com.mx/estados/Pymes-de-Jalisco-y-Nuevo-Leon-aprovechan-mas-financiamiento-por-nearshoring-Scotiabank-20231108-0017.html>
- Rosete, M. (01 de Marzo de 2023). *Importancia y consecuencias de importación de productos a México*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-y-consecuencias-de-importaci%C3%B3n-productos-m%C3%A9xico-rosete>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial. *ICE Tribuna de Economía, No 846, pp.193-212*.
- Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., & Tapia-Sánchez, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 80, pp. 551-575*. Obtenido de Universidad del Zulia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967002/html/>
- Subkit. (06 de Octubre de 2023). *10 Examples of Successful Business Partnerships*. Obtenido de Subkit Beta: <https://learn.subkit.com/10-examples-of-successful-business-partnerships>
- Sun Acquisitions. (2023 de Septiembre de 2023). *The Power of Partnership: How Mergers and Acquisitions Can Accelerate Business Growth and Success*. Obtenido de Sun Acquisitions: <https://sunacquisitions.com/blog/the-power-of-partnership-how-mergers-and-acquisitions-can-accelerate-business-growth-and-success/>
- UNAM. (2017). *Planeación Táctica y Operativa*. Obtenido de UNAM: https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1297/mod_resource/content/1/contenido/index.html#:~:text=Son%20una%20presentaci%C3%B3n%20cronol%C3%B3gica%20de,que%20deben%20realizarse%20ciertas%20actividades.
- U-Sellers. (18 de Enero de 2023). *La Estrategia de Capacitación y el Itinerario de Aprendizaje*. Obtenido de U-Sellers: <https://www.u-sellers.com/blog/estrategia-de-capacitacion/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20capacitaci%C3%B3n%20consiste,en%20este%20tipo%20de%20servicios.>
- Usmani, F. (17 de Noviembre de 2022). *What is a Key Performance Area (KPA)?* Obtenido de PM Study Circle: <https://pmstudycircle.com/key-performance-area-kpa/>

1.8. Anexos generales

Anexo 1 Implementación de las 3 primeras S

- Anexo 1.1 Capacitación 5s

- Anexo 1.2 Lonas 5s

- Anexo 1.3 Tarjetas Rojas

TARJETA ROJA

NOMBRE DE ARTÍCULO:

FECHA DE CLASIFICACIÓN:

CANTIDAD:

LOCALIZACIÓN OBJETO:

LUGAR DE DESTINO:

- **Anexo 1.4 Acta de Comité**

Acta de reunión del comité

Objetivo	Plan de trabajo para 5S.
Ubicación	Almacén THP
Fecha	09/10/2024
Hora de inicio y fin	10:00 horas a.m. a 12:00 p.m.
Persona organizadora	Ania, Valeria, Mayela y comité.

Acuerdos última reunión

Ítems	Observaciones	Estado
Anota un punto de la reunión anterior que deba tratarse.	Incluye cualquier contexto o actualización relevante y marca la casilla si está hecho.	<input type="checkbox"/>

Orden del día

Ponentes	Tema	Recursos

- **Anexo 1.5 Letreros identificadores**



CONTAMINADO

NEGRO

COLOR

- **Anexo 1.6 Política de orden y limpieza del almacén**

**Política de Orden y Limpieza en el Área de
Formulación y Almacén de Materia Prima**

Para mantener un ambiente de trabajo seguro y eficiente, el área de formulación y el almacén de materia prima deben cumplir con los siguientes lineamientos. Estos puntos son responsabilidad de todo el personal, promoviendo un espacio limpio y organizado.

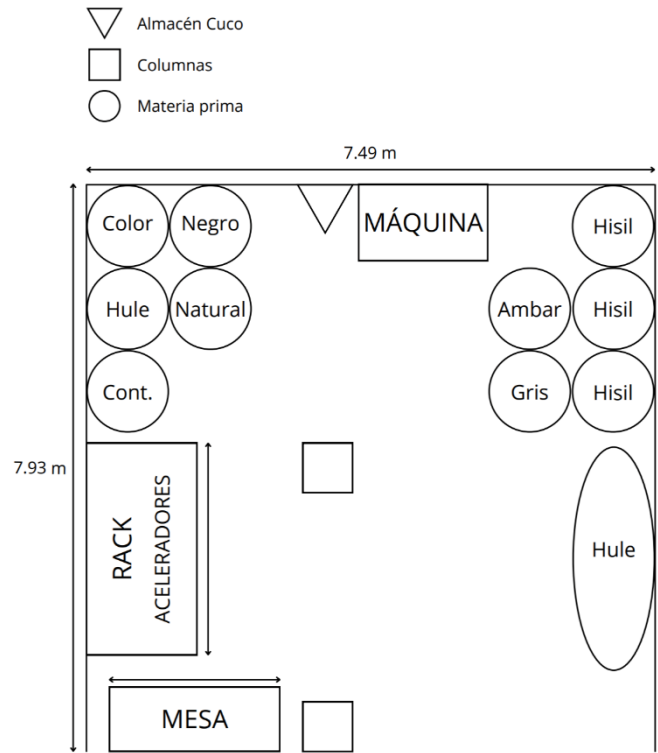
Mantenimiento del Área de Trabajo

1. **Limpieza Constante:** El área de trabajo debe mantenerse limpia y libre de restos de comida, bolsas, envases u objetos ajenos al área.
2. **Barrido y Limpieza de Maquinaria al Finalizar el Turno:** Al final de cada turno, se deberá barrer el área y limpiar las máquinas para evitar acumulación de polvo y preservar su buen funcionamiento.
3. **Pasillos Despejados en Todo Momento:** Los pasillos deben permanecer libres de obstrucciones para garantizar la circulación segura del personal y facilitar la evacuación en caso de emergencia.
4. **Retiro de Residuos:** Todos los desechos, como plásticos y costales, deben retirarse y desecharse en los contenedores correspondientes. La correcta disposición de los residuos es esencial para la seguridad y limpieza del área.
5. **Área de Formulación Despejada:** El área de formulación debe permanecer libre de objetos innecesarios para asegurar un espacio de trabajo seguro y sin obstáculos.

Almacenamiento en el Área de Materia Prima

1. **Ubicación de Materiales en Áreas Designadas:** Cada material debe almacenarse en su espacio designado, alineado conforme a la señalización del almacén. Es importante mantener el orden para facilitar el control de inventario.
2. **Organización Inmediata Tras Recepción:** Tras la descarga, los materiales deben ser llevados de inmediato a su lugar correspondiente, evitando obstrucciones en el área de trabajo.

- **Anexo 1.7 Layout Almacén**



Anexo 2 Buzón de propuestas de mejora

- Anexo 2.1 Presentación informativa del evento.

FORTALECIENDO LAZOS

OTOÑO 2024

Colectivos:
 Mtra. María Angélica Trujillo de Alza
 Mtra. Blanca Estela Ojeda Hernández
 Lic. en Ing. en Biomecánica (Diana Reyes, Dajoberto Hernández)
 Lic. en Ing. Industrial (Ana Sofía Meléndez Ballester)
 Lic. en Ingeniería y Programación (Gisela Paz, María Cecilia Navarro)
 Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento (Diana Lora, Agustín Ramírez)
 Lic. en Administración (Florencia Rodríguez, Gabriela Ramírez)

ITINERARIO

01 Plan de Trabajo
 02 Objetivos
 03 Dinámica 1
 04 Dinámica de cierre

OBJETIVO GENERAL

Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, promoviendo un entorno de trabajo positivo y motivador que incremente el bienestar y la productividad de todos.

PLAN DE TRABAJO

CAPACITACIÓN 5S IMPLEMENTACIÓN 3S

Activo Después

PLAN DE CAPACITACIONES

- Formulación
- Mezclado
- Laminado
- Vulcanizado
- Cardado
- Recortado
- Montacargas

BUZÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN

Lograr producir **300 láminas diarias** con un máximo de **3% de rebaba**, respetando la calidad, tabla de pesos y tiempos de entrega para surtir la demanda de ventas, ofreciendo a nuestros clientes **productos innovadores** para cubrir sus necesidades.

OBJETIVOS OPERATIVOS POR ÁREA

OBJETIVO OPERATIVO ADMINISTRACIÓN
 "Optimizar la **gestión administrativa** para garantizar la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia en la facturación y cobranza."

OBJETIVO OPERATIVO MANTENIMIENTO
 "Garantizar el **óptimo funcionamiento** y la durabilidad de los equipos y maquinarias en la empresa mediante un programa integral de mantenimiento preventivo y correctivo, asegurando un **entorno de trabajo limpio y ordenado**, fomentando la detección y reparación oportuna de fallas."

OBJETIVO OPERATIVO PRODUCCIÓN
 "Maximizar la eficiencia y la calidad en la producción de hules y plásticos mediante una **gestión óptima** de las materias primas, control de calidad, la producción de los productos y el control de calidad."

- Anexo 2.2 Políticas y reglamento del buzón.

"POLÍTICAS Y REGLAMENTO DE BUZÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA"

"VOZ, TINTA Y ACCIÓN"- Tu propuesta, nuestro crecimiento.

El objetivo de implementar un buzón de propuestas de mejora es abrir un canal eficiente de comunicación diseñado para recopilar ideas, opiniones y recomendaciones de todos los colaboradores. Poder compartir de forma voluntaria sus propuestas y comentarios para mejorar la organización con esta sencilla pero eficiente forma de diálogo.

El buzón de propuestas de mejora será la viva voz plasmada en tinta de nuestros colaboradores.

Políticas:

- Todos los colaboradores de THP pueden participar en la presentación de propuestas.
- Las propuestas deben ser claras, detalladas y con sugerencias concretas.
- Las propuestas pueden abarcar cualquier área de la empresa.
- Los colaboradores pueden presentar propuestas en cualquier momento. No hay límite de cuántas ideas se pueden presentar.
- El buzón se localizará al lado del reloj checador.
- Las propuestas pueden enviarse de manera anónima o con el nombre del colaborador.

Buzón de propuestas de mejora.

- Cada propuesta recibida será revisada por un comité asignado cada 15 días.
- Se realizará un resumen de las propuestas de los colaboradores.
- Las propuestas serán revisadas por un primer filtro que comprenderá al jefe administrativo.
- Una vez recolectadas las propuestas, se notificarán a dirección general.
- Se informará periódicamente a la empresa sobre los resultados al final de cada mes, así como el impacto de la propuesta.

Reglas:

- La información que se presente en el buzón será totalmente confidencial y resguardada a menos de que el colaborador ponga su nombre y este de acuerdo en que su idea sea presentada para los demás.
- No se permiten propuestas ofensivas, irrespetuosas o que no tengan relación con alguna mejora para la empresa.
- Cualquier propuesta que incumpla el principio anterior, será desestimada automáticamente.
- Evitar cualquier tipo de chisme o falta de respeto entre los colaboradores.

"Las políticas establecen la dirección general, mientras que el reglamento establece las normas concretas que regulan las acciones".

- **Anexo 2.3 Eslogan del buzón**



- **Anexo 2.4 Formato para registro de propuestas de mejora.**

Responsable Propuesta:		Fecha de elaboración:	
1. Situación Actual:			
2. Descripción de la Propuesta:			
3. Acciones Concretas o específicas a implementar:			
4. Recursos necesarios para la implementación:			
5. Resultados esperados y tiempo estimado implementación una vez otorgados los recursos:			
Firma de Receptor de la Propuesta		Firma Autorización para Implementación:	
Fecha recepción:		Fecha autorización:	

Anexo 3 Plan de capacitación anual

- Anexo 3.1 Formatos de capacitaciones internas

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: FORMULACIÓN

Área de especialización	Gestión del talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Comprender los principios de la formulación de compuestos de hule implica identificar los materiales correctos según el tipo de lámina, asegurando que el compuesto final cumpla con las especificaciones y requisitos del producto.			
Fecha	14/12/2024	Lugar		Horas	4	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: MEZCLADO

Area de especialización	Gestión del Talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las técnicas de mezclado adecuado de compuestos es esencial para evitar problemas como mezclas no homogéneas o falta de consistencia.			
Fecha	22/02/2025	Lugar		Horas	3	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: LAMINADO

Área de especialización	Gestión del talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Capacitar en el uso de equipos de laminado y control de espesores es fundamental para mejorar la calidad de la lámina y reducir el desperdicio.			
Fecha	29/03/2025	Lugar		Horas	4	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: VULCANIZADO

Area de especialización	Gestión del Talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Conocer los principios del proceso de vulcanizado es crucial para controlar la temperatura y el tiempo, asegurando así que se obtengan las propiedades deseadas			
Fecha	26/04/2025	Lugar	Transformadora de Hules	Horas	3	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: CARDADO

Área de especialización	Gestión del talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Entender el proceso de cardado para mejorar la adherencia es esencial, así como identificar errores comunes en el proceso.			
Fecha	31/05/2025	Lugar		Horas	3	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: RECORTADO

Area de especialización	Gestión del Talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender el proceso de recorte preciso de láminas es fundamental para reducir el desperdicio y mejorar la uniformidad de los productos			
Fecha	26/07/2025	Lugar		Horas	3	Capitador	José Salcedo
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: MONTACARGAS

Area de especialización	Gestión del talento		Objetivo de la sesión, curso o taller	Capacitación en el uso seguro y eficiente del montacargas es esencial para reforzar las medidas de seguridad y el mantenimiento preventivo			
Fecha	06/09/2025	Lugar		Horas	3	Capitador	José Refugio Gutiérrez
Estrategia de desarrollo				Materiales necesarios			

• **Anexo 3.2 Formatos de capacitaciones por parte de equipo universitario**

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: METODOLOGÍA 5S

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender metodología de 5S y tener herramientas para implementarla en su área de trabajo, mejorando la organización, limpieza, seguridad y eficiencia en la empresa.			
Fecha	25/09/2024	Lugar		Horas	4	Capacitador	Ania Ivett Mendoza Muñóz
Estrategia de desarrollo	Presentación teórica de metodología 5S 1. Clasificación 2. Ordenar 3. Limpiar 4. Estandarización 5. Disciplina Sensibilización a través de video Definición de comité de 5S Desarrollo práctico de metodología de 5S Explicación del plan de implementación Iniciar implementación con 3 primeras S			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Formato impreso de tarjetas rojas Formato impreso de registro de objetos identificados por tarjetas rojas Aula de capacitación Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: PRIMERA S (CLASIFICACIÓN)

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las prácticas para la implementación de la primera "S" (Seiri - Clasificación) de la metodología 5S en THP. Enseñar a comité a identificar, clasificar y eliminar los elementos innecesarios en el lugar de trabajo.			
Fecha	09/10/2024	Lugar		Horas	4	Capacitador	Valeria Delgado, Mayela Ochoa
Estrategia de desarrollo	Explicación sobre cómo usar tarjetas rojas. Explicación de registro de tarjetas rojas en sistema interno (Intranet). Tour en almacén para identificación de objetos. Colocación y llenado de tarjetas rojas. Transportación de objetos al almacén correspondiente. Registro de tarjetas en Intranet.			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Formato impreso de tarjetas rojas Formato de registro de tarjetas rojas Aula de capacitación Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: SEGUNDA S (ORDENAR)

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller	Aprender las prácticas para la implementación de la segunda "S" (Seiton - Ordenar) de la metodología 5S en THP. Enseñar a comité a organizar los elementos necesarios de manera eficiente para facilitar el acceso y el uso			
Fecha	30/10/2024	Lugar		Horas	4	Capacitador	Ania Mendoza
Estrategia de desarrollo	Identificación de objetos con tarjetas rojas Identificación de almacén de tarjetas rojas Comenzar a ordenar objetos			Materiales necesarios	Formato impreso de plan de capacitación y registro Almacén para objetos con tarjetas rojas Plumas Cinta Franela		

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: USO DE BUZÓN

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión: Poder compartir ideas, áreas de mejora y propuestas, con el objetivo de facilitar la comunicación y poder darles aún más voz a sus iniciativas.				
Fecha	16/10/2024	Lugar		Horas	2	Capacitador	Diana Laura Aguilar Ramírez
Estrategia de desarrollo	Introducción del objetivo del uso del buzón. Explicación y definición de políticas y reglamento. Sensibilización de su uso. Preguntas y comentarios en base a su metodología. Cierre motivacional.			Materiales necesarios	Formato para presentar el objetivo del buzón. Formato de políticas y reglamento para uso del buzón. Buzón físico. Material para instalar buzón. Aula para la actividad.		

PLAN DE CAPACITACION Y REGISTRO

PLAN DE FORMACION: "Fortaleciendo lazos"

Area de especialización	Gestión del talento y liderazgo		Objetivo de la sesión, curso o taller:		"Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, promoviendo un entorno de trabajo positivo y motivador que incremente el bienestar y la productividad de todos."		
Fecha	18/09/2024	Lugar		Horas	3	Capacitador	Diana Laura Aguilar Ramírez
Estrategia de desarrollo	Bienvenida al proyecto de "Fortaleciendo lazos" Presentación de los integrantes del equipo de consultores. Presentación del plan de trabajo a desarrollar durante el periodo otono. Sensibilización de trabajo en equipo a través de un video. Dinámica y desarrollo de habilidades blandas. Sensibilización y reflexión con "Mi último día en la empresa". Sensibilización y motivación para los colaboradores a través de un video "Lo que tu ves, se manifiesta". Recuperación y reflexión por parte de los colaboradores. Discurso motivacional por parte del consultor.			Materiales necesarios	Computadora, cable HDMI y presentación en pantalla. Globos y aula para la actividad. Mesas y sillas Coffee break. Tarjetas para compromiso de trabajadores. Desechables. Plumones		

- **Anexo 3.3 Cronograma Plan de capacitación anual (Cronograma completo se presenta en carpeta de anexos).**

Tema y actividades		Participan	Avance	Imparte
Programa de formación para líderes de MiPyMEs				
1	Autoconocimiento, conciencia y cuidado El cambio y la transformación requieren conciencia y un proceso. El crecimiento personal es clave, ya que quien eres influye en tu empresa. Conocer tu ser, tus relaciones y cómo te cuidas afecta directamente a tu organización.	Mandos medios THP	100%	ITESO
2	Pensamiento estratégico y mapa de ruta Las MiPyMEs enfrentarán desafíos y oportunidades clave, y destaca la importancia de analizar el contexto para desarrollar un pensamiento estratégico. Con el apoyo de expertos, se clarificará la visión empresarial y se elaborará un mapa de ruta para formular y comunicar estrategias y pasos necesarios para alcanzar los objetivos.	Mandos medios THP	100%	ITESO
3	Formulación de indicadores Identificar información clave para evaluar la eficiencia de la organización, equipo o individuo, con el fin de establecer un marco de referencia claro que facilite la toma de decisiones y guíe el rumbo de la empresa.	Mandos medios THP	100%	ITESO
Objetivo				
4	Liderazgo para implementar mi plan Sensibilizar a los líderes y sus equipos para reflexionar sobre el proceso de cambio, respondiendo a preguntas clave como por qué, qué, cuándo, hasta dónde y cómo cambiar, con el objetivo de asegurar una implementación exitosa de la estrategia.	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo				
5	Inteligencia artificial en mi negocio Familiarizarse con herramientas de inteligencia artificial y aprender a integrarlas en una empresa. A través de ejercicios prácticos y casos reales, los participantes crearán prompts útiles para su negocio, con el objetivo de mejorar la productividad mediante el uso adecuado de estas tecnologías.	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo				
6	Speed Mentoring y Networking Conocer la metodología Speed Mentoring, la cual facilita la interacción con especialistas para resolver dudas específicas sobre tu negocio. También incluye un espacio de Networking para compartir experiencias y aprender en conjunto.	Mandos medios THP		ITESO
Objetivo				
Metodología de las 5'S				
	Capacitación teórica de las 5'S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica para el comité metodología de la primera S	Vicente, María de Jesús, Jesús	100%	Valeria Delgado, Mayela Ochoa
	Implementación de la 1S en almacén	Vicente, María de Jesús, Jesús	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica sobre segunda S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Capacitación práctica sobre tercera S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Presentación plan de limpieza	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
	Presentación de antes y después de implementación 3S	Todos los colaboradores de THP	100%	Ania Mendoza
Fortaleciendo Lazos "Taller de Liderazgo y trabajo en equipo"				
	Preparación de programa y recursos para el taller		100%	Diana Aguilar
	Presentación de equipo pap	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Actividad de recreación e integración del equipo	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Sensibilización con colaboradores para el desarrollo de habilidades blandas	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Dinámica mi último día en la empresa	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Reflexiones por parte de colaboradores del taller	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
Taller para uso de buzón para propuestas de mejoras y sus políticas de uso				
	Presentación del buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Presentación de políticas y metodología para uso de buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Capacitación del uso y parámetros para colaboradores para uso de buzón	Todos los colaboradores de THP	100%	Diana Aguilar
	Revisión, evaluación y seguimiento de buzón dos veces por mes	Encargado de buzón		Diana Aguilar
Taller de formulación de hule "Selección de ingredientes y proporciones"				
Objetivo 1	Desarrollar habilidades para la selección de ingredientes y proporciones correctas en la formulación de hule.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Comprender los efectos de los diferentes componentes en las propiedades del producto final.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Taller de mezclado de hule "Mejorar la eficiencia del proceso"				
Objetivo 1	Capacitar en el manejo correcto de las mezcladoras y entender los factores que afectan la calidad del mezclado.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo
Objetivo 2	Minimizar la variación en las mezclas y mejorar la eficiencia del proceso.	Todos los colaboradores de THP		José Salcedo

Taller de laminado de hule "Control de grosor y uniformidad"			
Objetivo 1	Mejorar el control sobre el grosor y la uniformidad de las láminas producidas.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Objetivo 2	Optimizar el rendimiento de las laminadoras y reducir el desperdicio.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Taller de vulcanizado de hule "Técnicas y optimización"			
Objetivo 1	Capacitar en el control de variables críticas como la temperatura y el tiempo.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Objetivo 2	Asegurar que las láminas tengan las propiedades mecánicas requeridas.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Taller de cardado "Preparación de superficies y control de calidad"			
Objetivo 1	Entender cómo preparar las superficies para garantizar la correcta adhesión.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Objetivo 2	Detectar y corregir errores en el proceso que puedan comprometer la calidad final.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Taller de recortado "Preparación de superficies y control de calidad"			
Objetivo 1	Mejorar la precisión en el recorte de láminas para minimizar el desperdicio.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Objetivo 2	Capacitar en el uso seguro y eficaz de las herramientas de recorte.	Todos los colaboradores de THP	José Salcedo
Taller de montacargas "Seguridad y eficiencia en su manejo"			
Objetivo 1	Asegurar que todos los operadores comprendan las mejores prácticas de seguridad.	Todos los colaboradores de THP	Cuco
Objetivo 2	Maximizar la eficiencia en el uso de los montacargas y el manejo de materiales dentro de la planta	Todos los colaboradores de THP	

Anexo 4 Desarrollo de habilidades blandas y autogestivas

- Anexo 4.1 Presentación informativa.



- Anexo 4.2 Logística del evento.

LOGÍSTICA DEL EVENTO: FORTALECIENDO LAZOS.

Objetivo general:

Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, promoviendo un entorno de trabajo positivo y motivador que incremente el bienestar y la productividad de todos.

Actividades/orden del día:

- Plática de Diana
- Presentación de equipo universitario
- Presentación de plan de trabajo en THP (imágenes-> bienvenida, SS, 3S, plan de capacitación anual, buzón)
- Presentación de objetivo estratégico de dirección (pepe)
- Despliegue de objetivos específicos por área (val)
- Video (máx. 5 min)
- Dinámica de integración 1
 - Globos con habilidades blandas
 - Objetivo: trabajar en equipo para no dejar caer cada habilidad blanda (cada globo), lo que genera conocimiento de la importancia de las habilidades blandas en un equipo de trabajo (empresa).
 - Refrigerio
 - Recuperación/cierre: ¿qué significó para ustedes la dinámica? Importancia del trabajo en equipo y de tener dichas habilidades en un equipo de trabajo o empresa. ¿qué pasa cuando el equipo de trabajo se va reduciendo? (20 min, aprox 2 min pp)
 - Habilidades:
 1. Comunicación
 2. Trabajo en equipo
 3. Liderazgo
 4. Resolución de problemas
 5. Adaptabilidad
 6. Empatía
 7. Creatividad
 8. Motivación
 9. Confianza
 10. Responsabilidad
 11. Saber hacer las cosas
 12. Escuchar
 13. Proactividad
 14. Paciencia
 15. Negociación
 16. Control de emociones
 17. Respeto
 - Dinámica de cierre
 - Reflexión: Mi último día en la empresa

- Objetivo: Generar conciencia de compromiso a la empresa a partir de saber qué pasaría si THP cierra por factores externos. Resaltar cualidades que tiene el centro de trabajo. Sensibilización.
- Comentar cosas buenas de THP primero

Tarjeta:

- ¿qué estoy dispuesto a aportar y a qué me comprometo dentro de mi equipo de trabajo?

- Cierre por parte de diana.

Recursos:

- Televisión
- Sillas
- Presentación
- Tarjetas de reflexión (mayer)
- Bolsa de globos (ania)
- Plumones (sebas)
- Sándwich 3 pp ya partidos:
 - Pan blanco bimbo
 - Mayonesa
 - Jamón
 - Queso amarillo
- Galletas surtidas pp
- Plato p/galletas chico (diana)
- Charola p/galletas
- Charola p/sándwich
- Vasos desechables (diana)
- Servilletas (val)
- 3 refresco grandes (sebas, ania y diana)

• Anexo 4.3 Guión y discurso del evento:

-Iniciar la bienvenida:

- Hola muy buenos días a todos, mi nombre es Diana Laura Aguilar Ramírez, estudio administración de empresas. Quiero presentarme porque yo soy nueva en este proyecto, me uní apenas este semestre y a nombre de todo mi equipo queremos decirles que estamos muy felices de estar aquí, de conocerlos y poder compartir con ustedes esta iniciativa en la que hemos estado trabajando en colaboración con Pepe y todo el equipo ITESO. Primero que nada, agradezco mucho su tiempo y el de Pepe que desde el día 1 ha tenido toda la disposición de escucharnos, apoyarnos y realmente hacemos sentir parte de esta bonita empresa. Gracias a todos, que sepan que vamos a dar todo nuestro empeño y vamos a poner el corazón en este proyecto para ustedes. También me gustaría presentarles a un nuevo integrante, que es Sebastián (tiempo para Sebastián) y pues mis compañeras que ya que ustedes ya conocen por el excelente trabajo que hicieron los semestres pasados.
- ¡Bueno, ahora sí vamos a lo interesante! ¿Que estamos haciendo aquí hoy? Junto a mi equipo hemos estado trabajando para crear el día de hoy una experiencia que puedan llevarse a casa, queremos que no solo quede en una sesión, nos gustaría que hoy fuera el comienzo de algo nuevo. Poder sembrar una semillita de cambio a partir de hoy. Lo que buscamos es que como equipo lleguen a las metas de su empresa, los resultados de su trabajo se verán en cada paso, detalle, el compromiso que ustedes impriman en este proceso de cambio. Y que al final de este proyecto todos nosotros al final de este proyecto podamos sentirnos orgullosos y felices de lo que logramos, porque si equipo, nosotros podemos tener muchas propuestas para ustedes, pero sin ustedes solo son eso, ideas. Necesitamos todo su apoyo y colaboración para cumplir los objetivos.

- Sin más preámbulos, los invito a conocer de cerca lo que hemos preparado para ustedes.

(Entra Ania y Valeria y buzón).

-Un sistema simple y accesible donde los colaboradores puedan compartir ideas, áreas de mejora, propuestas, con el objetivo de facilitar la comunicación y poder darles aún más voz a sus iniciativas.

Estas actividades son algunas con las que estaremos trabajando más adelante. A continuación, ya entrando más en las actividades del día de hoy, quisiera que pusieramos mucha atención a este video. (Presentar video del perrito)

“Discurso final de motivación”.

-En una empresa como THP, que transforma hules y plásticos, cada uno de nosotros tiene una pieza clave en el proceso. Al igual que en nuestras líneas de producción, si una pieza no está funcionando bien, todo se desaceitera, todo se desacomoda. Pero cuando trabajamos en armonía, alineados con un mismo propósito, todo fluye de manera eficiente y los resultados son extraordinarios.

El trabajo en equipo no es solo colaborar, es confiar el uno en el otro. Es saber que, en los momentos más difíciles, contamos con el apoyo de nuestros compañeros. Cuando eso sucede, logramos más de lo que podríamos imaginar.

La motivación no es algo que simplemente aparece, sino algo que debemos alimentar todos los días. Encuentren el “por qué” detrás de lo que hacen. Puede ser el orgullo de ver un producto final impecable o el deseo de ofrecer a nuestras familias lo mejor. Recuerden que su esfuerzo no solo beneficia a la empresa, sino que crea un impacto en sus propias vidas y las de quienes los rodean.

El compromiso que desarrollamos con nosotros mismos, con el equipo y con la empresa es lo que realmente hace la diferencia. No se trata solo de venir a trabajar, sino de poner todo nuestro corazón y mente en lo que hacemos.

• Anexo 4.4 Logística del evento y discurso

"EVENTO DE RECONOCIMIENTOS"

1. Introducción y bienvenida:

-[DIANA] ¡Buenos días a todos y bienvenidos a este día tan especial! " " ". El día de hoy estamos aquí con ustedes para celebrar y reconocer lo que hace grande a esta empresa: el esfuerzo, la lealtad y el compromiso de cada uno de ustedes. Este evento es un homenaje a esos valores que los definen y que los han permitido llegar hasta el día de hoy.

(SEBASTIÁN) El objetivo de este evento es reconocer y valorar públicamente el esfuerzo, dedicación y compromiso con el que han contribuido de manera significativa al crecimiento y éxito de la organización, fortaleciendo el sentido de pertenencia, motivación y lealtad de los colaboradores. Además, el evento busca fomentar una cultura organizacional basada en la gratitud y el reconocimiento, lo cual promueve un ambiente de trabajo positivo y preparado para resolver lo que venga.

PALABRAS DEL DIRECTOR.

2. "VIDEO DE SENSIBILIZACIÓN Y REFLEXIÓN"; Encargada de reflexión ASU.

4. DINÁMICA DE "RECONOCIENDO A MI EQUIPO DE TRABAJO" (Vale-Maye)

5.- ENTREGA DE UNIFORME 6.- ENTREGA DE DIPLOMAS Y OSCARS (PRESENTACIÓN DIANA Y TODO EL EQUIPO CONSULTORES).

7.- PALABRAS DE REFLEXIÓN CON LA ENTREGA E INVITACIÓN AL APERITIVO. (BLANQUITA)

4- **Speech de cierre y motivación DIANA** (Sintetizar o ver la opción de leer). ¡Querido equipo THP, hoy, al concluir este proyecto, quiero detenerme un momento para reflexionar sobre todo lo que aprendimos y logramos juntos en este proceso (señalar equipo completo)! Lo primero que quiero hacer es agradecerles de corazón por su participación, por su disposición y por el esfuerzo que cada uno de ustedes ha puesto en este proyecto. Su compromiso ha sido clave para que este proyecto alcanzara los resultados que hoy celebramos.

Este día celebramos los logros del pasado, pero también es una oportunidad para mirar hacia adelante. Sabemos que el camino por recorrer aún es largo, pero con el equipo que tenemos, estoy seguro de que continuamos superando todas las expectativas. Juntos, no solo alcanzarán sus metas, sino que las van a superar. Así que, este evento es para ustedes. Es momento de celebrar, de reconocer el trabajo bien hecho y de recordar que juntos, son más fuertes. ¡Gracias por su esfuerzo, su lealtad y su compromiso inquebrantable!

Hemos aprendido a escuchar, a colaborar y a apoyarnos unos a otros. Hemos fortalecido el trabajo en equipo y fomentado un ambiente en el que el liderazgo no se trata solo de dirigir, sino de inspirar y servir a los demás y que independientemente del área en que estén o quienes sean, todos son personas trabajando por un mismo objetivo.

Han sido ustedes quienes han tomado la iniciativa, han roto barreras y han transformado el ambiente laboral en uno más saludable, más dinámico y comprometido.

Hoy reconocemos el poder del equipo y el valor que cada uno de ustedes aporta a esta empresa. Su participación y su actitud positiva han sido la verdadera fuerza que ha impulsado este cambio. Ustedes son el motor que hace de esta organización un lugar donde el respeto, la colaboración y el empeño son más que palabras, son una realidad.

Este es solo el principio. Los invito a que lo que hemos aprendido y compartido en este proyecto siga siendo parte de su día a día. Sigamos promoviendo el apoyo mutuo, el respeto, y la construcción de un ambiente donde cada uno de ustedes se sienta valorado y motivado a dar lo mejor de sí.

Muchas gracias por ser parte de esta experiencia y por ser el corazón de esta bonita empresa, "Transformadora de hules y plásticos". Este logro es de todos ustedes (señalar equipo THP, consultores y Jr., consultora y principalmente Pepe).

¡Sigamos trabajando hasta ver todos sus sueños cumplidos! A nombre de todo mi equipo de consultores y consultores Jr., muchas gracias y los llevaremos en el corazón.

UNIFORMES: Identidad Corporativa. Igualdad y Unidad. Profesionalismo. Seguridad y Funcionalidad.

CATEGORÍAS:

-Compromiso y talento: 13 diplomas.

1. Aranza Zepeda María Felicitas.
2. García Álvarez Alberto.
3. García Ortiz Manuel
4. García Rodríguez José de Jesús.
5. González Rodríguez Cecilia.
6. Grajeda García Rogelio.
7. Gutiérrez Díaz José Refugio
8. Loera Delgadillo Miguel Ángel
9. Mariscal Ruiz María de Jesús
10. Márquez Luna Jesús
11. Paulino Rodríguez Juan
12. Sánchez Martínez Lorenzo
13. Vargas González Vicente Manuel.

-Trabajo en equipo:

- María de Jesús Mariscal Ruiz.
- Jesús Márquez Luna.

-Lealtad y antigüedad más de 15 años: 5.

- García Ortiz Manuel 18 años
- González Rodríguez Cecilia 16 años
- Gutiérrez Díaz José Refugio 18 años
- Loera Delgadillo Miguel Ángel 18 años

• Anexo 4.5 Presentación para evento de reconocimientos:



• Anexo 4.6 Reflexiones y discurso del evento

En el mundo de las empresas o en nuestro trabajo, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para construir una cultura organizacional confiable.

Hablar de grandes valores organizacionales como la agilidad en dar respuesta y cumplimiento a nuestro rol y responsabilidades, el compañerismo o el compromiso; es fácil, pero aplicarlos en el día a día es donde radica el verdadero desafío. La estrategia de una marca no solo se mide por sus metas a largo plazo, sino también por los pequeños detalles que conforman la experiencia diaria y el sello de excelencia individual que imprimen los colaboradores.

Devolver un gesto de amistad o apoyar a un compañero, sin importar si la respuesta es positiva o negativa, es un acto que demuestra respeto, compromiso y coherencia. Estas pequeñas acciones construyen la credibilidad de una empresa y son la base de una cultura corporativa sólida.

Los grandes éxitos se construyen sobre la magia de los pequeños detalles, la interacción con respeto y armonía, la empatía por lograr juntos las metas y objetivos, el empoderamiento de los colaboradores engrandecen y fortalecen las organizaciones.

Lic. María Asunción Trujillo, consultora

¡Querido equipo, hoy, al concluir este proyecto, quiero detenerme un momento para reflexionar sobre todo lo que aprendimos y logramos juntos en este proceso (señalar equipo completo)! Lo primero que quiero hacer es agradecerles de corazón por su participación, por su disposición y por el esfuerzo que cada uno de ustedes ha puesto en este proyecto. Su compromiso ha sido clave para que este proyecto alcanzara los resultados que hoy celebramos.

Este día celebramos los logros del pasado, pero también es una oportunidad para mirar hacia adelante. Sabemos que el camino por recorrer aún es largo, pero con el equipo que tenemos, estoy seguro de que continuaran superando todas las expectativas. Juntos, no solo alcanzarán sus metas, sino que las van a superar. Así que, este evento es para ustedes. Es momento de celebrar, de reconocer el trabajo bien hecho y de recordar que juntos, son más fuertes. ¡Gracias por su esfuerzo, su lealtad y su compromiso inquebrantable!

Hemos aprendido a escuchar, a colaborar y a apoyarnos unos a otros. Hemos fortalecido el trabajo en equipo y fomentado un ambiente en el que el liderazgo no se trata solo de dirigir, sino de inspirar y servir a los demás y que independientemente del área en que estén o quienes sean, todos son personas trabajando por un mismo objetivo.

Han sido ustedes quienes han tomado la iniciativa, han roto barreras y han transformado el ambiente laboral en uno más saludable, más dinámico y comprometido.

Hoy reconocemos el poder del equipo y el valor que cada uno de ustedes aporta a esta empresa. Su participación y su actitud positiva han sido la verdadera fuerza que ha impulsado este cambio. Ustedes son el motor que hace de esta organización un lugar donde el respeto, la colaboración y el empeño son más que palabras, son una realidad.

Este es solo el principio. Los invito a que lo que hemos aprendido y compartido en este proyecto siga siendo parte de su día a día. Sigán promoviendo el apoyo mutuo, el respeto, y la construcción de un ambiente donde cada uno de ustedes se sienta valorado y motivado a dar lo mejor de sí.

Muchas gracias por ser parte de esta experiencia y por ser el corazón de esta bonita empresa. Este logro es de todos ustedes.

¡Sigán trabajando hasta ver todos sus sueños cumplidos! A nombre de todo mi equipo de consultores y consultores Jr., muchas gracias y los llevaremos en el corazón.

LIC. Diana Laura Aguilar Ramírez.

Anexo 5 Diseño de Guía de exportación

• Anexo 5.1 Investigación posibles mercados meta

Propuestas de mercados para guía de exportación

Brasil

¿Por qué elegir Brasil?

- 1. Tratado o acuerdo comercial.**
 - **Acuerdo Marco Mercosur-México ACE 54.** México y Brasil tienen un acuerdo dentro del marco del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y el Acuerdo de Asociación entre México y MERCOSUR, que facilita el comercio entre los países de MERCOSUR y México.
- 2. Consumo y demanda.**
 - **Industria del Calzado en Brasil.** Brasil tiene una industria del calzado en crecimiento y una demanda significativa de materiales para la fabricación de suelas. Además, Brasil es el mayor productor de calzado en América Latina.
- 3. Ubicación**
 - **Proximidad Geográfica.** Aunque no está en América del Norte, Brasil es el mayor mercado de América Latina y sirve como una puerta de entrada para otros países latinoamericanos.

Estados Unidos

¿Por qué elegir Estados Unidos?

- 1. Tratado o acuerdo comercial.**
 - **Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).** El T-MEC facilita el comercio entre México y Estados Unidos. Proporciona acceso preferencial al mercado estadounidense con aranceles reducidos o eliminados en una variedad de productos, incluyendo materiales para la fabricación de calzado.
- 2. Consumo y demanda.**
 - **Industria del Calzado en EE. UU.** Estados Unidos es uno de los mayores mercados para el calzado y productos relacionados. La demanda de suelas de calidad es alta debido a la gran industria de calzado, que busca materiales duraderos y de alto rendimiento.
- 3. Ubicación**
 - **Proximidad Geográfica.** La proximidad entre México y Estados Unidos reduce los costos y tiempos de transporte, facilitando la logística y la gestión de la cadena de suministro. Esto también permite una mayor flexibilidad en la producción y entrega.

Argentina

¿Por qué elegir Argentina?

- 1. Tratado o acuerdo comercial.**
 - **Acuerdo de Complementación Económica N° 6 (ACE 6).** México y Argentina tienen un acuerdo dentro del marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que facilita el comercio entre ambos países mediante la reducción o eliminación de aranceles en una variedad de productos.
- Consumo y demanda.**
 - **Industria del Calzado en Argentina.** Argentina cuenta con una industria del calzado en crecimiento y una demanda significativa de materiales de alta calidad para la fabricación de suelas. La producción local de calzado está en expansión, impulsada por el aumento del consumo interno y la exportación a otros mercados.
- Ubicación**
 - **Proximidad Geográfica.** Aunque no está en América del Norte, Argentina es un mercado importante en América del Sur y puede servir como una puerta de entrada a otros países de la región. La ubicación estratégica de Argentina facilita el acceso a mercados vecinos y reduce los costos de transporte y logística.

Referencias:

American Apparel & Footwear Association. (s. f.). Home. <https://www.aafaglobal.org/>

De Economía, S. (s. f.). Comercio Exterior, Países con Tratados y Acuerdos firmados con

México. gov.mx. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

IBGE | Portal do IBGE | IBGE. (s. f.). <https://www.ibge.gov.br/>

Redirecting. (s. f.).

https://www.google.com/url?q=https://www.canadianfootwear.com/&sa=D&source=do cs&ust=1726625705412009&usp=AOvVaw0XZq4McF001m_pB1kj6Z7

• Anexo 5.2 Investigación nacional e internacional

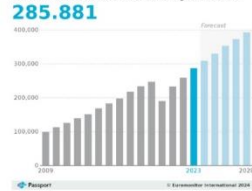
Investigación Nacional e Internacional en Passport y Euromonitor
Nacional

Tamaño de mercado en México de calzado



Venta de calzado

Sales of Footwear in Mexico
 Valor de Venta al Público RSP - RPN millones - Vigente - 2009-2028



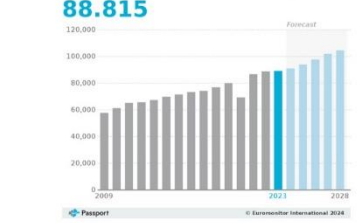
Acciones de calzado por empresa



Estados Unidos

Venta de calzado

Sales of Footwear in USA
 Valor de venta minorista RSP - Millones de USD - Constante - 2009-2028



Acciones de calzado por empresa

Company Shares of Footwear in Mexico
 % Participación (NBO) - Valor Minorista RSP - 2023



Resultados claves de datos

- Ventas en valor minorista **crecen 11%** en términos corrientes en 2023 a 286 mil millones de pesos
- El **calzado masculino es la categoría con mejor desempeño en 2023**, con ventas en valor minorista que aumentaron 11% en términos actuales a MXN109 mil millones
- **Flexi SA de CV** es el jugador líder en 2023, con una participación en valor minorista del 10%
- Se espera que las ventas minoristas aumenten a una CAGR en valor actual del 7% (CAGR en valor constante de 2023 del 3%) durante el período de pronóstico hasta alcanzar los 392 mil millones de pesos.

Internacional

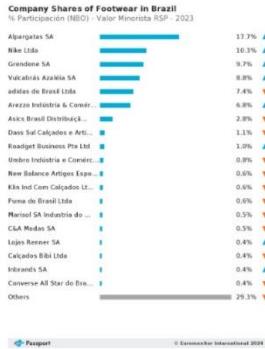
Tamaños de mercado en Brasil, Argentina y Estados Unidos

Company Shares of Footwear in USA
 % Participación (NBO) - Valor Minorista RSP - 2023



Resultados clave de los datos

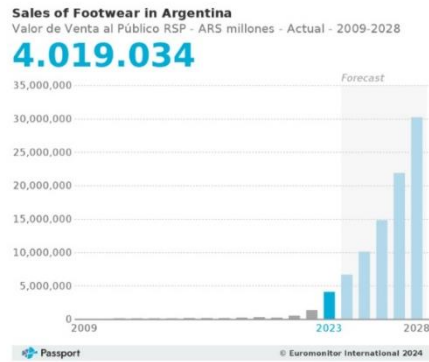
- Las ventas en valor minorista **crecen un 0.4%** en términos corrientes en 2023 hasta los 88.800 millones de dólares
- El **calzado de mujer es la categoría con mejor desempeño en 2023**, con ventas en valor minorista que crecieron un 1% en términos actuales a USD44,3 mil millones
- **Nike Inc** es el actor líder en 2023, con una participación en valor minorista del 22%
- Se prevé que las ventas minoristas aumenten a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de valor actual del 3% (CAGR de valor constante de 2023 del 1%) durante el período de pronóstico hasta los 104 mil millones de dólares.



- Resultados clave de los datos
- Ventas en valor minorista **crecen 7%** en términos corrientes en 2023 a R\$ 49,2 mil millones
 - El **calzado masculino es la categoría con mejor desempeño en 2023**, con ventas en valor minorista que crecieron un 10% en términos actuales hasta R\$ 15,3 mil millones
 - Alpargatas SA es el actor líder en 2023, con una participación en valor minorista del 18%
 - Se prevé que las ventas minoristas crezcan a una CAGR en valor actual del 8 % (CAGR en valor constante de 2023 del 5 %) durante el período de pronóstico hasta los 73 400 millones de reales.

Argentina

Ventas de calzado



Acciones de calzado por empresa



- Resultados clave de los datos
- Ventas en valor minorista **crecen 208%** en términos corrientes en 2023 a \$4.019 millones
 - El **calzado femenino es la categoría de mejor desempeño en 2023**, con ventas en valor minorista que crecen un 223% en términos actuales a ARS 1.662 mil millones
 - Nike Argentina SA es el jugador líder en 2023, con una participación en valor minorista del 7%
 - Se prevé que las ventas minoristas aumenten a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de valor actual del 50 % (CAGR de valor constante de 2023 del 4 %) durante el período de pronóstico hasta los 30 133 mil millones de pesos argentinos.

• Anexo 5.3 Investigación cualitativa

Investigación cualitativa

Estados Unidos

- Situación geográfica. 2,135 KM
- Barreras arancelarias. Exento
- Socio comercial. TMEC
- Ingreso per cápita. \$70,248 USD
- Seguridad y estabilidad política. Puesto 131

Brasil

- Situación geográfica 6,924 KM
- Barreras arancelarias. 14%
- Socio comercial. ACE 53 Y 54
- Ingreso per cápita. \$9,899 USD
- Seguridad y estabilidad política. Puesto 132

Argentina

- Situación geográfica 8,000 KM
- Barreras arancelarias. 11,20 %
- Socio comercial. ACE 6
- Ingreso per cápita. \$10,729 USD
- Seguridad y estabilidad política. Puesto 54

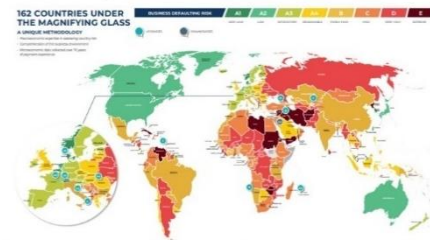
País	Situación geográfica	Barreras arancelarias	Socio comercial	Ingreso per cápita	Seguridad y estabilidad política	Lugar
Estados Unidos	2,135 KM (1)	EX (1)	TMEC	\$70,248 USD (1)	131 (2)	1
Brasil	6,924 KM (2)	14% (3)	ACE 53	\$9,899 USD (2)	132 (3)	2
Argentina	8,000 km (3)	11,20% (2)	ACE 6	\$10,729 USD (3)	54 (1)	3

Referencias

Goyret, L. (2023, 23 noviembre). El ranking de los países más seguros y los más peligrosos del mundo en 2023. Infobae. <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/11/23/el-ranking-de-los-paises-mas-seguros-y-los-mas-peligrosos-del-mundo-en-2023/>

• Anexo 5.4 Investigación análisis de riesgos

Índice de riesgo



	Brasil	Argentina	Estados Unidos
Población	212,6 millones	45,8 millones	332,2 millones
PIB	\$7.564 US	\$10.617 US	\$69.227 US
Evaluación de riesgo	B Bastante alto	D Muy alto	A2 Bajo
Evaluación del clima empresarial	A4 Razonable	B Alto	A1 Muy bajo
Fortalezas	- Industria bien diversificada - Fuertes reservas de divisas	- Gran economía y mercado interno - Nivel educativo superior al promedio	- Mercado laboral flexible - Lider en investigación e innovación - Predominante del dólar estadounidense en la economía mundial
Debilidades	- Costos de producción que perjudican la competitividad	- Inflación en aumento - Cuentas fiscales débiles - Nivel bajo de reservas de divisas	- Baja participación en el mercado laboral - Desigualdad en aumento - Conflicto comercial y competencia tecnológica con China

Riesgo económico

PERFIL DEL PAÍS EN MATERIA DE LIBERTAD ECONÓMICA

BRASIL

SELECCIONE UN PAÍS

Brasil

Actualizado en octubre de 2023



PUNTAJE

53.2
124
(DE 184 PAISES)

CLASIFICACIÓN MUNDIAL

ESTADO

MAYORMENTE NO LIBRE

La puntuación de libertad económica de Brasil en 2024 es 53,2, ubicándose en el puesto 124 a nivel mundial. Ha bajado 0,3 puntos respecto al año pasado. En América, Brasil está en el puesto 26 de 32 países y su economía se considera "en su mayor parte no libre". Su puntuación es inferior a los promedios mundiales y regionales.

Argentina

PERFIL DEL PAÍS EN MATERIA DE LIBERTAD ECONÓMICA

ARGENTINA

SELECCIONE UN PAÍS

Argentina

Actualizado en octubre de 2023



PUNTAJE

49,9

CLASIFICACIÓN MUNDIAL

145

(DE 184 PAÍSES)

ESTADO

REPRIMIDO

El puntaje de libertad económica de Argentina en 2024 es 49,9, ubicándose en el puesto 145 a nivel mundial. Ha bajado 1,1 puntos respecto al año pasado. En América, Argentina está en el puesto 27 de 32 países y su economía se considera "reprimida". Su puntaje es inferior a los promedios mundiales y regionales.

Índice de corrupción

ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

El Índice de Percepción de la Corrupción, que evalúa a 180 países de todo el mundo, es el principal indicador mundial de la corrupción en el sector público.

Brasil

BRASIL

Puntaje

36 /100

Rango

104 /180

Cambio de puntuación

-2 Desde 2022

Brasil tiene una puntuación de 36 este año, con un cambio de -2 respecto al año pasado, lo que significa que ocupa el puesto 104 entre 180 países.

Argentina

ARGENTINA

Puntaje

37 /100

Rango

98 /180

Cambio de puntuación

-1 Desde 2022

Argentina tiene este año un puntaje de 37, con un cambio de -1 respecto al año pasado, lo que significa que ocupa el puesto 98 entre 180 países.

Estados Unidos

PERFIL DEL PAÍS EN MATERIA DE LIBERTAD ECONÓMICA

ESTADOS UNIDOS

SELECCIONE UN PAÍS

Estados Unidos

Actualizado en octubre de 2023



PUNTAJE

70.1

CLASIFICACIÓN MUNDIAL

25

(FUERA DE 184 PAÍSES)

ESTADO

MAYORMENTE GRATIS

La puntuación de libertad económica de Estados Unidos en 2024 es 70,1, ubicándose en el puesto 25 a nivel mundial. Ha bajado 0,5 puntos respecto al año pasado. En América, Estados Unidos está en el tercer puesto de 32 países y su economía se considera "en su mayor parte libre". Su puntuación es superior a los promedios mundiales y regionales.

Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS

Puntaje

69 /100

Rango

24 /180

Cambio de puntuación

0 Desde 2022

Estados Unidos tiene una puntuación de 69 este año, con un cambio de 0 respecto al año pasado, lo que significa que ocupa el puesto 24 entre 180 países.

Referencias

- *Coface*. (s. f.). <https://www.coface.com.mx/cofaweb/comparer/697-684-268>

The Heritage Foundation. (s. f.-a). *Index of Economic Freedom: Argentina* | *The Heritage*

Foundation. [Index Of Economic Freedom](https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/argentina) | *The Heritage Foundation*.

<https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/argentina>

The Heritage Foundation. (s. f.). *Index of Economic Freedom: Brazil* | *The Heritage*

Foundation. [Index Of Economic Freedom](https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/brazil) | *The Heritage Foundation*.

<https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/brazil>

The Heritage Foundation. (s. f.-d). *Index of Economic Freedom: United States* | *The Heritage*

Foundation. [Index Of Economic Freedom](https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/united-states) | *The Heritage Foundation*.

<https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/united-states>

- **Anexo 5.5 Investigación regulaciones arancelarias y no arancelarias**

Fracción arancelaria

40082999. Placas, hojas, tiras, varillas y perfiles, de caucho vulcanizado sin endurecer. De caucho no celular. las demás.

Regulaciones arancelarias

- Brasil

Descripción general

PAÍS EXPORTADOR: México
 PAÍS IMPORTADOR: Brasil
 PRODUCTO: 40082900 - Chapas, hojas, tiras, varillas e perfiles, de borracha vulcanizada não endurecida: De borracha não alveolar. Outros

Aranceles aduaneros Derechos de importación: 14% nación más favorecida, 11.25% Preferencia	Remedios comerciales Remedios comerciales: No	Requisitos reglamentarios Medidas totales: 2
--	---	--

- Argentina

Descripción general

PAÍS EXPORTADOR: México
 PAÍS IMPORTADOR: Argentina
 PRODUCTO: 40082900 - Placas, hojas, tiras, varillas y perfiles, de caucho vulcanizado sin endurecer: De caucho no celular. Los demás

Aranceles aduaneros Derechos de importación: 14% nación más favorecida, 11.25% Preferencia	Remedios comerciales Remedios comerciales: No	Requisitos reglamentarios Medidas totales: 2
--	---	--

Requisitos reglamentarios

AÑO NTM: 2018
 Medidas totales: 2

Requisitos de importación aplicados a este producto	
A110 - Prohibiciones por razones sanitarias y fitosanitarias	1
E211 - Prohibición total (prohibición de importación)	1

Fuente: UNCTAD

- Estados Unidos

Descripción general

PAÍS EXPORTADOR: México
 PAÍS IMPORTADOR: Estados Unidos de América
 PRODUCTO: 40082920 - Varillas y perfiles de caucho vulcanizado no celular, excepto el caucho endurecido

Aranceles aduaneros Derechos de importación: 2.40% nación más favorecida, 0% Preferencia	Remedios comerciales Remedios comerciales: No	Requisitos reglamentarios Medidas totales: 16
--	---	---

Requisitos reglamentarios

AÑO NTM: 2018
 Medidas totales: 11

Requisitos de importación aplicados a este producto	
B310 - Requisitos de etiquetado	1
B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto	3
B820 - Requisito de prueba	3
B820 - Requisito de certificación	3
B840 - Requisito de inspección	1
B850 - Requisitos de trazabilidad	1
B852 - Historial de procesamiento	1
E100 - Procedimientos de concesión de licencias de importación no automáticas distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF y OTC	1

- Anexo 5.6 Investigación requisitos necesarios para exportar

Documentos necesarios para exportar

1. Factura Comercial: Debe incluir detalles del producto, valor, y términos de venta.
 2. Lista de Empaque: Describe el contenido de cada paquete, incluyendo peso y dimensiones.
 3. Certificado de Origen: Acredita el origen del producto y puede ser requerido por el país importador.
 4. Documento de Transporte: Puede ser un conocimiento de embarque, guía aérea, o carta de porte.
 5. Pedimento de Exportación: Documento oficial que se presenta ante la aduana mexicana.
 6. Encargo Conferido: Autorización para que un agente aduanal realice el despacho en nombre del exportador.
 6. Certificados Específicos: Dependiendo del producto, podrías necesitar certificados adicionales como análisis químicos o sanitarios¹²³.
- Es recomendable también abrir una cuenta en la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicano (VUCEM) para facilitar los trámites aduaneros.

Referencias

- Secretaría de Economía. (2023). **Factura Comercial**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Lista de Empaque**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Certificado de Origen**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Documento de Transporte**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Pedimento de Exportación**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Encargo Conferido**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2023). **Certificados Específicos**. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>

- **Anexo 5.7 Diagrama proceso de exportación**



- **Anexo 5.8 Presentación guía de exportación**



Anexo 6 Propuesta de puesto de becario en área de ventas y mercadotecnia

- **Anexo 6.1 Descripción y perfil de puesto de becario**

Fecha: 11 sept 24	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del puesto: Beccario Ventas y Mercadotecnia	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Upar en la implementación y seguimiento de las estrategias digitales de la empresa, garantizando la correcta ejecución de publicaciones en redes sociales y el manejo efectivo de la comunicación con los clientes. Además, se busca que identifique prospectos viables para contribuir al crecimiento del negocio, asegurando un flujo constante de oportunidades para la empresa.	
III. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
Nivel y posición:	Beccario
Punto al que reporta (Jefe inmediato):	Dirección General
En ausencia de su jefe inmediato reporta a:	Asistente de Dirección
Puntos que le reportan directamente:	N/A
En ausencia del personal de este puesto lo asiste:	N/A
III.1 COMUNICACIÓN	
Interdepartamental:	Con todas las áreas de la empresa y dirección
Externa:	Clientes/usuarios de redes sociales y prospectos
III.2 PLAN DE CARRERA	
Podrá desarrollarse en la gestión de redes sociales y marketing digital, con posibilidad de asumir mayor responsabilidad a medida que adquiere experiencia. Podrá estar por un tiempo a un puesto como ejecutivo de ventas, donde aplicará su conocimiento en la identificación de prospectos y cierre de oportunidades comerciales.	
III.3 AUTORIDAD	
Gestionar y publicar contenido en redes sociales siguiendo el calendario establecido y las plantillas predefinidas. Responsabilidad de responder mensajes y consultas de los usuarios en todas las plataformas. Identificar prospectos viables y escalarlos al equipo de ventas y dirección general para su seguimiento.	
III.4 CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO	
1	Familiaridad con las plataformas principales (Facebook, Instagram, y otras) y sus herramientas de publicación.
2	Habilidad para redactar mensajes claros y profesionales.
3	Entendimiento básico de las estrategias y técnicas de marketing en redes sociales.
4	Conocimientos básicos en el uso de plantillas y herramientas de diseño para crear contenido visual atractivo.
5	Conocimientos básicos de los productos y procesos de la empresa.
III.5 ACTIVIDADES	
6.1 Responsabilidades generales	
1	Gestión de Redes Sociales
2	Comunicación con Usuarios
3	Identificación de Prospectos y ruta de prospección
4	Cierre de ventas
5	Registro de actividades diarias por hora.

6.2 Descripción de las responsabilidades generales

6.2.1 Gestión de Redes Sociales

- 6.2.1.1 Publicar contenido en Facebook, Instagram y otras plataformas según el calendario y las plantillas establecidas.
- 6.2.1.2 Asegurar que el contenido sea coherente con la estrategia de marketing de la empresa.

6.2.2 Comunicación con Usuarios

- 6.2.2.1 Responder mensajes y consultas en redes sociales de manera oportuna y profesional.
- 6.2.2.2 Monitorar la actividad de los usuarios y gestionar la reputación en línea.

6.2.3 Identificación de Prospectos y ruta de prospección

- 6.2.3.1 Evaluar el potencial de los prospectos en base a criterios predefinidos.
- 6.2.3.2 Transmitir la información de los prospectos al equipo de ventas o dirección general para su seguimiento.
- 6.2.3.3 Mantener un registro actualizado de los prospectos potenciales.

6.2.4 Cierre de ventas

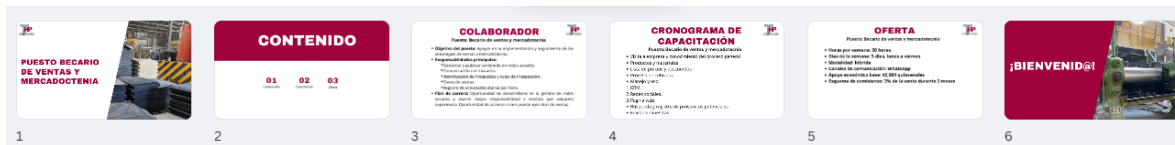
- 6.2.4.1 Apoyo en la revisión de cotizaciones y propuestas.
- 6.2.4.2 Coordinación interna para entrega de producto.
- 6.2.4.3 Confirmación de pago de venta.

6.2.5 Registro de actividades diarias por hora.

- 6.2.5.1 Registro de actividades diarias
- 6.2.5.2 Administración de tiempo diario.
- 6.2.5.3 Compartirlo con dirección.

Edad:	20-24 años																											
Disponibilidad para viajar:	N/A																											
Disponibilidad horario laboral:	Tiempo parcial (20 horas semanales híbridas)																											
Conocimientos e idiomas:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítem</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Inglés básico.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gestión básica de redes sociales.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Publicidad digital.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Comunicación escrita.</td> </tr> </tbody> </table>	Ítem	Descripción	1	Inglés básico.	2	Gestión básica de redes sociales.	3	Publicidad digital.	4	Comunicación escrita.																	
Ítem	Descripción																											
1	Inglés básico.																											
2	Gestión básica de redes sociales.																											
3	Publicidad digital.																											
4	Comunicación escrita.																											
Perfil psicométrico:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítem</th> <th>Competencia</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Manejo estrés</td> <td>Manejo del estrés para solucionar conflictos</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Servicio</td> <td>Atención positiva trato Cliente-Providores</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Negociador</td> <td>Generar un ambiente de gana-gana</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Estrategias</td> <td>Establecer planes de trabajo con objetivos</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Motivador</td> <td>Generar un ambiente de trabajo positivo</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Excelencia</td> <td>En Pro de la mejora continua</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Delegar</td> <td>Repartir labores lograr objetivo global</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Comunicación</td> <td>Formal, a tiempo y preciso</td> </tr> </tbody> </table>	Ítem	Competencia	Descripción	1	Manejo estrés	Manejo del estrés para solucionar conflictos	2	Servicio	Atención positiva trato Cliente-Providores	3	Negociador	Generar un ambiente de gana-gana	4	Estrategias	Establecer planes de trabajo con objetivos	5	Motivador	Generar un ambiente de trabajo positivo	6	Excelencia	En Pro de la mejora continua	7	Delegar	Repartir labores lograr objetivo global	8	Comunicación	Formal, a tiempo y preciso
Ítem	Competencia	Descripción																										
1	Manejo estrés	Manejo del estrés para solucionar conflictos																										
2	Servicio	Atención positiva trato Cliente-Providores																										
3	Negociador	Generar un ambiente de gana-gana																										
4	Estrategias	Establecer planes de trabajo con objetivos																										
5	Motivador	Generar un ambiente de trabajo positivo																										
6	Excelencia	En Pro de la mejora continua																										
7	Delegar	Repartir labores lograr objetivo global																										
8	Comunicación	Formal, a tiempo y preciso																										
Perfil socio-económico:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítem</th> <th>Característica</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Zona domicilio</td> <td>Valorar distancia y transporte a la empresa</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ref. personal</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ref. laboral</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ítem	Característica	Descripción	1	Zona domicilio	Valorar distancia y transporte a la empresa	2	Ref. personal		3	Ref. laboral																
Ítem	Característica	Descripción																										
1	Zona domicilio	Valorar distancia y transporte a la empresa																										
2	Ref. personal																											
3	Ref. laboral																											

• Anexo 6.2 Presentación de becario en área de ventas y mercadotecnia



• Anexo 6.3 Presentación de inducción a colaboradores



• Anexo 6.4 Propuesta Jóvenes Construyendo el Futuro



Anexo 7 Convenios de colaboración

• Anexo 7.1 Convenio de colaboración

CONVENIO DE COLABORACIÓN TRANSFORMADORA DE HULES Y PLÁSTICOS

CONVENIO DE COLABORACIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE TRANSFORMADORA DE HULES Y PLÁSTICOS, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR JOSÉ SALCEDO NÚÑEZ, EN LO SUCESIVO DENOMINADA THP, Y POR OTRA PARTE [NOMBRE DE LA EMPRESA 2], REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR [NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL], EN LO SUCESIVO DENOMINADA "LA EMPRESA 2", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

I. Declara "THP" que:

1. Es una sociedad legalmente constituida de acuerdo con las leyes mexicanas, con Registro Federal de Contribuyentes (RFC) [RFC DE LA EMPRESA 1], y con domicilio en Las Flores 1643, col. La Florida, 45234, Zapopan, Jalisco.
2. Su representante cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, las cuales no le han sido revocadas ni limitadas de forma alguna.
3. Su objeto social le permite realizar actividades relacionadas con la colaboración planteada en este convenio.

II. Declara "LA EMPRESA 2" que:

1. Es una sociedad legalmente constituida de acuerdo con las leyes de [País], con Registro Federal de Contribuyentes (RFC) [RFC DE LA EMPRESA 2], y con domicilio en [DOMICILIO DE LA EMPRESA 2].
2. Su representante cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, las cuales no le han sido revocadas ni limitadas de forma alguna.
3. Su objeto social le permite realizar actividades relacionadas con la colaboración planteada en este convenio.

III. Ambas partes declaran que:

1. Tienen interés en colaborar conjuntamente para aprovechar sus conocimientos y capacidades en beneficio mutuo.
2. Ambas partes cuentan con la infraestructura, conocimientos, personal y capacidad técnica, legal, contable y administrativa para llevar a cabo el objeto del presente convenio.

TERCERA. RESPONSABILIDADES LEGALES Y FISCALES

En el marco de las operaciones de compra-venta establecidas en este convenio, cada una de las partes será responsable de:

1. "THP" será responsable de emitir los comprobantes fiscales correspondientes por las ventas realizadas, de acuerdo con la legislación fiscal vigente, y garantizará que los productos entregados cumplan con las especificaciones acordadas en términos de cantidad, calidad y condiciones pactadas.
2. "LA EMPRESA COMPRADORA" se compromete a cumplir con las obligaciones fiscales que deriven de la compra de los productos, incluyendo la recepción y validación de los comprobantes fiscales, así como el pago de los impuestos que correspondan en función de la legislación aplicable.
3. Ambas partes deberán llevar su contabilidad conforme a las normas fiscales y contables aplicables, asegurando la correcta deducción de los impuestos correspondientes y el cumplimiento de sus respectivas obligaciones tributarias derivadas de las transacciones comerciales.
4. En caso de que alguna de las partes incumpla con sus responsabilidades fiscales, será la única responsable ante las autoridades competentes, liberando a la otra parte de cualquier sanción o consecuencia que dicho incumplimiento pudiera generar.

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO DEL CONVENIO

El objeto del presente convenio es establecer los términos y condiciones bajo los cuales "LA EMPRESA 1" y "LA EMPRESA 2" colaborarán en actividades relacionadas con [DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COLABORACIÓN], con el propósito de [OBJETIVO ESPECÍFICO].

SEGUNDA. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

1. "LA EMPRESA 1" se compromete a:
 - o [DETALLAR OBLIGACIONES ESPECÍFICAS].
 - o Cumplir con todas las normativas legales, contables y administrativas aplicables.
2. "LA EMPRESA 2" se compromete a:
 - o [DETALLAR OBLIGACIONES ESPECÍFICAS].
 - o Cumplir con todas las normativas legales, contables y administrativas aplicables.

CUARTA. ADMINISTRACIÓN DEL CONVENIO

Para la administración y coordinación de las actividades previstas en este convenio, ambas partes designarán a un representante que será responsable de supervisar y garantizar el cumplimiento de las actividades acordadas.

QUINTA. CONFIDENCIALIDAD

Las partes se comprometen a mantener la más estricta confidencialidad respecto de la información recibida por este convenio, que no podrá divulgarse a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de la otra parte, salvo que dicha divulgación sea requerida por ley.

SEXTA. DURACIÓN Y TERMINACIÓN

Este convenio durará [ESPECIFICAR DURACIÓN], contada desde la fecha de su firma, pudiendo renovarse por mutuo acuerdo entre las partes. Podrá ser terminado anticipadamente por cualquiera de las partes mediante notificación por escrito con una anticipación de [PLAZO] días.

SEPTIMA. MODIFICACIONES

Cualquier modificación o adición a este convenio se hará por escrito y firmada por ambas partes para que sea válida.

OCTAVA. JURISDICCIÓN Y LEGISLACIÓN APLICABLE

Para la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente convenio, las partes se someten a las leyes aplicables en México y a la jurisdicción de los tribunales competentes de Jalisco.

FIRMAS

En virtud de lo anterior, las partes firman el presente convenio en [CIUDAD], a los [DÍA] días del mes de [MES] del año [AÑO].

José Salcedo Núñez
Representante Legal
Transformadora de Hules y Plásticos.

[Nombre del representante legal de LA EMPRESA 2]
Representante Legal
[LA EMPRESA 2]

• Anexo 7.2 Investigación de productos potenciales para colaborar

Economía solidaria y trabajo digno

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



3A02 Consultoría para la Competitividad

Investigación sobre intercambio comercial de productos potenciales con enfoque a
convenios de colaboración e innovación.

PRESENTA

Ing. en Biotecnología Valeria Natalia Delgado Hernández

Profesor PAP:

Lic. Ma. Asunción Trujillo de Alba

M. A. Blanca Estela Oliva Hernández

Coordinación PAP:

Mtro. Gustavo Jiménez Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, 19 de septiembre de 2024

A partir del comercio total de placas, hojas y tiras de caucho no celular, vulcanizado y sin endurecer en 2023 se identifica que es un mercado de tamaño moderado, sin embargo, presenta oportunidades de crecimiento, especialmente en las entidades como Baja California, Chihuahua y Jalisco, que lideran las exportaciones. A nivel global, el liderazgo de Alemania, China y Estados Unidos en la exportación de estos productos subraya la competitividad internacional del sector, lo que ofrece la posibilidad de explorar alianzas estratégicas, innovaciones tecnológicas y expansión de capacidades de producción en México para competir más eficazmente en el mercado global.

Juntas o Empaquetaduras, de Caucho Vulcanizado sin Endurecer (Exp. de Caucho Celular), Código 401693 (Sistema Armonizado 2012 por 6 dígitos).

En 2023, el comercio total de juntas o empaquetaduras de caucho vulcanizado sin endurecer, excluyendo el caucho celular, alcanzó un valor de 1,643 millones de dólares. Entre las entidades federativas de México con mayores exportaciones están Durango (US\$1790.0), seguida de San Luis Potosí (US\$890.6M), Baja California (US\$79.9M), Guanajuato (US\$58.2M) y Nuevo León (US\$57.3M) (Figura 2). Por otro lado, las entidades mexicanas que más importaron estos productos fueron la Ciudad de México (US\$137M), Nuevo León (US\$103M), Chihuahua (US\$96.7M), Guanajuato (US\$85.4M) (DATA México, 2023).

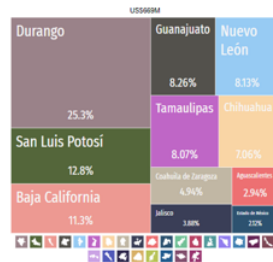


Figura 2 Ventas internacionales por entidad federativa representada en porcentaje (2023). Obtenido de (DATA México, 2023)

Fracción actual:

Placas, Hojas y Tiras, de Caucho no Celular, Vulcanizado y sin Endurecer. Código 400821 (Sistema Armonizado 2012 por 6 dígitos).

En 2023, el comercio total de placas, hojas y tiras de caucho no celular, vulcanizado y sin endurecer alcanzó los 114 millones de dólares. Las entidades federativas que más exportaron estos productos fueron Baja California (US\$30.8M), Chihuahua (US\$5.15M) y Jalisco (US\$2.38M) (Figura 1). En cuanto a las compras internacionales, los estados con mayores importaciones fueron Chihuahua (US\$19.3M), Baja California (US\$16.3M), Estado de México (US\$14M), Ciudad de México (US\$5.34M) y Coahuila de Zaragoza (US\$3.71M) (DATA México, 2023).

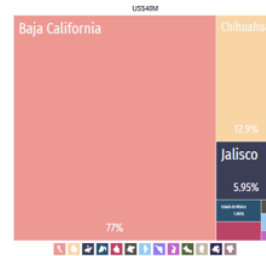


Figura 1 Ventas internacionales por entidad federativa representada en porcentaje (2023). Obtenido de (DATA México, 2023)

Los principales destinos de exportación de estos productos en 2023 fueron Estados Unidos (US\$38.6M), seguido por Guatemala (US\$238K) y Colombia (US\$217K). Los principales proveedores para México fueron Estados Unidos (US\$45.3M), China (US\$6.74M), Italia (US\$4.52M) y Alemania (US\$2.63M). A nivel global, en 2022, los principales exportadores de estos productos fueron Alemania (US\$34.4M), China (US\$3.63M) y Estados Unidos (US\$2.77M) (DATA México, 2023).

Los principales destinos de exportación de estas juntas y empaquetaduras fueron Estados Unidos (US\$660M), seguido de Canadá, China. En cuanto a las fuentes de importación, Estados Unidos fue el principal origen con US\$466M, seguido de China (US\$137M) y Alemania (US\$47.1M). A nivel global, en 2022, los mayores exportadores de estos productos fueron Estados Unidos (US\$1,839M), Alemania (US\$1,687M) y China (US\$1,657M) (DATA México, 2023).

De esta fracción se puede destacar que, en términos de crecimiento, México tiene el potencial de expandir su industria de caucho vulcanizado, enfocándose en mejorar sus capacidades de manufactura avanzada y explorando nuevos mercados internacionales. Asimismo, los elevados niveles de importación de estos productos sugieren que existe una oportunidad para incrementar la producción local y satisfacer parte de la demanda interna, disminuyendo la dependencia de mercados extranjeros.

Las Demás Manufacturas de Caucho Vulcanizado sin Endurecer. Código 4016 (Sistema Armonizado 2012 por 4 dígitos).

En 2023, el comercio total de las manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer, incluyendo exportaciones e importaciones, alcanzó los 2,958 millones de dólares. Las entidades federativas que más ventas internacionales generaron en este sector fueron Durango (US\$1790.0), seguida de Guanajuato (US\$164M), Baja California (US\$109M) y San Luis Potosí (US\$104M) (Figura 3). Por otro lado, las principales entidades en términos de importaciones fueron la Ciudad de México, que lideró con 297 millones de dólares, seguida de Nuevo León (US\$227M), Chihuahua (US\$178M), Tamaulipas (US\$168M) y Guanajuato (US\$154M) (DATA México, 2023).

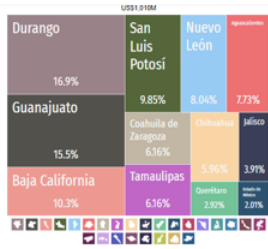


Figura 3 Ventas internacionales por entidad federativa representada en porcentaje (2023). Obtenido de (DATA México, 2023)

Los principales destinos de exportación de estas manufacturas de caucho en 2023 fueron Estados Unidos, con 974 millones de dólares, seguido por Nicaragua, China, Canadá y Brasil. En cuanto a las importaciones, los principales orígenes comerciales fueron Estados Unidos, con 881 millones de dólares, seguido por China, Alemania, Japón y Corea del Sur (DATA México, 2023). A nivel global, en 2022, China fue el mayor exportador de manufacturas de este tipo de caucho, con exportaciones por 5,140 millones de dólares, seguido por Alemania y Estados Unidos (DATA México, 2023).

De esta fracción se destaca que las posibilidades de negocio en el sector de manufacturas de caucho vulcanizado en México son prometedoras, dadas las altas cifras de comercio tanto en exportaciones como en importaciones. El país cuenta con un fuerte mercado interno. Asimismo, la sólida relación comercial con Estados Unidos es una ventaja competitiva que puede seguir explotándose, pero hay margen para diversificar los mercados de exportación hacia otras economías emergentes.

El crecimiento en el sector podría fortalecerse si se enfoca en el desarrollo tecnológico, la eficiencia productiva y la atracción de inversiones que permitan aumentar la capacidad exportadora y reducir la dependencia de las importaciones, especialmente de mercados como China. De igual forma, el crecimiento de estados como Durango y Guanajuato en las exportaciones sugiere que el establecimiento de más centros de producción especializados podría ser clave para la expansión del sector a nivel global.

Las posibilidades de negocio en la fabricación de partes y accesorios para vehículos fabricados con caucho vulcanizado son muy prometedoras, dada la alta demanda tanto en México como en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos, que sigue siendo el mayor destino de exportaciones mexicanas de productos automotrices.

A medida que crece la demanda global de vehículos eléctricos e híbridos, la necesidad de componentes especializados hechos de caucho, como juntas, empaques y otros accesorios, podría aumentar. Además, México tiene una ventaja competitiva por su proximidad a Estados Unidos y el marco comercial favorable del T-MEC, lo que facilita la expansión de este negocio. Explorar innovaciones en el uso del caucho, como materiales más duraderos o ecológicos, también puede posicionar mejor a las empresas mexicanas en este mercado dinámico y en crecimiento.

Referencias

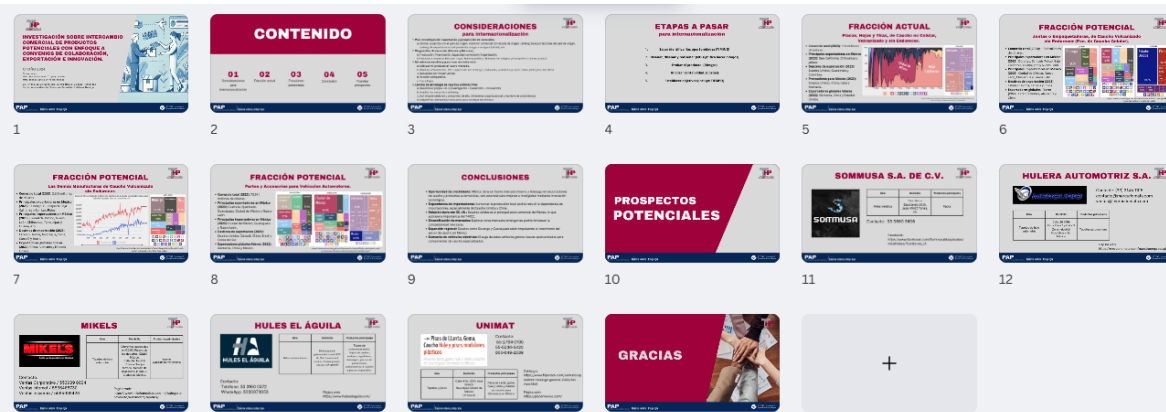
DATA México. (2023). *Junta o Empaquetadura de Caucho Vulcanizado sin Endurecer (Exc. de Caucho Celular)*. Obtenido de DATA México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/gaskets-of-vulcanised-rubber-exc-celular-rubber>

DATA México. (2023). *Las Demás Manufacturas de Caucho Vulcanizado sin Endurecer*. Obtenido de DATA México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/other-articles-of-vulcanised-rubber-other-than-hard-rubber>

DATA México. (2023). *Partes y Accesorios de Vehículos Automotores*. Obtenido de Data México. Gobierno de México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/parts-and-accessories-of-motor-vehicles?exportsGeoSelector=1>

DATA México. (2023). *Placas, Hojas y Tiras de Caucho no Celular, Vulcanizado y sin Endurecer*. Obtenido de DATA México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/plates-sheets-and-strip-non-celular-rubber-vulcanized-and-unhardened>

• Anexo 7.3 Presentación realizada sobre investigación.



Partes y Accesorios para Vehículos Automotores. Código 8708 (Sistema Armonizado 2012 por 4 dígitos).

En 2023, el comercio total de partes y accesorios para vehículos automotores alcanzó los 73,041 millones de dólares. Las entidades federativas que más exportaron estos productos fueron Coahuila de Zaragoza (US\$6,387M), Querétaro (US\$4,808M), Guanajuato (US\$4,203M), Ciudad de México (US\$4,032M) y Nuevo León (US\$3,604M) (Figura 4). Por otro lado, las entidades con mayores importaciones fueron Ciudad de México (US\$10,624M), Guanajuato (US\$3,004M) y Nuevo León (US\$2,795M) (DATA México, 2023).

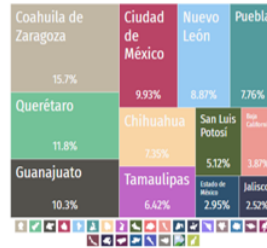


Figura 4 Ventas internacionales por entidad federativa representada en porcentaje (2023). Obtenido de (DATA México, 2023).

Los principales destinos de exportación de partes y accesorios automotrices en 2023 fueron Estados Unidos (US\$35,979M), seguido por Canadá (US\$1,231M), China (US\$943M), Brasil (US\$649M) y Corea del Sur (US\$468M). En cuanto a las importaciones, los principales proveedores fueron Estados Unidos (US\$17,277M), China (US\$3,995M), Alemania (US\$2,533M), Japón (US\$1,805M) y Canadá (US\$1,764M) (DATA México, 2023). En el panorama global de 2022, los mayores exportadores de partes automotrices fueron Alemania (US\$62,052M), China (US\$49,263M) y México (US\$38,208M), mientras que los principales importadores fueron Estados Unidos (US\$86,822M), Alemania (US\$41,028M) y México (US\$29,273M) (DATA México, 2023).

- **Anexo 7.4 Base de datos de posibles prospectos**

Nombre de empresa	Gro	Domicilio	Productos principales	Contacto	Página Web (si tienen)
Sommusa SA de CV.	Metal mecánica	Carr. libre a Zapotlanejo 2838, Jauja, 45425 Tonalá, Jal.	Racks	33 3690 3606	
Hulera Automotriz SA Fabricantes de Tapetes de Auto	Tapetes de hule automotriz	Calle 26 #198 Entre Calle 1 y Calle 3 Zona Industrial Guadalajara, Jal. México	Tapetes automotrices	Teléfono (33) 3145 1105 contacto@mercuriomats.com ventas@mercuriomats.com	https://mercuriomats.com/nuestraempresa.php
Mikels	Tapetes de hule automotriz	Diferentes sucursales en CDMX. Palacio de los deportes CDMX, México. Calle Anil No. 465 Colonia Granjas México, Alcaldía de Iztacalco C.P. 08400 Ciudad de México.	Tapetes automotrices/herramienta	Ventas Corporativo / 553939 6094 Ventas Internet / 5636465730 Ventas mayoreo / 5565008428	https://www.mikelsmexico.com.mx/categoria-producto/automotriz/tapetes/
Hules el Aguila	Hules automotrices	Prolongación gobernador curiel 612-A, Col. Lomas del cuatro, Tlaquepaque, Jalisco. CP 45599	Topes de estacionamiento, topes de andén, rodajas, regatones, dunnages, piezas de poliuretano, aditamentos de andén y piezas especiales.	Teléfono: 33 3160 0372 WhatsApp: 3333973053	https://www.huleselaguila.com/m/
Pisos México	Tapetes y pisos	Calle 4 No. 25 D, Alce Blanco Naucalpan Estado de México CP 53370	Pisos de llanta, goma, hule y Vinilo y losetas de caucho para Gimnasios en México	55-2794-0100 55-5236-5420 800-849-2089	https://pisosmexico.com/tapetes-para-hospitales/

Anexos 8 Análisis descriptivo financiero

- **Anexo 8.1 Estado de Balance 2023-2024**

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Comparativas financieras". The interface includes a search bar with "Buscar herrami" and a formula bar with "V37". The spreadsheet layout is as follows:

- Columns:**
 - Column A: Description of financial items.
 - Column B: 2023 ENE-DIC
 - Column C: 2023 ENE
 - Column D: 2023 FEB
 - Column E: 2023 MAR
 - Column F: 2023 ABR
 - Column G: 2024 MAY
 - Column H: 2024 JUN
 - Column I: 2024 JUL
 - Column J: Última fecha de
- Rows:**
 - Row 4: Activo Circulante
 - Row 5: Caja y Bancos
 - Row 6: Inventarios
 - Row 7: Cuentas por cobrar
 - Row 8: Impuestos Anticipados
 - Row 9: Impuestos a Favor
 - Row 10: Impuestos Acreditables
 - Row 11: Total Circulante
 - Row 13: Activo No Circulante
 - Row 14: Maquinaria, Equipo & Herramientas
 - Row 15: Equipo de Transporte
 - Row 16: Mobiliario & Equipo de Oficina
 - Row 17: Equipo de Cómputo
 - Row 18: Depósitos en Garantía
 - Row 19: Depreciación Acumulada de Activos Fijos
 - Row 20: Total Propiedad, Planta & Equipo
 - Row 22: **TOTAL ACTIVOS**
 - Row 24: Pasivo Corto Plazo
 - Row 25: Acreedores Diversos
 - Row 26: Créditos Bancarios
 - Row 27: Impuestos por Pagar
 - Row 28: Total de Pasivo a Corto Plazo
 - Row 30: Pasivo a Largo Plazo
 - Row 31: Préstamos Bancarios
 - Row 32: Total Pasivo Largo Plazo
 - Row 34: **TOTAL PASIVOS**
 - Row 36: Capital Contable
 - Row 37: **Capital Social**
 - Row 38: Utilidad del Ejercicio
 - Row 39: Utilidad Retenida
 - Row 41: **TOTAL CAPITAL**

- **Anexo 8.2 Tasas y Pronósticos Estado de Balance**

Comparativas financieras

Buscar herramientas, ayuda y mucho más (Alt + Q)

R26

2024

Contabilidad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT (Provisión)	NOV (Provisión)	DIC (Provisión)	TASA PROM CHECKING
Activo Circulante													
Caja y Bancos													
Inventarios													
Cuentas por cobrar													
Impuestos Anticipados													
Impuestos a Favor													
Impuestos Acreditables													
Total Circulante													
Activo No Circulante													
Maquinaria, Equipo & Herramientas													
Equipo de Transporte													
Muebles & Equipo de Oficina													
Equipo de Computo													
Depositos en Garantía													
Depreciación Acumulada de Activos Fijos													
Total Propiedad, Planta & Equipo													
TOTAL ACTIVOS													
Pasivo Corto Plazo													
Acreedores Diferentes													
Créditos Bancarios													
Impuestos por Pagar													
Total de Pasivo Corto Plazo													
Pasivo Largo Plazo													
Préstamos Bancarios													
Total Pasivo Largo Plazo													
TOTAL PASIVOS													
Capital Contable													
Capital Social													
Utilidad del Ejercicio													
Utilidad Retenida													
TOTAL CAPITAL													

- **Anexo 8.3 Estados de Resultados 2021-2024**

A	THP Estado de resultados 2021												THP Estado de resultados 2022											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas																								
Costo de ventas																								
Utilidad Bruta																								
Gastos Operativos																								
Depreciación																								
Utilidad Operativa																								
Gastos Financieros																								
Gastos No Deducibles																								
Gastos Fijos																								
Deducciones Personales																								
Utilidad Antes de Impuestos																								
Impuestos																								
Utilidad Neta																								

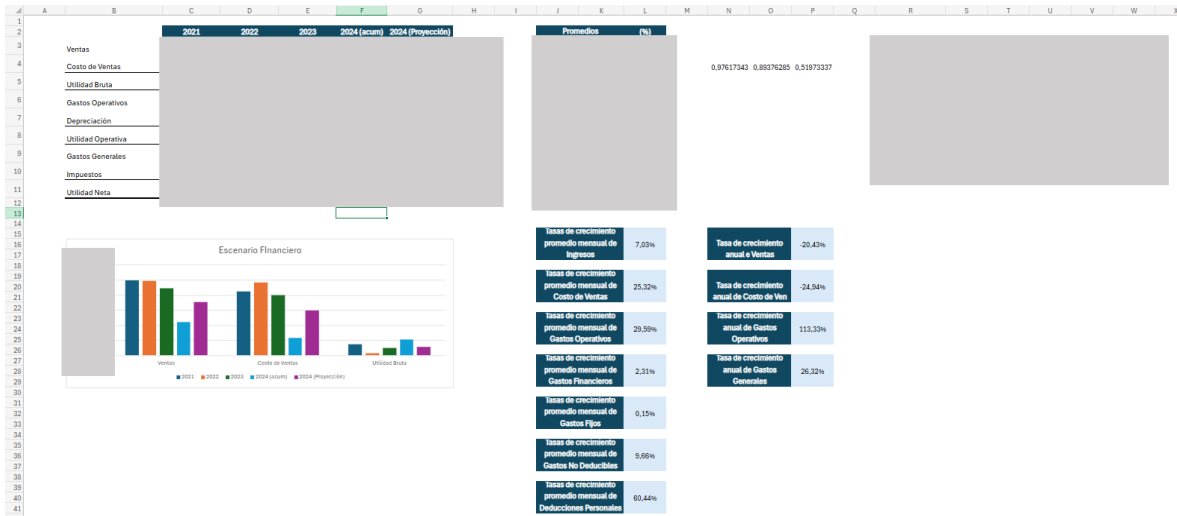
A	THP Estado de resultados 2023												THP Estado de resultados 2024											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	ACUMULADO			
Ventas																								
Costo de ventas																								
Utilidad Bruta																								
Gastos Operativos																								
Depreciación																								
Utilidad Operativa																								
Gastos Financieros																								
Gastos No Deducibles																								
Gastos Fijos																								
Deducciones Personales																								
Utilidad Antes de Impuestos																								
Impuestos																								
Utilidad Neta																								

- **Anexo 8.4 Tasas y Pronósticos Estados de Resultados**

A	THP Estado de resultados 2021												THP Estado de resultados 2022											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Costo de ventas																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Bruta																								
Gastos Operativos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Depreciación																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Operativa																								
Gastos Financieros																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Gastos No Deducibles																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Gastos Fijos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Deducciones Personales																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Antes de Impuestos																								
Impuestos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Neta																								

A	THP Estado de resultados 2023												THP Estado de resultados 2024											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Costo de ventas																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Bruta																								
Gastos Operativos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Depreciación																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Operativa																								
Gastos Financieros																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Gastos No Deducibles																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Gastos Fijos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Deducciones Personales																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Antes de Impuestos																								
Impuestos																								
Tasa de crecimiento (%)																								
Utilidad Neta																								

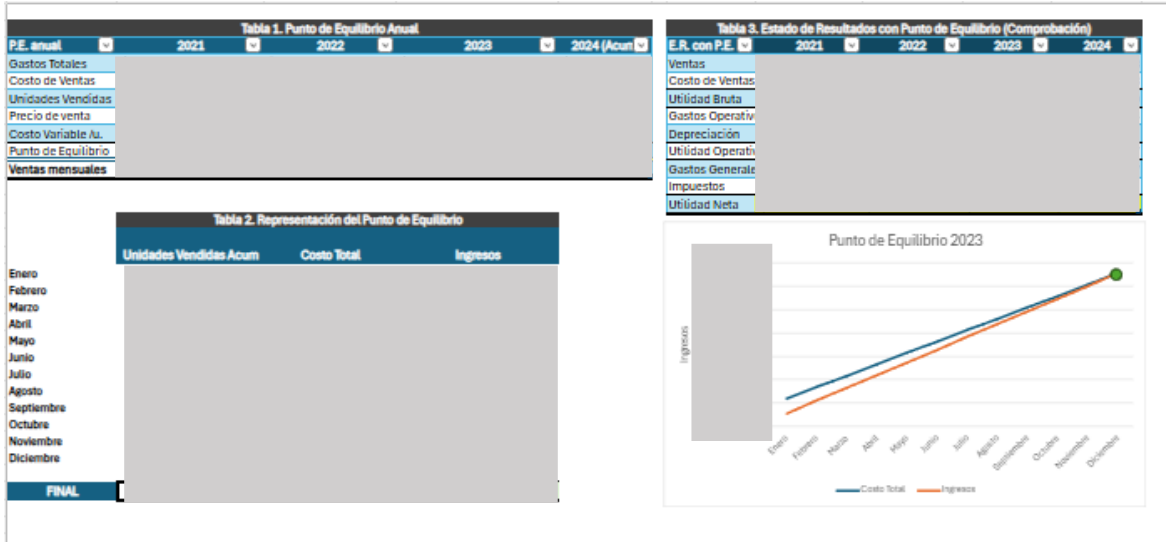
- **Anexo 8.5 Seguimientos**



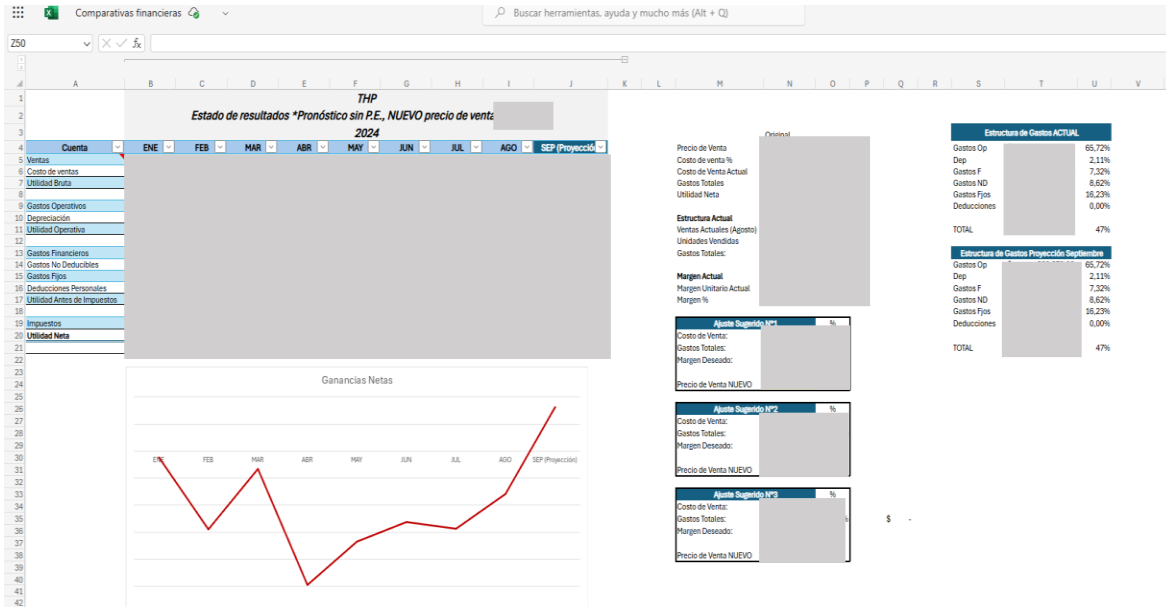
- Anexo 8.6 Razones Financieras

	A	B	C	D	E
1					
2		RAZONES FINANCIERAS			
3					
4		Razones Financieras	2023	2024	
5		DÍAS DE PAGO	71,67	378,36	
6		DÍAS DE INVENTARIO	3,59	12,52	
7		ROTACIÓN DE INVENTARIO	100,33	28,76	
8		DÍAS DE CUENTAS X COBRAR	4,95	10,05	
9		ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR	72,71	35,84	
10		CICLO ECONÓMICO	8,54	22,56	
11		RENTABILIDAD	-5,98%	-8,76%	
12		PRODUCTIVIDAD	739.855	364.645	
13		COSTO VENTAS/VENTAS TOTALES	89%	52%	
14		GASTOS/VENTAS TOTALES	4%	31%	
15		RECUPERACIÓN DEL ACTIVO FIJO	279%	588%	
16		COBERTURA DEL CAPITAL SOCIAL	2,72	3,68	
17		APALANCAMIENTO	1,51	1,58	
18		CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2,97	2,72	
19		SOLVENCIA TOTAL	0,34	0,37	
20		SOLVENCIA	0,19	0,32	
21		LIQUIDEZ	0,19	0,32	
22		PRUEBA DEL ÁCIDO	0,14	0,28	

- Anexo 8.7 Punto de Equilibrio



- **Anexo 8.8 Pronóstico Precio de Venta**



- **Anexo 8.9 Pronóstico de situación actual**

Comparativas financieras

AG33

Estado de resultados THP 2024

Cuenta 2024	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP (Proyección)	OCT (Proyección)	NOV (Proyección)	DIC (Proyección)
Ventas												
Costo de ventas												
Utilidad Bruta												
Gastos Operativos												
Depreciación												
Utilidad Operativa												
Gastos Financieros												
Gastos No Deducibles												
Gastos Fijos												
Deducciones Personales												
Utilidad Antes de Impuestos												
Impuestos												
Utilidad Neta												

Estado de resultados THP 2025

Cuenta 2025	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas												
Costo de ventas												
Utilidad Bruta												
Gastos Operativos												
Depreciación												
Utilidad Operativa												
Gastos Financieros												
Gastos No Deducibles												
Gastos Fijos												
Deducciones Personales												
Utilidad Antes de Impuestos												
Impuestos												
Utilidad Neta												

DEUDA RESTANTE

PRIMO \$

RESTANTE -

Original

Precio de Venta

Costo de venta %

Costo de Venta Actual

Gastos Totales

Utilidad Neta

Estructura Actual

Montos

Ventas Actuales (Agosto)

Utilidad Ventas

Gastos Totales:

Margen Actual

Montos

Margen Unitario Actual

Margen %

Ajuste Sugerido N°1

Montos

Costo de Venta:

Gastos Totales:

Margen Deseado:

Precio de Venta NUEVO

Ajuste Sugerido N°2

Montos

Costo de Venta:

Gastos Totales:

Margen Deseado:

Precio de Venta NUEVO

Ajuste Sugerido

Montos

Costo de Venta:

Gastos Totales:

Margen Deseado:

Precio de Venta NUEVO

Comparativas financieras

Gráfico3

INGRESOS DE CRECIMIENTO Y CALCULOS

Ventas mensual 7,20% SIEMPRE CRECEN COMO PARTE

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Utilidad Ventas	3381	3618	3672	4144	4436	4747	5081	5438	5820	6229	6667	7135
Gastos Op												
Dep												
Gastos F												
Gastos ND												
Gastos Fijos												
Deducciones												
TOTAL												

Estructura de Gastos ACTUAL

Montos

(N)

Estructura de Gastos Septiembre

Montos

(N)

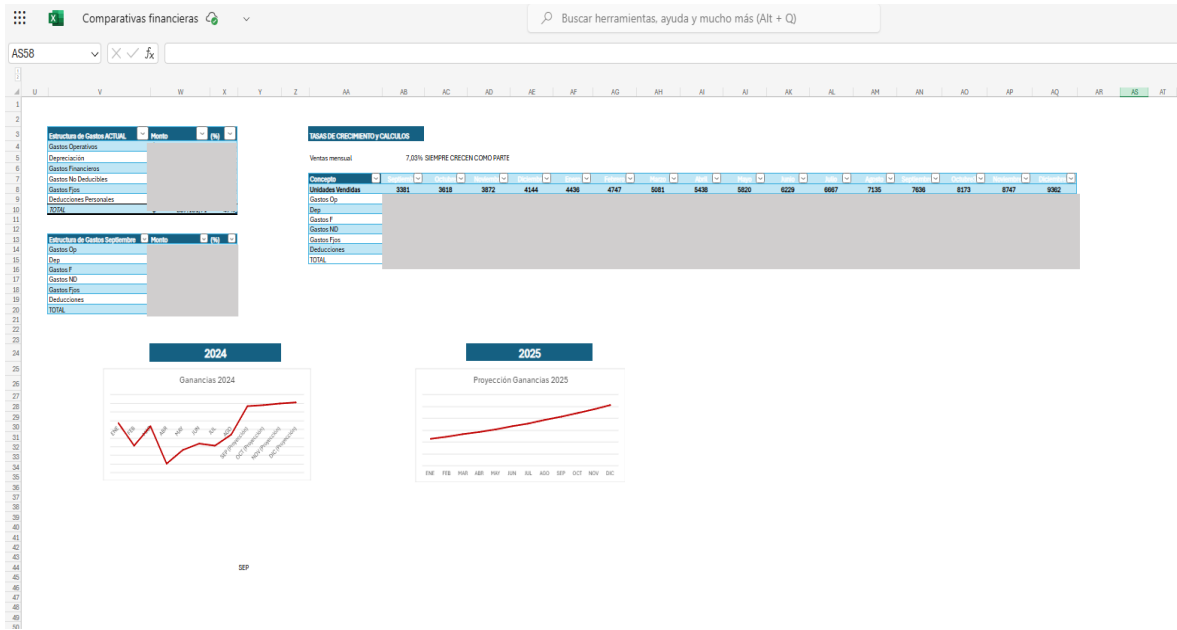
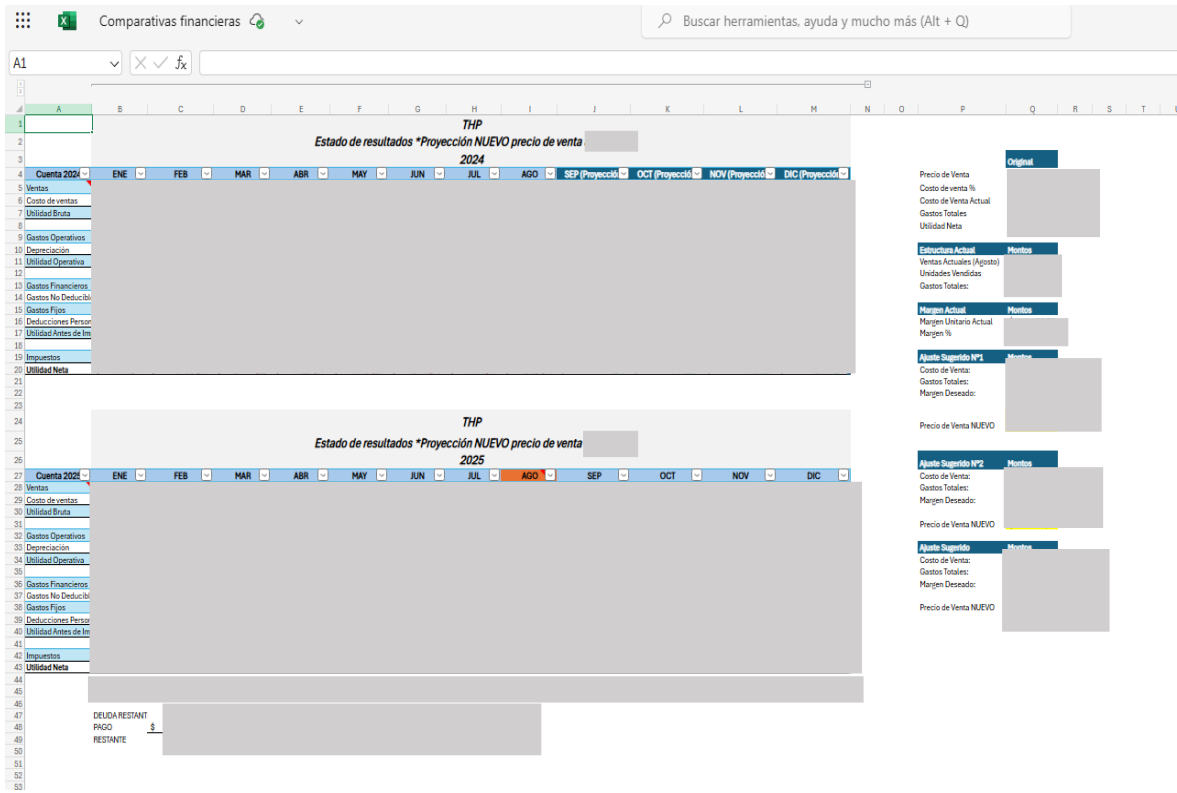
2024

Ganancias 2024

2025

Proyección Ganancias 2025

- 8.10 Mejor Escenario Posible



- **Anexo 8.15 Tabla dinámica de resultados de ventas registradas del CMI**

Actualizar Tabla dinámica cada cambio que se haga en la pestaña de "Ventas & Costos" para reflejar los cambios interactivos en el CMI. Estas tablas no requieren modificaciones, solamente deberás actualizarlas. Nota: si desea ver un mes en específico, es importante considerar que hay que cambiar el filtro para cada una de las pestañas.

Alíquotas de fila	CANTIDAD DE LAMINA	COSTO UNITARIO /lamina	PRECIO /lamina	TOTAL INGRESOS /lamina	TOTAL COSTOS /lamina	UTILIDAD BRUTA /lamina
Lamina ambar	300					
Pagado	300					
Lamina negra	1000					
Pagado	1000					
Total general	1300					

No modificable

Unidades Vendidas 1300

Costo Unitario

Ingresos

Costos

Utilidad Bruta

% Costos 39%

%Costos Máximo 48%

- **Anexo 8.16 Tabla para registro de Gastos del CMI con datos ficticios**

FECHA	CATEGORIA DE GASTO	CLASIFICACION	DESCRIPCION DEL GASTO	MONTO	CANTIDAD	TOTAL	DÍA	MES	AÑO
23/10/2024	Gasto Fijo	Gasto Administrativo	Pago de alquiler de oficina	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00	23	Octubre	2024
23/12/2021	Gasto Fijo	Gasto Financiero	Pago a interés del crédito bancario	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00	23	Diciembre	2021
01/01/2024	Gasto Fijo	Gasto de Ventas	Pago de comisiones en Instagram	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00	1	Enero	2024
30/10/2024	Gasto Fijo	Gasto de Ventas	Gastos de Facebook advertising	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	30	Octubre	2024
10/12/2024	Gasto Variable	Gasto de Ventas	Pago de reparación de motor	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00	10	Diciembre	2024
10/12/2024	Gasto Variable	Gasto de Ventas	Comisión a terceros vendedor por nuevos contratos	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00	10	Diciembre	2024
12/12/2024	Gasto Variable	Gasto de Personal	Bono a operario "X" por no faltar en todo el año	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	12	Diciembre	2024
01/01/2024	Gasto Fijo	Gasto Financiero	Pago a interés	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00	1	Enero	1900

- **Anexo 8.17 Clasificación de Gastos del CMI**

Autoguardado CMI.xlsx Guardado

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda Power Pivot Workspace Lite MFA

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

U34

Actualizar Tabla dinámica cada cambio que se haga en la pestaña de "Gastos" para reflejar los cambios interactivos en el CMI. Estas tablas no requieren modificaciones, solamente deberás actualizarlas.

Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda Workspace Lite **Analizar tabla dinámica** Comentarios

Campos activos: PRODUCTO, Suma de gastos, filtro

Campos ocultos: CATEGORÍA, TIPO DE GASTO

Campos, elementos y conjuntos: Campos ocultos, Campos ocultos, Campos ocultos

Etiquetas de fila: Suma de gastos, filtro

Etiquetas de columna: CATEGORÍA, TIPO DE GASTO

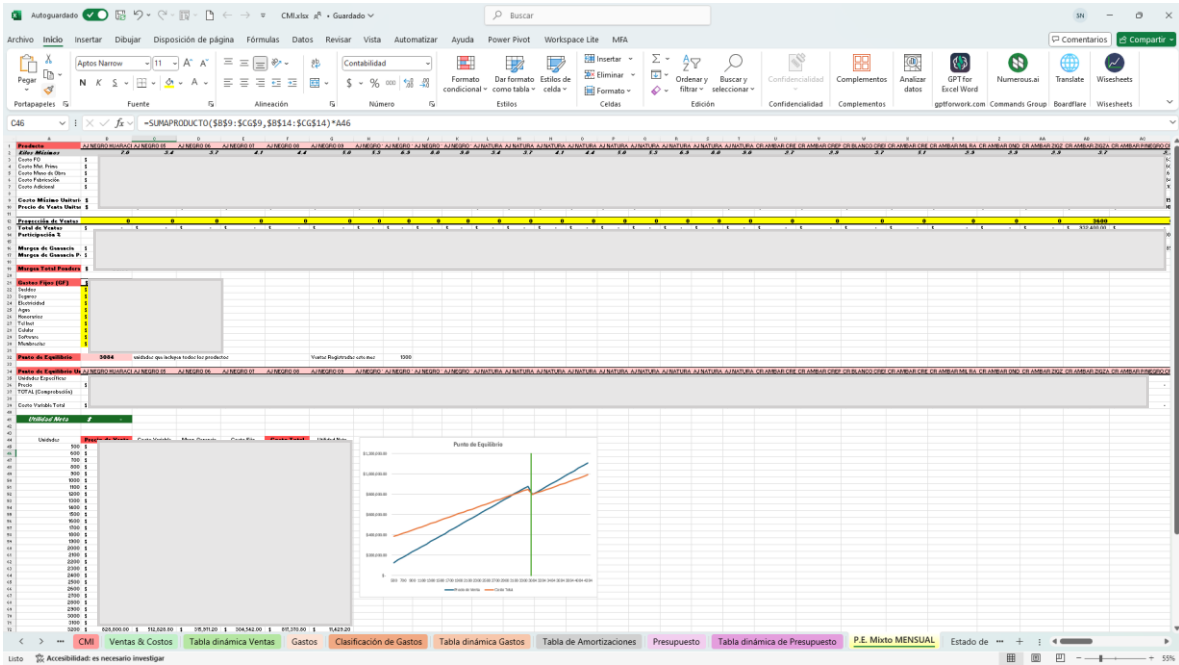
Etiquetas de fila: Suma de TOTAL

Etiquetas de columna: Gasto Fijo, Gasto Variable, (en blanco)

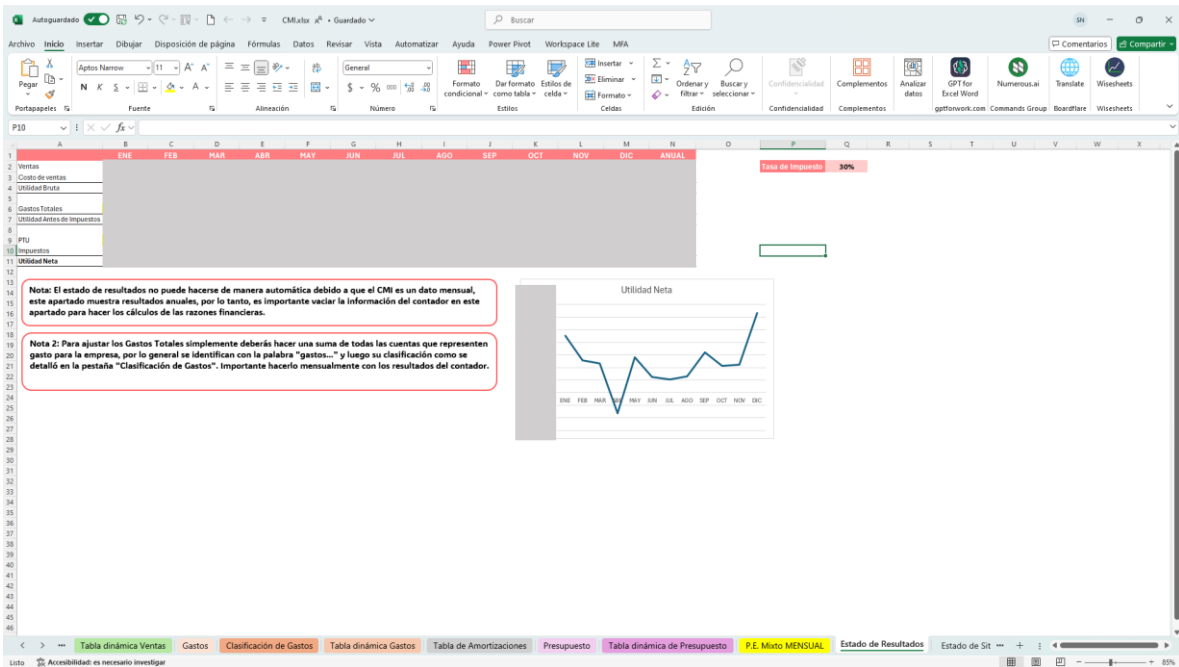
Total general

Objetivos CMI CMI Ventas & Costos **Tabla dinámica Ventas** Gastos Clasificación de Gastos **Tabla dinámica Gastos** Tabla de Amortizaciones Presupuesto Tabla dinámica de Presupuesto

- Anexo 8.23 Punto de Equilibrio Mixto Mensual con datos ficticios



- Anexo 8.24 Estado de Resultados mensual



- **Anexo 8.25 Estado de Situación Financiera mensual**

Nota: Este Estado de Situación Financiera deberá irse llenando, utilizando la información contable del contador, conforme pasan los meses. El objetivo de esta plantilla es conocer la liquidez de la empresa, por ello es indispensable registrar todos los resultados mes a mes de esta manera, será capaz de conocer el crecimiento de la compañía a lo largo del tiempo. El resultado se mostrará en el CMI como un gráfico con el nombre de "Liquidez".

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OT	NOV	DIC
TOTAL PASIVOS												
TOTAL CAPITAL												
Liquidez	0.22	0.23	0.24	0.26	0.27	0.30	0.29	0.32	0.67	0.69	1.00	0.98

Navigation bar: Gastos, Clasificación de Gastos, Tabla dinámica Gastos, Tabla de Amortizaciones, Presupuesto, Tabla dinámica de Presupuesto, **P.E. Mixto MENSUAL**, Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera

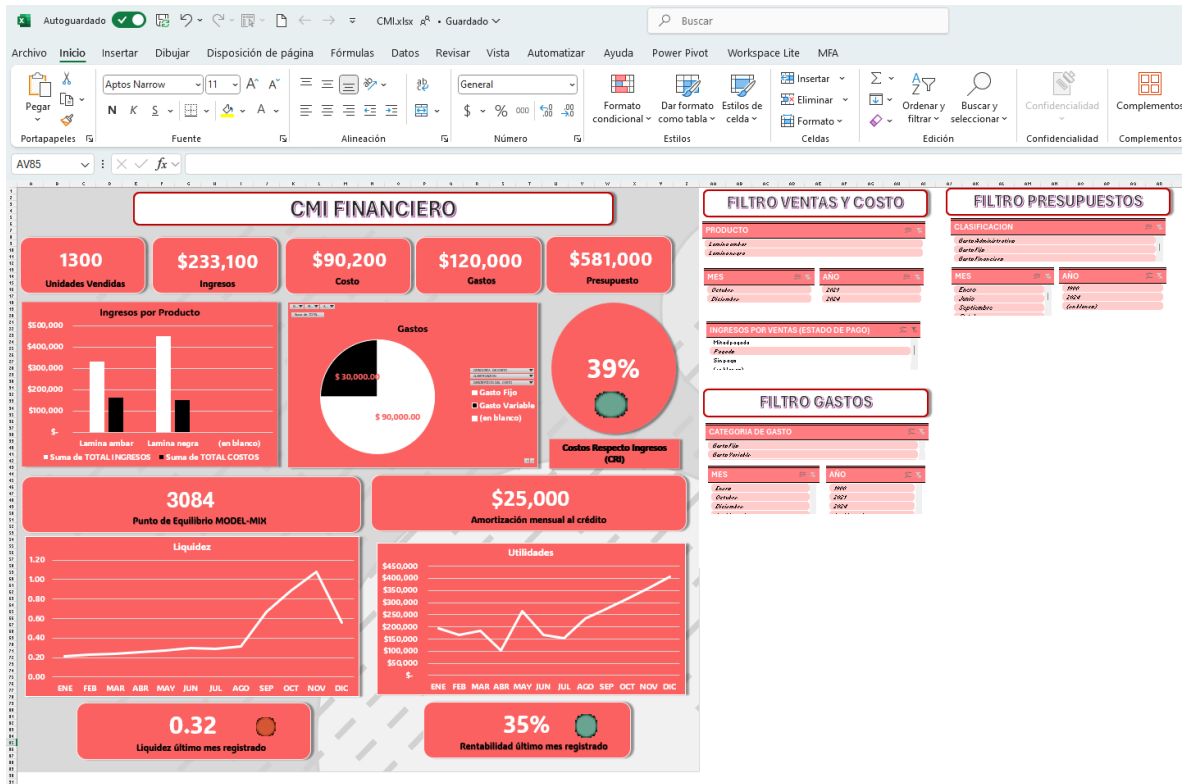
- **Anexo 8.26 Razones financieras del CMI con datos ficticios**

	Valor	Valor Mínimo	Condicionante	Semáforo
Liquidez	0.32	1.00	No optima	●
Rentabilidad	35%	1%	Optima	●

CONDICIONANTES	
% Costos	32% ●
%Costos Máximi	0% ●

Excel interface details: Tabla dinámica Gastos, Tabla de Amortizaciones, Presupuesto, Tabla dinámica de Presupuesto, P.E. Mixto MENSUAL, Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Razones Financieras.

- **Anexo 8.27 Cuadro de Mando Integral (CMI) Financiero con datos ficticios**



- **Anexo 8.28 Presentación de Guía de Uso y Alcances del CMI**



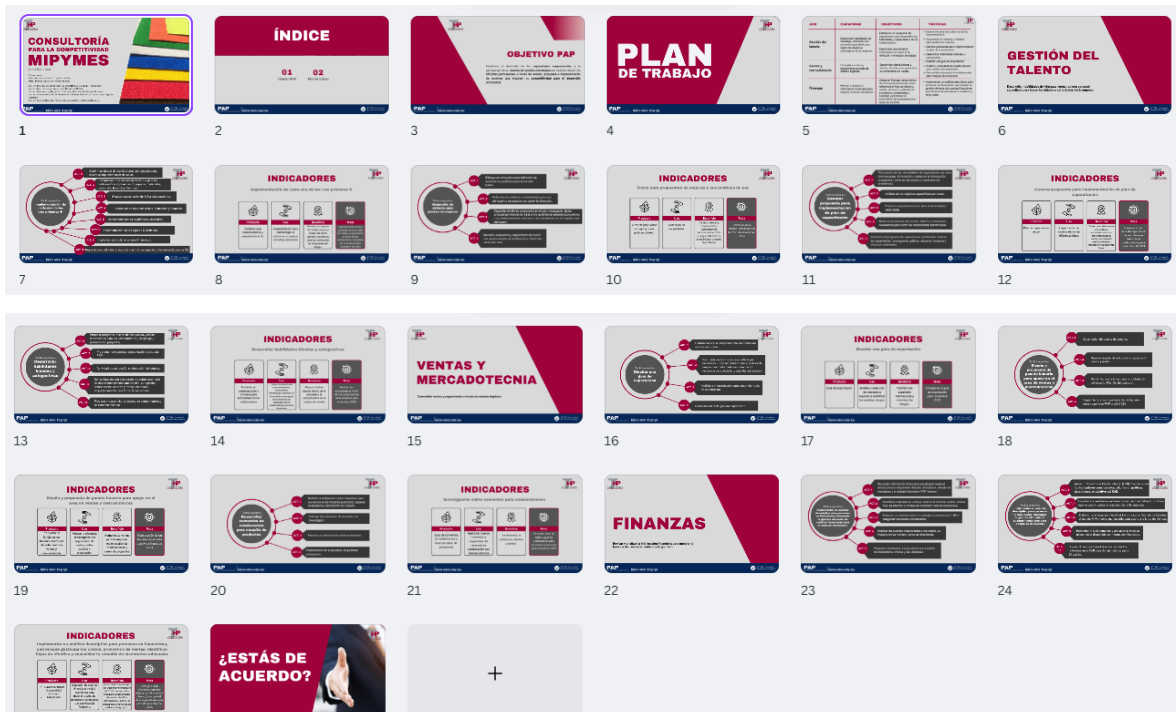
Anexo 9 Generales

- **Anexo 9.1 Plan de trabajo**

ACD	Capacidades	Objetivos	Tácticas	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable	
					Producto	Uso	Beneficio		Empresa	PAP
Gestión del talento	Desarrollar habilidades de liderazgo, contando con personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa	Establecer un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y capacidades autogestivas de los colaboradores.	Implementación de cada una de las tres primeras S	Confirmación con dirección de área de alimación para implementación de 3s	Portafolio para implementación y capacitación de 3s	Implementación de metodología 3s dentro de un espacio de trabajo (almacén).	Generar un espacio de trabajo seguro y limpio, así como generar conciencia para su continuidad en otras áreas de trabajo.	Implementación de las primeras 3s en un área de trabajo al 100% en la empresa para noviembre de 2024	Ania Mendoza	PAP
				Preparación de la capacitación de 5 S para los colaboradores (presentación, espacio, materiales, personal y determinar tiempos)						
				Realizar capacitación de 5 S a colaboradores						
				Preparación de recursos físicos, materiales y humanos.						
				Implementación de la primera S (clasificar)						
				Implementación de la segunda S (ordenar)						
			Implementación de la tercera S (limpieza)							
			Presentación antes y después que incluya impacto de implementación de 3S							
			Desarrollo de sistema para gestión de mejoras	Diálogo con dirección para definición de parámetros y políticas para el uso del buzón.	Buzón de propuestas de mejoras y sus políticas de uso.	Detección de necesidades dentro de producción.	Disminución de tiempos, desperdicios y riesgos. Aumento de productividad y calidad en productos.	Utilización de al menos 5 personas del buzón a noviembre 2024		
				Definición de políticas y metodología para uso del buzón y aprobación por parte de dirección						
				Capacitación del uso y parámetros para jefe de producción y posteriormente a los colaboradores.						
			Generar propuesta para implementación de plan de capacitación	Revisión, evaluación y seguimiento de buzón con apoyo del jefe de producción y responsable dos veces por mes.	Plan de capacitación	Capacitación de colaboradores en diferentes áreas	Personal capacitado para mejorar la eficiencia en las operaciones	Presentar un plan anual de capacitación de diferentes áreas para capacitación de colaboradoras a noviembre del 2024		
Priorización de las necesidades de capacitación por área (montacargas, formulación, costo de la formulación, autogestión, toma de decisiones y resolución de problemas)										
Análisis de los objetivos específicos por curso										
Priorizar en base a las necesidades detectadas a la capacitación										
Desarrollar pensamiento estratégico por parte de la dirección y el equipo de trabajo	Hacer las propuestas de cursos, talleres o seminarios necesarios para cubrir las necesidades necesarias	Portafolio de presentaciones y formatos para actividades	Colaboradores con capacidades de toma de decisiones y pertenencia a la empresa	Mejorar el clima laboral dentro de la empresa y la comunicación en la cadena de mando	Realizar dos actividades al 100% de los colaboradores de la empresa a noviembre 2024					
	Preparar programa y recursos para bienvenida.									
	Programar bienvenida y presentación de equipo PAP.									
	Actividad de recreación e integración del equipo.									
Desarrollar habilidades blandas y autogestivas	Sensibilización con colaboradores sobre desarrollo de habilidades blandas (motivación, autogestión, comunicación asertiva y trabajo en equipo, empoderamiento para toma de decisiones).	Portafolio de presentaciones y formatos para actividades	Colaboradores con capacidades de toma de decisiones y pertenencia a la empresa	Mejorar el clima laboral dentro de la empresa y la comunicación en la cadena de mando	Realizar dos actividades al 100% de los colaboradores de la empresa a noviembre 2024					
	Preparar cierre con actividad de reconocimientos.									
	Preparar programa y recursos para bienvenida.									
	Programar bienvenida y presentación de equipo PAP.									
Ventas y mercadotecnia	Consolidar ventas y seguimiento a través de medios digitales.	Desarrollar distribuidores y clientes directos para garantizar un incremento en ventas.	Diseñar una guía de exportación	Determinar con el empresario los mercados de interés a exportar.	Guía de exportación	Análisis y selección de mercado a exportar e identificar los posibles riesgos	Facilitar una expansión controlada y minimizar los riesgos	Entrega de la guía de exportación a noviembre 2024	José Salcedo	Ania Mendoza
				Busqueda de la información de factores necesarios (Posible mercado meta, análisis de riesgos, mercado meta, documentación necesaria para exportar y agentes aduanales).						
				Análisis e interpretación para desarrollar guía de exportación.						
				Presentación de la guía de exportación.						
			Diseño y propuesta de puesto becario para apoyo en el área de ventas y mercadotecnia	Descripción y perfil de puesto de becario	Propuesta de funciones de becario dentro del departamento de ventas y mercadotecnia	Mejorar la eficiencia al encargarse del seguimiento de ventas, redes sociales y prospección	Aumento de ventas para la empresa, mejor gestión de redes sociales y cierre de prospectos	Contratación de un becario capacitado y activo a finales de 2024		
				Desarrollar plan de inducción y capacitación para el puesto						
				Definir las condiciones para la contratación del becario (Partilla de contrato)						
			Desarrollo de convenios de colaboración	Seguimiento y acompañamiento de becario durante periodo PAP otorgo 2024.	Guía de convenios de colaboración y base de datos de prospectos	Apertura a nuevos convenios y segmentos del mercado en colaboración con clientes directos	Incrementar la cartera de clientes y ventas	Presentar base de datos y guía de colaboración para convenios a dirección para noviembre 2024		
				Investigación sobre convenios para colaboraciones (industria automotriz, tapetes hospitalarios, fabricación de calzado)						
				Entrega de convenios de acuerdo a lo investigado.						
				Estructurar información sobre prospectos.						
			Desarrollo de convenios de colaboración	Presentación de propuestas de posibles convenios	Guía de convenios de colaboración y base de datos de prospectos	Apertura a nuevos convenios y segmentos del mercado en colaboración con clientes directos	Incrementar la cartera de clientes y ventas	Presentar base de datos y guía de colaboración para convenios a dirección para noviembre 2024		
Investigación sobre convenios para colaboraciones (industria automotriz, tapetes hospitalarios, fabricación de calzado)										
Entrega de convenios de acuerdo a lo investigado.										
Estructurar información sobre prospectos.										
Desarrollo de convenios de colaboración	Presentación de propuestas de posibles convenios	Guía de convenios de colaboración y base de datos de prospectos	Apertura a nuevos convenios y segmentos del mercado en colaboración con clientes directos	Incrementar la cartera de clientes y ventas	Presentar base de datos y guía de colaboración para convenios a dirección para noviembre 2024					
	Investigación sobre convenios para colaboraciones (industria automotriz, tapetes hospitalarios, fabricación de calzado)									
	Entrega de convenios de acuerdo a lo investigado.									
	Estructurar información sobre prospectos.									

Finanzas	Revisar y analizar la información financiera para mejorar la toma de decisiones a largo plazo	Asegurar finanzas sanas dentro de la empresa (tomando como referencia el flujo de efectivo, ventas, almacén y rotación de inventarios, rentabilidad y liquidez) y promover el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.	Implementar un análisis descriptivo para personas no financieras, que busque gestionar los costos, pronóstico de ventas, identificar flujos de efectivo y consolidar la rotación de inventarios adecuadas.	<p>Recopilar información financiera actualizada hasta el último periodo disponible. (Incluye estado de situación financiera, estado de resultados y análisis financiero PAP Verano)</p> <p>Identificar cuál es el nivel de costos, ventas, flujo de efectivo y niveles de inventario real de la empresa. (Indicadores críticos enfocados a optimizar la toma de decisiones financieras)</p> <p>Babonar un informe detallado sobre el contexto económico de TH-P y desglosar resultados actualizados.</p> <p>Análisis de qué cuentas están relacionadas directamente a los costos, su impacto en ventas y toma de decisiones.</p> <p>Proyectar escenarios a largo plazo que evalúen el nivel de ventas, de costos, el flujo de efectivo, niveles de inventario y beneficios.</p> <p>Armar un Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero con los indicadores considerados, adjuntando gráficas, describiendo el objetivo del CMI</p> <p>Empatar los resultados obtenidos del análisis de la situación económica de la empresa actual contra el óptimo para impulsar el crecimiento de la empresa.</p> <p>Babonar un ensayo para explicar los conceptos financieros tratados, el uso del CMI y cómo modificar el CMI para actualizarlo a lo largo del tiempo.</p> <p>Presentar al empresario el CMI completo y actualizado hasta la última fecha disponible de información financiera.</p> <p>Sugerirle a José Salcedo 3 cambios concretos sobre los resultados los datos que presente el CMI para dar contexto específico aal empresario.</p>	Cuadro de mando integral (CMI) financiero.	Detección de cuentas financieras y salud económica para mejorar la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera.	Capacidad de monitoreo del desempeño financiero de TH-P a tiempo real y empatarlo al desempeño deseable. Ayudará a identificar desviaciones y apoyar los pronósticos financieros de mediano y largo plazo.	Entregar el CMI financiero 100% completo, acompañado de un ensayo de guía de uso, para el 28 de noviembre del 2024	José Salcedo	Sebastian Quiérez Naranjo
----------	---	---	--	--	--	---	--	--	--------------	---------------------------

• Anexo 9.2 Presentación inicial



• Anexo 9.3 Presentación final



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

- **Ing. en Biotecnología Valeria Natalia Delgado Hernández**

Durante todo el periodo PAP conviví con los colaboradores de la empresa actual, siendo este semestre el segundo en el que colaboramos con ellos. El contacto semana con semana generó que ambos equipos, empresarial y universitario, tengamos confianza y nos sintiéramos como un gran equipo. En ocasiones, los colaboradores platicaban sobre sus familias, un colaborador me comentó que su hija es su mayor orgullo porque terminó la universidad y él no terminó ni la primaria, esto me hizo sentir afortunada de la familia que tengo y de mis privilegios como estudiante. Una colaboradora me platicaba que perdió a un hijo en un accidente en una moto, estas conversaciones ponen en evidencia que las visitas no se sentían como una tarea o un proyecto, si no que genuinamente buscabas ayudar a la gente, desde su trabajo.

Cada una de las actividades propuestas durante el periodo PAP se realizaron con el fin de ayudar a la empresa y a su director, sin embargo, la parte humana, la parte trabajadora es la que mueve a la empresa, por ello también se buscó su desarrollo de habilidades y su autogestión, dando como resultado secundario un sentido de pertenencia en su empresa. Toda la experiencia me pareció muy enriquecedora, me hizo conocer distintas realidades en las que la mayoría de los trabajadores en México viven. El proyecto tiene un alto impacto social, debido a que no solamente estás ayudando a un director a manejar su empresa, estás ayudando y mejorando el trabajo diario de 16 colaboradores y a sus familias, ya que muchos de ellos son jefes familiares.

Cada visita era diferente y con ello aprendía cosas nuevas. Dirección nos llegó a comentar que entre algunos colaboradores había problemas y entre ellos tenían planes para ponerse en contra de la dirección. Sin embargo, nosotros como consultores externos no nos teníamos que involucrar ni ponernos de ningún lado, siendo muy éticos con los comentarios y cambiando el tema al momento. Como estos problemas se viven diariamente dentro de las empresas en México, siendo una realidad que el desarrollo de habilidades blandas dentro de los equipos empresariales debe ser un tema que se trabaje diariamente o de manera continua, debido a que, si en una empresa los colaboradores tienen problemas, pueden no generar los resultados esperados para la dirección y su empresa.

Finalmente, reconozco que el papel de las personas en las colaboraciones, el trabajo en equipo, y la comunicación son clave para el éxito de una empresa. El proyecto me ayudó a conocer una realidad que tienen la mayoría de los empresarios mexicanos, los cuales deben atender problemas todos los días y ser resilientes con los cambios externos que tiene el mercado, resaltando lo enriquecedora que fue toda la experiencia.

▪ **Lic. En Ingeniería Industrial Ania Ivett Mendoza Muñoz**

Durante mi participación en el PAP, tuve la oportunidad de convivir con los trabajadores de la empresa de una manera muy cercana, lo que me permitió sentirme parte del equipo. Su calidez y hospitalidad hicieron que las interacciones fueran muy amenas. Esta experiencia me hizo reflexionar mucho sobre lo que vivo día a día en mi propia empresa familiar, y confirmé lo difícil que es el panorama para las MIPYMES en México. El mercado está complicado y los retos son enormes.

Lo que más me impactó fue todo lo que conlleva ser responsable de una empresa, sobre todo cuando tienes que cuidar de tus trabajadores y de sus familias. El estrés que genera la presión diaria de resolver problemas en diferentes áreas, y más aun siendo el responsable de tantas vidas, es algo que no muchos ven. Me hizo entender lo complejo que es ser empresario y cómo cada decisión afecta a todos los involucrados.

Una de las cosas que más disfruté fue ver cómo las dinámicas que hicimos ayudaron a que la empresa se sintiera más unida. Se notaba la diferencia desde que llegamos, y la gente empezó a trabajar más en equipo. Fue un cambio muy positivo y me hizo sentir que realmente estábamos aportando algo importante.

En cuanto a los resultados, me sorprendió mucho ver el impacto que tuvo la implementación de las 5S. Aunque solo estuvimos trabajando en el área de almacén, lo que me alegró muchísimo fue ver cómo algunos colaboradores empezaron a aplicar por su cuenta las 5S en sus propias áreas. Eso me hizo sentir que realmente dejamos una huella, no solo en el trabajo, sino también en su día a día.

Lo que más desarrollé durante esta experiencia fueron habilidades como la empatía y la paciencia, porque entendí que, para ayudar a los demás, hay que ponerte en su lugar y comprender sus necesidades. Además, fue increíble poder aplicar todo lo aprendido en mi carrera, y sé que todo esto me va a servir muchísimo en mi trabajo en la empresa familiar.

Este proyecto me dejó un gran aprendizaje, no solo profesional, sino también personal, y me hizo darme cuenta de cómo mi profesión puede tener un impacto real en la vida de las personas.

- **Lic. Administración Financiera, Sebastián Gutiérrez Naranjo.**

Este periodo PAP me ha enseñado la importancia de la planificación y estructura de cualquier proyecto. Este PAP no solo implicó trabajar en entregas escolares ni mucho menos, este PAP es un proyecto de mucho alcance debido a la carga que es llevar un proceso de desarrollo de productos para entregarle a una MYPE y que sea un producto diseñado a la medida de las necesidades de la empresa; es por ello, por lo que me refiero a que el PAP tiene mucho impacto en la vida profesional de cualquier individuo que decida formar parte del equipo de consultoría. En adición a esto, personalmente comprendí que las empresas no llegan a los lugares que llegan por suerte ni por factores del destino, ni que su crecimiento solo se debe a un comportamiento natural de la economía y que será ésta la única que impulsará su crecimiento en la industria y mejoré su capacidad competitiva.

La realidad es que, al involucrarme en el proyecto de consultoría, me vi frente a realidades que, aunque inicialmente parecían limitadas al entorno económico, no era la ocasión, pues también era el factor social y el cultural de las personas que componían a la empresa. Pude observar cómo las decisiones que tomaba el dueño, basadas en los productos e investigaciones que hacíamos, tomaban partido en la empresa y comenzaba a notarse un verdadero cambio; individualmente hablando, yo observé cómo las decisiones financieras no solo afectan los números, sino también a las vidas y aspiraciones de quienes dependen del negocio y tienen familias que mantener.

Para tomar el papel de consultor yo reconocí importante posicionarme con un papel de empatía y apertura, pues hay que ser conscientes de que el rol no solo implicaba llegar a imponer productos ni actividades, sino también ser un puente entre las necesidades técnicas y las preocupaciones reales de las personas. En cada análisis financiero, en cada conversación con el dueño, me enfrenté a una problemática que tenía muy preocupados a todos, esta problemática era el temor por los resultados financieros y si al final del mes tendría la capacidad de poder sustentar la estabilidad del negocio y tener otro mes más para contarlo.

Involucrarme en este proceso siempre significó más que analizar datos o proponer estrategias de mejora; fue entender a las personas detrás de los números, los miedos del dueño y las

limitaciones que enfrentaba día a día. Esta experiencia fue una bomba de sentimientos que despertó una fuerte sensación de responsabilidad por el trabajo que debía entregar y todo el impacto que significaban los números y propuestas que analicé. Sentí orgullo al ver que mi trabajo podía ofrecer soluciones muy concretas y aliviar ciertas cargas al dueño, pero también sentí frustración al enfrentar barreras que entorpecían el trabajo que necesitaba realizar.

Por otra parte, reconozco que tanto mi sentir como mi actuar son el resultado de una mezcla entre mis creencias personales y mis conocimientos profesionales. Mi formación me ha enseñado a abordar problemas desde un eje lógico matemático y estratégico, pero mis valores personales me impulsaron a tomar decisiones que priorizaron no solo la viabilidad financiera, sino también el bienestar de las personas, porque siempre, siendo financiero, te topas con datos que dicen que la empresa debería hacer ciertas cosas porque, en sí, es la solución o salida más viable, pero los datos no muestran el verdadero ser de las personas y que hay motivos por los que esos datos no pueden cambiar de la manera más apegada a la solución financiera. Esto me llevó a reflexionar que el ejercicio de mi profesión no puede desligarse de un compromiso ético.

Hoy, al analizar mi estancia en este PAP y cómo se vivió mi profesión frente a las realidades expuestas, comprendo que el impacto de mi trabajo trasciende a la salud financiera de una empresa y que afecta a las vidas de los colaboradores que la componen y su entorno. Por ello, cada decisión que tomé debe no solo considerar la rentabilidad, debo ver por la sostenibilidad y el impacto social.

Por último, este aprendizaje me ha reafirmado que, como profesionista financiero, mi aporte no está únicamente en maximizar recursos, sino que debo ser capaz de contribuir al aspecto social, promover prácticas saludables y sostenibles que beneficien a las empresas. Mi experiencia en el PAP de consultoría de MYPEs definitivamente marcó un antes y un después en mi visión, y estoy convencido de que los desafíos que enfrenté este periodo seguirán guiando mi práctica profesional hacia un equilibrio entre lo técnico, lo humano y lo ético.

▪ **Lic. en Comercio y Negocios Globales Ilse Mayela Ochoa Navarro**

Durante mi participación en el PAP, he tenido la oportunidad de acercarme más a la realidad que enfrentan las MIPYMES en México. Este periodo me permitió estar más presente con los colaboradores, conocerlos mejor, entender su ambiente de trabajo, y observar sus

necesidades y deseos. Más que nada, pude compartir con ellos sobre sus vidas, algo que no había podido hacer en el periodo anterior. Disfruté mucho realizar dinámicas con ellos, aprender de sus experiencias, y ver sus frustraciones. Fue gratificante poder aportar mi granito de arena para el bienestar de los colaboradores y la empresa. Trabajar de la mano con ellos y ver su entusiasmo por los cambios implementados con las 3S fue muy motivador. Ver al empresario feliz y emocionado por estos cambios fue una experiencia muy enriquecedora. Esta experiencia me ha permitido ver estas realidades desde una perspectiva más cercana y personal. Fue impresionante observar el cambio del empresario desde la primera vez que lo conocí. Inicialmente, él estaba siempre enfocado en la producción y no en las ventas. Ver su proceso de cambio fue muy importante y me siento muy orgullosa de haber podido presenciarlo y contribuir a ello.

Pensando en esta experiencia, me doy cuenta de que involucrarme con las personas y sus problemas despertó en mí muchos sentimientos profundos. Mis creencias me llevan a querer el bienestar de los demás, y mi razonamiento me ayuda a encontrar las mejores formas de lograrlo. En cuanto a mi profesión, esta experiencia me hizo reflexionar sobre las implicaciones éticas y los aportes sociales de mi trabajo. Trabajar en el PAP me mostró lo importante que es estar en contacto directo con las realidades de las personas y cómo mi profesión puede realmente ayudar a mejorar sus vidas.

- **Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento Diana Laura Aguilar Ramírez**

Mi primer proyecto de aplicación profesional, todo un reto y una experiencia sumamente enriquecedora haber formado parte de este equipo tan comprometido y responsable, hablando de ambos lados, tanto el equipo universitario como el equipo de los colaboradores de la empresa actual. Debo confesar que al inicio del proyecto me sentí nerviosa por comenzar mis prácticas de aplicación profesional, pero con el paso de los días se volvió más sencillo hacer lo que más disfruto: tratar con el personal. Soy fiel creyente de que cada cabeza es un mundo de emociones, reacciones, costumbres y experiencias con las cuales tratamos a diario y nos hacen enfrentarnos a situaciones dónde a veces no coincidimos o no pensamos de la misma manera y es ahí donde viene el reto, donde viene la parte más complicada pero también la más importante y enriquecedora: Aprender a conocer, a escuchar, a expresarse

oportunamente, a ser empático, paciente y respetuoso con el otro. El trabajo en equipo fue una de las partes esenciales que buscamos trabajar en el proyecto, la integración del personal y la convivencia amena en el área de trabajo. Al final puedo decir que se logró el objetivo y me voy contenta de saber que pudimos sembrar una semillita de cambio en los colaboradores. Enseñar y aprender fueron 2 cosas que viví en el PAP al mismo tiempo, cada sesión con los colaboradores yo les llevaba todos mis conocimientos, actitudes y habilidades por demostrar y al final regresaba llena de experiencias y aprendizajes nuevos. Convivir con el equipo de colaboradores fue muy emotivo. Conocer sus historias y un poquito de lo que viven día a día me hizo reconocer aún más su arduo trabajo, su compromiso y lealtad de tantos años con la empresa, la motivación con la que van a trabajar para ofrecerles lo mejor a sus familias y esas ganas inmensas de salir adelante todos los días. ¿Y cómo poder mantener un equipo motivado y comprometido? Con un buen líder al frente. Sin duda alguna el director de la empresa nos enseñó el papel tan importante que se tiene estando al frente de un equipo de colaboradores. Siendo un líder totalmente entregado a su empresa, capaz de guiar a su equipo, de motivarlos y mantenerlos firmes en sus objetivos. Un líder que aplaude sus esfuerzos y se levanta de los tropiezos, alguien que busca siempre el crecimiento personal y profesional para su equipo. Un gran ejemplo de compromiso y constancia para todo el equipo de consultores. Para concluir, quiero reafirmar la sensibilidad y comprensión que este proyecto me dejó, con un enfoque hacia la realidad que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México reconociendo los retos significativos que estas organizaciones enfrentan en un entorno lleno de incertidumbre, en el que la resiliencia y la adaptabilidad son esenciales para sobrevivir. Creo firmemente que, “Con el esfuerzo de un equipo comprometido y el enfoque correcto, podemos superar cualquier adversidad que se presente”, siendo este, el mejor aprendizaje que el proyecto me dejó.

1.2 Aprendizajes logrados

- **Ing. en Biotecnología Valeria Natalia Delgado Hernández**

Durante esta experiencia de consultoría en una empresa mediana en conjunto con un equipo multi disciplinario he aprendido a reconocer la importancia del trabajo en equipo, la

comunicación efectiva, el compromiso, la organización y planeación durante el proyecto son puntos clave para llegar al éxito. El contrato psicológico debe estar presente desde el primer momento por ambos equipos (universitario y empresarial) para tener los resultados planeados con anterioridad dentro del plan de trabajo. Durante estos dos periodos de implementación aprendí la importancia de las capacitaciones dentro de las empresas y que el contacto con los colaboradores debe ser un tema clave a tratar en las sesiones de consultoría, las estrategias de ventas y mercadotecnia son clave para el posicionamiento de una marca, y más, si se busca un incremento en ventas. Aunque en ocasiones las pequeñas empresas no son capaces de contratar todo un departamento de ventas, existen alternativas clave para trabajar en esa área dentro de la empresa. Un becario propio o por medio de un apoyo gubernamental puede reducir el gasto en la plantilla de nómina semanal. La visión de una empresa dice mucho sobre ella, si una empresa tiene en su visión la exportación, se debe trabajar en un plan para exportar. El conocimiento de trámites, fracciones arancelarias, aranceles, son temas clave para poder exportar un producto, sin embargo, la investigación previa es esencial para tomar una buena decisión. Conocer productos potenciales dentro del mercado realizados con la misma materia prima puede generar una alternativa para ampliar el catálogo de productos actuales dentro de una empresa. A partir de este conocimiento sobre los productos, se identifica que existen diversas alternativas para colaborar con diferentes empresas, siendo esta una oportunidad de negocio para ambos colaboradores. Finalmente aprendí que las finanzas es un área clave para una empresa. El cuidar las finanzas puede determinar el ritmo y futuro de una empresa, contar con finanzas sanas es un factor importante para el crecimiento deseado. Analizar los gastos, inventarios, ingresos, es parte de ser la dirección de una empresa. Aunque mi carrera no está directamente relacionada con este PAP, el conocimiento empresarial que obtuve durante este proyecto no lo pude haber conseguido dentro de mi plan educativo. El salir de mi zona de confort y aprender cosas totalmente nuevas fue un reto para mí, pero me siento muy satisfecha con mis conocimientos y lo volvería a elegir de nuevo.

- **Ing. Industrial Ania Ivett Mendoza Muñoz**

Durante el trabajo en el PAP, una de las lecciones más valiosas que aprendí fue la importancia del trabajo en equipo. Desde el inicio, el apoyo mutuo dentro del equipo fue fundamental para superar cualquier reto, y realmente sentí la fuerza que tiene colaborar con personas que

aportan diferentes perspectivas y habilidades. Fue increíble ver cómo todos nos apoyamos y trabajamos juntos para cumplir los objetivos del proyecto.

Uno de los mayores desafíos fue la constante adaptación a cambios en el plan. Las visitas a la empresa se cancelaron varias veces, lo que nos obligó a reorganizar toda la agenda. En particular, tuvimos que reducir las sesiones para la implementación de las 3S, lo cual fue un reto adicional, pero nos permitió aprender a manejar los tiempos de manera más eficiente y priorizar lo más importante. A pesar de los obstáculos, esta experiencia me enseñó a ser flexible y a no frustrarme ante lo inesperado.

Un aspecto que definitivamente me sacó de mi zona de confort fue el hecho de estar al frente de las presentaciones. Siempre me ha costado hablar en público, pero en este caso hice mi mayor esfuerzo, y aunque fue desafiante, me siento orgullosa de haberlo logrado. Esta experiencia me ayudó a superar uno de mis miedos y a ganar más confianza en mis habilidades.

Aunque mi área de estudio está relacionada con el PAP, me resultó fascinante aprender sobre otras áreas como las finanzas y el comercio. El poder integrar estos conocimientos fue enriquecedor, ya que me di cuenta de cómo todas las áreas de una empresa se interconectan y cómo cada pequeña pieza contribuye al éxito del proyecto.

Este semestre en general fue muy complicado para mí, ya que no solo estaba enfocada en el PAP, sino que también tuve que manejar una carga pesada en otros aspectos de mi vida. El reto de organizarme, manejar el cansancio y encontrar espacio para todo fue significativo, pero al final, me siento muy contenta de haberlo logrado. Esta experiencia me enseñó a ser más resiliente y a manejar mejor mi tiempo y mis energías.

Finalmente, el hecho de que estuviéramos trabajando con personas de diferentes carreras fue una de las cosas que más enriqueció el proyecto. Cada uno aportó sus propias herramientas y formas de pensar, lo cual permitió encontrar soluciones más creativas y eficaces. Fue un

aprendizaje invaluable trabajar en un equipo tan diverso, donde cada miembro tenía algo único que ofrecer.

- **Lic. Administración Financiera, Sebastián Gutiérrez Naranjo.**

En el desarrollo de este PAP, logré adquirir diversos tipos de aprendizajes y desarrollar competencias que no solo fortalecieron a mi desempeño profesional, sino que también impactaron a mi crecimiento personal y social. Cada etapa del proyecto me retó de diferentes maneras y me forzó a salir del pensamiento cuadrado que tenía por enfocarme solamente en los estudios y en hacer las cosas de la misma manera siempre. Estos son el tipo de desafíos que al final del día te permiten descubrir nuevas capacidades de uno mismo y superarse a ser mejor.

Como parte de los aprendizajes que desarrollé fueron mis competencias disciplinares porque en el ámbito profesional, fortalecí mi capacidad para analizar y sintetizar información financiera de manera estratégica, desarrollando herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) financiero que permiten tomar decisiones informadas y sostenibles. Dicho esto, también es importante decir que hubo momentos en los que sentí el reto de ser capaz de traducir los conceptos financieros complejos a un lenguaje menos técnico y accesible para personas no especializadas en el tema. Por ejemplo, al explicar cómo las decisiones sobre los gastos operativos influían directamente en la liquidez y la estabilidad del negocio, entendí que mi responsabilidad siempre tuvo más impacto que encasillarme en el supuesto de que mi trabajo es calcular y arrojar números. Este proceso no solo mejoró mis habilidades técnicas, también mejoró mis habilidades de comunicación y mi empatía como consultor financiero.

En adición, también fui capaz de desarrollar competencias sociales, pues aprendí a trabajar en equipo con personas de diversos contextos y conocimientos académicos, reconociendo siempre sus perspectivas y adaptándome a sus necesidades; pero, siempre se me dio la facilidad de responder a los desafíos de la empresa manteniendo una postura flexible, escuchando con atención al dueño y abriendo puertas al diálogo empático y de confianza. Este aprendizaje lo valoro mucho porque fortalece mi capacidad para liderar con sensibilidad y a valorar la importancia del trabajo colaborativo.

Por otro lado, a nivel académico, este PAP me permitió integrar mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera y aplicarlos en un contexto real. Fue un momento clave cuando vi que mis análisis financieros, combinados con estrategias prácticas, lograron rescatar soluciones factibles. Esto me reafirmó no solo mi capacidad financiera, sino también mi confianza en mi formación universitaria “itesiana” como una base sólida para enfrentar desafíos complejos.

Expresado lo anterior, me permito concluir que en este PAP aprendí a estructurar proyectos financieros de principio a fin, desde la investigación hasta la implementación de estrategias. También me mostró lo necesario que es equilibrar las finanzas sanas de la empresa con el impacto que tiene en la vida de los colaboradores que la componen. Este proyecto me enseñó a relacionarme con personas fuera de mi burbuja social y me permitió valorar una gran variedad de perspectivas para construir soluciones adecuadas a la necesidad. Por último, este PAP me permitió conocerme mejor. Me di cuenta de que soy capaz de enfrentar cualquier reto, incluso en situaciones inciertas y con la presión de que mis resultados y mis opiniones verdaderamente afectarán al funcionamiento de una organización, pero fue esto lo que reforzó mi confianza en mis habilidades y en mi capacidad para adaptarme y crecer.

Viendo hacia atrás y reconsiderando todo lo aprendido durante este viaje, este PAP me dejó claro que el verdadero éxito profesional no solo radica en los resultados teóricos, sino también en el impacto que mi trabajo puede generar en las personas. Estas experiencias me han preparado para asumir retos más grandes, con un enfoque integral, humano y ético.

- **Lic. Comercio y Negocios Globales Ilse Mayela Ochoa Navarro**

Durante el PAP, tuve la oportunidad de desarrollar una variedad de competencias disciplinares, sociales y universitarias que fueron fundamentales para mi crecimiento tanto personal como profesional. Desde el inicio, me enfrenté a varios retos que me obligaron a adaptarme y a encontrar soluciones creativas. Uno de los mayores desafíos fue la necesidad de cambiar de actividades cuando no era posible realizar algo según lo planeado. Esta situación me enseñó a ser flexible y a adaptarme a los tiempos que teníamos disponibles. Aprendí a priorizar tareas y a gestionar mi tiempo de manera más eficiente, lo que me permitió cumplir con los objetivos del proyecto a pesar de las dificultades. La resolución de

problemas de manera eficiente se convirtió en una habilidad crucial. Enfrentar obstáculos y buscar soluciones rápidas y efectivas me hizo darme cuenta de que soy capaz de manejar situaciones desafiantes con éxito. Esta competencia no solo me ayudó en el ámbito profesional, sino que también me dio una mayor confianza en mis capacidades personales. Trabajar en un equipo multidisciplinario fue una experiencia increíblemente enriquecedora. Al colaborar con compañeros de diferentes carreras, pude aprender sobre sus áreas de especialización y cómo se integran en un proyecto común. Esta interacción me permitió adquirir conocimientos en nuevas áreas y entender mejor la importancia de la colaboración interdisciplinaria. Además, me ayudó a aplicar los conocimientos teóricos de mi carrera en un entorno real, especialmente al elaborar la guía de exportación e investigar los mercados necesarios para llevar a cabo una exportación.

En el ámbito profesional, esta experiencia me permitió aplicar mis conocimientos de manera práctica. Pude ver cómo los conceptos que aprendí en clase se traducen en acciones concretas y cómo pueden impactar positivamente en una empresa. La elaboración de la guía de exportación, por ejemplo, fue un proceso que me permitió utilizar mis habilidades de investigación y análisis para proporcionar información valiosa al empresario. En el ámbito social, desarrollé habilidades de comunicación y colaboración. Trabajar de cerca con los colaboradores de la empresa me permitió entender mejor sus necesidades y deseos, y cómo mi trabajo podía contribuir a su bienestar. Esta interacción me enseñó la importancia de la empatía y la escucha activa, habilidades que son esenciales en cualquier entorno profesional. En el ámbito personal, crecí al enfrentar y superar retos. Cada obstáculo superado me dio una mayor confianza en mis capacidades y me mostró que soy capaz de adaptarme y prosperar en situaciones difíciles. Esta experiencia me hizo reflexionar sobre mis creencias y razonamientos, y cómo ambos influyen en mi manera de actuar y tomar decisiones. Estoy muy agradecida por esta oportunidad que tuve. Gracias a mis consultoras Sr., al empresario por abrirnos sus puertas y, sobre todo, gracias a los consultores Jr. por compartir esta experiencia y permitirme aprender de ustedes.

- **Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento Diana Laura Aguilar Ramírez**

Durante mi participación en el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), trabajando como consultora Jr para una empresa pequeña, tuve la oportunidad de desarrollar una variedad de competencias disciplinares, sociales y universitarias que reforzaron mi formación como estudiante de la carrera de Administración de Empresas y Emprendimiento. Este proyecto representó un reto significativo, no solo por la responsabilidad de estar al frente de algunas actividades y eventos importantes, sino también por la necesidad de aplicar mis conocimientos en un contexto real y dinámico. Al idear y ejecutar tres eventos clave para la empresa, apliqué metodologías de planificación y gestión de proyectos con ayuda del equipo de consultores y consultores Jr. Con el esfuerzo de todo el equipo, definimos la logística de cada evento en el que se requería una planeación detallada y específica de actividades a realizar y sus responsables, tiempos, objetivos y resultados, debo confesar que, aunque cada evento tenía todo mi esfuerzo, dedicación y compromiso, en algunas ocasiones llegué a sentir frustración por el cambio de metodologías o situaciones que no estaban en mis manos. Nunca olvidaré la frase de aliento que una de las consultoras me brindó, y fue: “No importa cómo te equivocaste, sino como lo resolviste para que al final todo saliera como lo planeaste.” Sin duda alguna el apoyo y fortalecimiento del equipo es crucial para el avance y logro de los objetivos establecidos en el proyecto.

Cada evento presentó desafíos únicos, como ya mencioné, hubo cambios imprevistos en logística y ajustes necesarios en las dinámicas para adaptarnos al grupo, pero esto me permitió practicar un análisis rápido de las situaciones, observar a mi alrededor y buscar alternativas para poder actuar y saber tomar decisiones bajo presión. Aquí fue donde pude reforzar mi capacidad de estructurar actividades orientadas a fortalecer habilidades de liderazgo y autogestión en los participantes. Coordiné también algunos equipos multidisciplinarios para asegurar que los eventos fueran un éxito, estableciendo una comunicación clara y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo entre los colaboradores y aunque nada de esto fue sencillo, puse todo mi esfuerzo y dedicación en cada táctica porque es lo que más disfruto hacer, trabajar con el recurso humano.

Fue sumamente importante demostrar aptitudes de liderazgo a lo largo del proyecto. Aprendí a comunicar ideas y retroalimentación de manera clara y respetuosa motivándolos y

haciéndoles saber que también eran escuchados y valorados, tanto con mi equipo como con los colaboradores de la empresa. Comprendí también, la importancia de la flexibilidad y la creatividad en la gestión de proyectos, ya que las cosas no siempre salieron como esperábamos y claro que fue muy válido sentir frustración y estrés, pero nunca permitimos que esos pensamientos gobernaran nuestra cabeza. Aprendimos a buscar alternativas, mostrar adaptabilidad ante las situaciones y crear soluciones creativas para seguir avanzando. Considero que actúe con responsabilidad y compromiso en todo momento ya que mi intención siempre fue ser un buen integrante para mi equipo, dando ideas creativas, respaldando sus propuestas y mostrándome positiva en los momentos de crisis o estrés.

Este proyecto me permitió salir de mi zona de confort, reconociendo que los retos son oportunidades para crecer. Gané confianza en mi capacidad para enfrentar responsabilidades grandes y ser una buena líder. Me llevé la satisfacción de saber que, con esfuerzo y dedicación, es posible marcar una diferencia tanto en una empresa como en las personas que forman parte de ella, como mencioné en la bienvenida del proyecto, mi intención siempre será poder sembrar una semillita de cambio y dejar una huella bonita en los corazones de las personas. Sin duda disfruté muchísimo conocer y aprender de los colaboradores de la empresa, cada evento, cada discurso, cada aprendizaje se queda en mi corazón. Una gran experiencia haber formado parte del Proyecto de Aplicación Profesional de Consultoría para la Competitividad. *Gracias totales.*

DISCURSO DE CIERRE:

- *Este proyecto fue mucho más que un conjunto de actividades; fue una oportunidad para sembrar semillas de crecimiento, colaboración y transformación en esta bonita y resiliente empresa. Primero que nada, quiero darle las gracias a Pepe Gracias por abrirnos las puertas de esta empresa, por confiar en nosotros desde el día uno y permitirnos poner todos nuestros conocimientos y esfuerzos en este proyecto, verdaderamente gracias por habernos hecho sentir parte de empresa. También quiero agradecer y reconocer el arduo esfuerzo de nuestras consultoras y nuestro consultor (Asu, Blanquita y Gus) que hicieron un excelente trabajo guiándonos en esta trayectoria hacia el objetivo, gracias por compartir con nosotros sus conocimientos, experiencias, aprendizajes y consejos. Gracias por motivarnos todos los días para dar lo mejor de cada uno, recordando siempre poner todo nuestro corazón y mente en lo que hacemos. Y, por último, pero no menos importante, quiero reconocer especialmente el esfuerzo y la constancia de todo el equipo de consultores Jr, que estuvo detrás de este proyecto. Cada táctica, cada actividad y cada idea llevada a cabo fue resultado de un compromiso genuino por hacer la diferencia. Todo este esfuerzo no hubiera tenido el impacto que logró sin la participación de cada uno de*

ustedes. Su entusiasmo, disposición y energía nos inspiraron a dar lo mejor de nosotros en cada paso del camino.

Hoy, no solo cerramos un proyecto, sino que iniciamos una nueva etapa llena de posibilidades. Sabemos que el compromiso, el talento y la pasión de esta gran familia de empresa son la base para seguir creciendo y enfrentando juntos los desafíos del futuro.

Y fue así como cerramos y nos despedimos de este gran proyecto, de esta gran empresa y de estas grandiosas personas con quienes pudimos compartir momentos muy gratos y especiales, momentos de mucho aprendizaje que siempre llevaremos en el corazón. Simplemente, gracias por permitirnos ser parte de esta transformación.

Con gratitud y admiración, nos despedimos deseándoles lo mejor en todo lo que está por venir. ¡Gracias, totales!!