INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE

ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

Reporte ejecutivo del proceso de consultoría integral en: Una empresa de la zona metropolitana Guadalajara

PRESENTAN

Ingeniería en Biotecnología. Valeria Natalia Delgado Hernández

Licenciatura en Diseño. María Fernanda Gudiño Ruíz

Administración de Empresas y Emprendimiento. Diego Reyes Madrigal

Ingeniería Industrial. Ania Ivett Mendoza Muñoz

Licenciatura en Finanzas. Alejandro Ponce Chávez

Profesores PAP: Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Lic. Ma. Asunción Trujillo De Alba

Coordinación PAP: Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, 07 julio de 2024

Contenido

REPORTE PAP 3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional 3
Resumen 1
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional 1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto 2
1.2 Caracterización de la organización 7
1.3 Identificación de la(s) problemática(s) 10
1.4. Planeación de alternativas 11
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora 16
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos 38
1.7. Bibliografía y otros recursos 43
2. Anexos generales 46
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia 52
3.1 Sensibilización ante las realidades 52
3.2 Aprendizajes logrados 59

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

Este 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 8 semanas se trabajó con base en un plan estratégico de implementación diseñado para la empresa, del que se lograron distintas implementaciones en este periodo. Primeramente, se entregaron descripciones y perfiles de puesto de sus colaboradores actualizadas, asimismo, se realizó una modificación del organigrama, integrando un departamento de ventas. Después, se realizó una investigación sobre opciones de CRM para facilitarle la información al empresario. Se aplicaron pruebas de liderazgo a dirección y a mandos medios para analizar y presentar posteriormente los resultados de los liderazgos dentro de la empresa. Además, se realizó una investigación profunda acerca de los márgenes de ganancia para generar una lista de precios de venta, así como un análisis financiero.

Finalmente, para el cierre del periodo, se realizó un taller de *team building* con todos los colaboradores de la empresa, en esta actividad se realizó una presentación de identidad de la empresa, organigrama, planteamiento de objetivo estratégico general, sensibilización de 5S y se realizaron actividades para el establecimiento de objetivos operacionales por área, 5S en conjunto de dinámicas de integración y trabajo en equipo.

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 las cuales llevan a cabo distintas actividades productivas en México. Estas empresas producen bienes o servicios destinados al mercado, con el fin de satisfacer la demanda y obtener beneficios económicos utilizando componentes de capital y trabajo (González Meneses, Arroyo Ávila, & de Fátima Alvídrez Díaz, 2023). En la economía mexicana, las MiPyMEs son un pilar fundamental de la economía mexicana debido a que contribuyen significativamente al crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) (Gobierno de México, s.f.).

Según el Censo Económico realizado en el 2019 por INEGI, en México el 94.9% de los establecimientos son microempresas; el 4.9% son pequeñas y medianas empresas (PYMES), y el 0.2% son grandes empresas (INEGI, 2020). Esta amplia presencia les confiere una influencia significativa en todos los sectores económicos y, por lo tanto, en la generación de empleo. Por ejemplo, en el sector más relevante de la economía mexicana, en las industrias manufactureras, las MiPyMEs constituyen más del 98% de los establecimientos (Martínez S. , 2023). Jalisco ocupa el tercer lugar en número de Pymes a nivel nacional con 378,000 pequeñas y medianas empresas (Romo, 2023). Sin embargo, a pesar de su importancia, estas empresas enfrentan numerosos desafíos económicos para resistir y adaptarse a los impactos externos, lo que configura el contexto en el que opera la empresa en cuestión.

En México, las MiPyMes compiten en un entorno caracterizado por la liberación de los mercados, aumento de competencia y consumidores cada vez más exigentes e informados. Los empresarios mexicanos reconocen la situación actual y necesitan herramientas para mejorar su productividad y, por ende, su 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, de producir bienes y servicios con valor añadido y de responder adecuadamente a la competencia en relación con otras empresas.

Actualmente existe una brecha en cuestión de productividad entre las MiPyMes contra grandes empresas. Para abordar este reto, 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, asegurando la presencia de personal que supervise la calidad en los procesos y productos, buscando continuamente mejoras que influyan positivamente en la satisfacción del cliente.

Rodríguez, Bañuelos, Rubio, & Chávez (2010) llevaron a cabo una investigación para identificar algunos de los factores internos que afectan la competitividad de las PYME, este estudio se realizó en el sur de Tamaulipas, México con una muestra de 100 empresas. Descubrieron que el éxito competitivo de las PYME está influenciado por factores internos como la planificación estratégica, las habilidades directivas del gerente, la calidad del servicio y las tecnologías de información y comunicación.

Impacto de productos extranjeros en las empresas locales de México

Debido a la globalización, hoy en día es posible consumir productos de cualquier parte del mundo, sin embargo, esta situación puede representar un relego en productos mexicanos hechos en México. El consumo de productos locales representa un beneficio evidente dentro de la economía de cada región, eliminando riesgos y brindando seguridad a la cadena de consumo. Asimismo, los productos locales resultan más accesible debido a la eliminación de impuestos como aranceles o pagos de transporte (Instituto Nacional de la Economía Social, 2018).

Actualmente, México posee 18 tratados de libre comercio con más de 50 países. Cuenta con 32 acuerdos de promoción y protección recíproca de inversión con 33 países, otorgando un 60% del PIB mundial. Este comercio internacional ha generado importantes beneficios para el mercado laboral. En México, la liberalización comercial ha ayudado a reducir la informalidad laboral. Además, la apertura comercial ha contribuido a disminuir la desigualdad laboral entre hombres y mujeres y ha reducido la incidencia del trabajo infantil (Castilla, 2023).

Sin embargo, el impacto de productos extranjeros en las empresas locales de México es evidente, ya que las transacciones transfronterizas representan alrededor del 20% del comercio electrónico en el país. Se destaca que, en el 2023, México alcanzó un volumen de 16,000 millones de dólares en comercio electrónico transfronterizo (Estrada, 2024). Sin embargo, la importación de productos puede representar también beneficios para los empresarios. Muchos optan por importar ya que permite diversificar su oferta y presentar novedades a sus clientes. Una de las ventajas clave de la importación es la posibilidad de adquirir productos a precios más bajos (Rosete, 2023).

Para el caso de las PYMES, es necesario realizar un análisis del impacto que trae consigo la importación de bienes, servicios y capital del país. Debido a que se reconoce que ha existido pérdida de empleos gracias a las importaciones, aumento de precios de bienes y servicios importados además de un efecto general dentro de la economía local (Rosete, 2023).

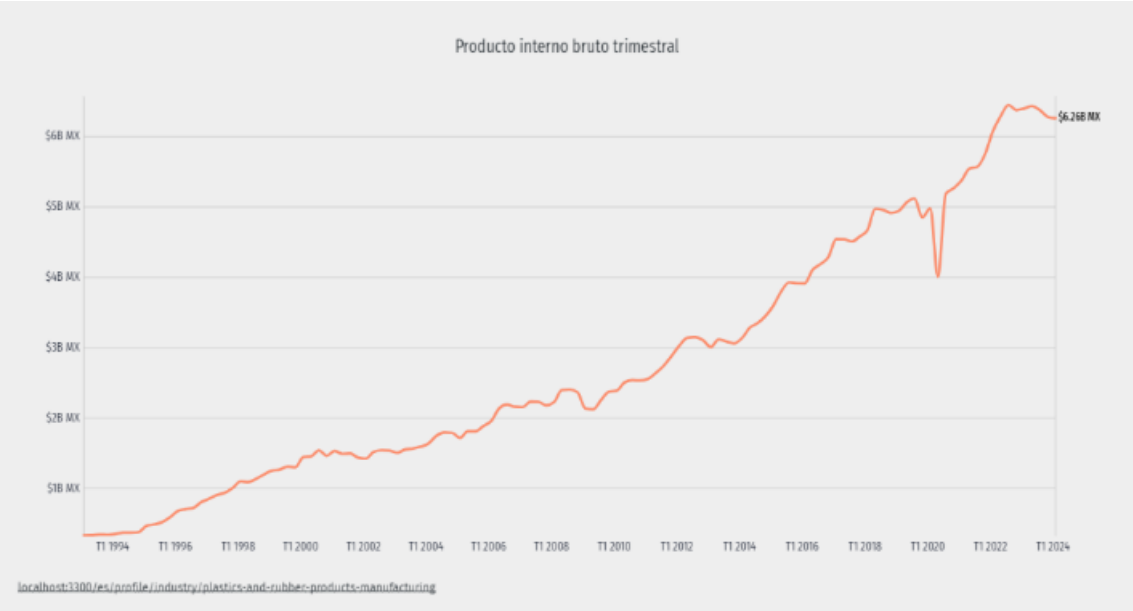
De acuerdo con los censos económicos del INEGI en el 2019, el 99.8% de los establecimientos de país son MiPyMes. Los cuales, por sus características tienden a presentar más cambios en relación con las grandes empresas, ya sea en cuestión de ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros (INEGI, 2024). Se destaca que, de mayo del 2019 a mayo del 2023, fueron más los establecimientos micro, pequeños y medianos que nacieron en comparación a los que murieron a pesar de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por la COVID-19 (INEGI, 2024).

A continuación, se presenta la gráfica 1, donde se presenta la proporción de nacimientos y muertes a nivel nacional por sector de actividad económica de mayo del 2019 a mayo del 2023. En el caso del sector de manufacturas, en el 2023 se presentaron más muertes que nacimientos, sin embargo, ya no se observa un impacto significativo gracias a la pandemia a través de estos últimos años. Además, en promedio en el 2023 una PYME tiene un promedio de personal ocupado de 23.11 personas (INEGI, 2024).

Gráfica 1 Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos. Obtenido de (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 primer trimestre del 2024 de alrededor de $6.26 B MX y en el 2023 de $6.37 B MX (DATA México, 2024). Asimismo, en la gráfica 2 se presenta la variación del producto interno bruto trimestral generado por estas industrias manufactureras desde 1994 hasta el primer trimestre del 2024. De esta gráfica se destaca que ha existido una tendencia en crecimiento del mercado, sin embargo, en el 2020 hubo una caída importante dentro del PIB. Año en el cual diversas empresas tuvieron problemas económicos, incluyendo la empresa presente.



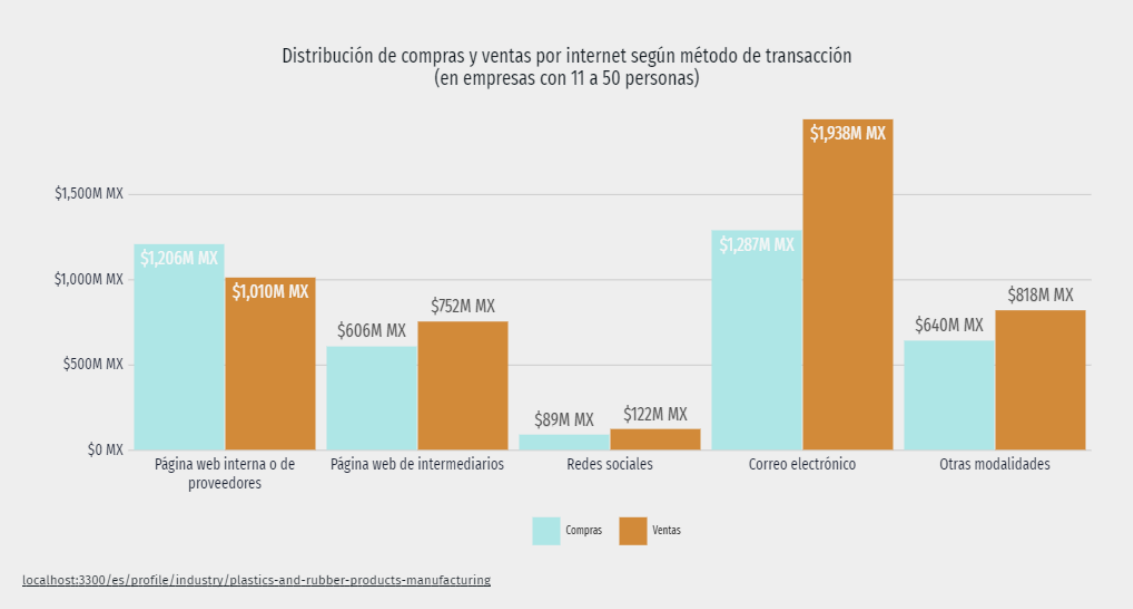
Gráfica 2 PIB trimestral de Industria del Plástico y del Hule. Obtenido de (DATA México, 2024).

A partir del Censo Económico realizado en el 2019, se contabilizaron un total de 6130 unidades económicas de la industria del Plástico y del Hule en México, donde Guanajuato se destacó como el mayor productor de este sector con 1032 unidades económicas. Jalisco tiene alrededor del 13.3% del total de unidades económicas, con 819 unidades registradas en el 2019; donde Guadalajara tiene un 7.09% con 366 unidades registradas y Zapopan un 3.72% con 192 unidades económicas (DATA México, 2024). En el 2014, Zapopan alcanzó el tercer lugar en los municipios con mayores gastos con alrededor de $20,456 M MX (DATA México, 2024).

Acerca de la Inversión Extranjera Directa en este sector manufacturero. Jalisco históricamente desde 1994 hasta el 2024 ha sido el mayor estado con inversión extranjera directa con un total de $3,074 M USD. En 2024, Jalisco ha recibido alrededor de $130 M USD de manera directa a través de inversiones. Siendo Estados Unidos el principal inversor ente 1999 a marzo del 2024 con alrededor de $5,093 M USD, seguido de Alemania ($3,300 M USD) y Francia ($1,603 M USD) (DATA México, 2024).

La gráfica 3 presenta cómo se distribuyen las compras y ventas en línea, así como las transacciones monetarias, de acuerdo con el medio utilizado por el tamaño de la empresa (de

11 a 50 personas). Según el Censo Económico 2019, las ventas por internet sumaron 92.035 MX, y las compras en línea sumaron 80.845 MX. En cuanto a las transacciones monetarias, las ventas ascendieron a $485,883 M MX y las compras a $345,667 M MX (DATA México, 2024). De la gráfica presentada se destaca que el método con mayor valor en ventas es por correo electrónico y el menor método de transacción utilizado son las redes sociales, por lo que se puede visualizar como una posible oportunidad de ventas a través de redes sociales, ya que se deduce que la mayoría de las empresas manufactureras del sector no las usan eficazmente para generar ventas.



Gráfica 3 Compras y ventas por internet por método de transacción en empresas de 11 a 50 personas. Obtenido de (DATA México, 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 2020 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

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

A continuación, se presenta el organigrama con el que se rigen los 16 colaboradores de la empresa, la propuesta de organigrama se presentó en la etapa de diagnóstico en primavera 2024.

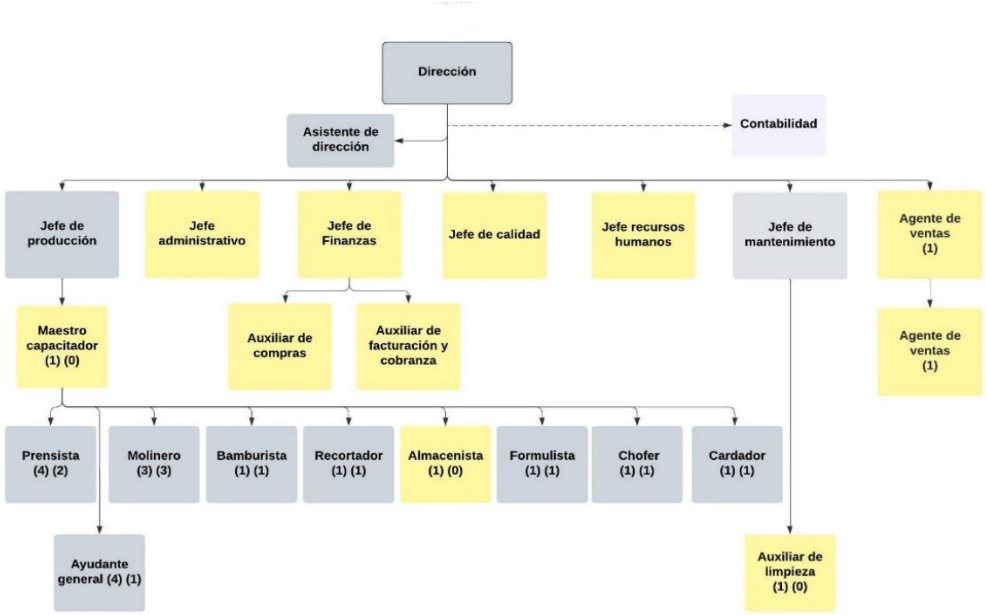


Figura 1 Primera propuesta de organigrama para la empresa. Elaborado por Diego Reyes Madrigal

En la etapa de diagnóstico, se implementaron cambios dentro de este, para generar una mejor organización empresarial en cuestión de puestos de trabajo.

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.

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

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En el periodo PAP primavera 2024 se realizó la etapa de diagnóstico colaborativo en la empresa. En ésta se aplicaron diversas herramientas para conocer a mayor profundidad la situación de la empresa y las problemáticas a las que se enfrentaba. Las herramientas aplicadas fueron: Lienzo CANVAS, análisis del Macroproceso, PESTEL, 5 fuerzas de Porter, DIE, Estrategia de Porter y FODA cruzado, asimismo se analizó el organigrama y se realizó una validación de la visión.

Tras la realización de las herramientas se identificó que era necesario el fortalecimiento de las finanzas, la consolidación de un departamento de ventas, el desarrollo de la gestión del talento y el uso de medios digitales para reforzar la mercadotecnia, las ventas y las relaciones con los clientes. Con estas observaciones fue que se realizaron las propuestas de continuidad y se trabajó en las áreas clave de desempeño (ACDs) esto con el fin de desarrollar las capacidades necesarias para el óptimo funcionamiento de la empresa.

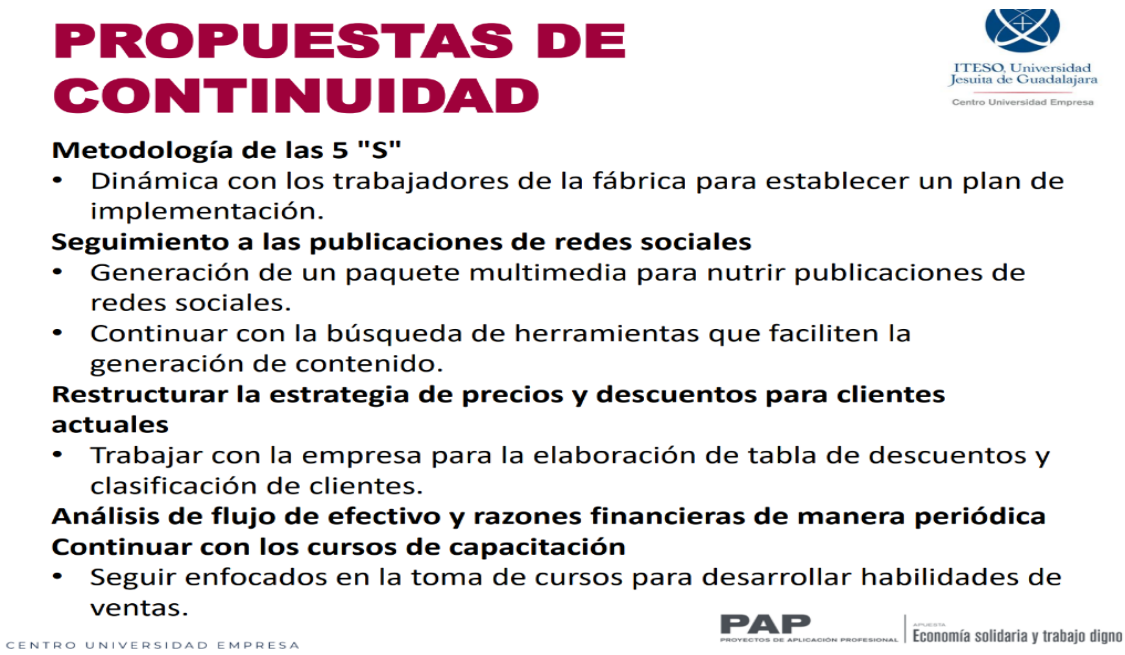


Figura 2 Elaborada por equipo pap primavera

Con base en los resultados del periodo PAP primavera, se realizó el plan de desarrollo, que sirvió de guía para la realización de implementaciones junto con sus objetivos, actividades, indicadores y metas para la realización del cronograma (Anexo 1).

1.4. Planeación de alternativas

Durante este periodo de verano 2024, el PAP se presenta en la primera etapa de implementación en la empresa. De acuerdo con el plan de trabajo realizado con anterioridad en la etapa de diagnóstico, se identificaron 3 principales áreas claves de desempeño, las cuales se explicarán más a detalle a continuación. Las áreas claves de desempeño dentro de una empresa representan alguna categoría o un aspecto específico que resulta ser crucial para el éxito y el funcionamiento eficiente dentro de la organización, se puede ver a estas áreas como meta principal (Usmani, 2022).

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	Asegurar finanzas sanas dentro de la empresa (tomando como referencia el flujo de efectivo, rentabilidad, liquidez)

Dentro de las áreas clave de desempeño se establecieron a su vez, capacidades empresariales, objetivos y tácticas operativas. Las capacidades empresariales constituyen un enfoque de gestión que faculta a los miembros de una organización para adaptarse a cambios y resolver problemas en cualquier circunstancia que surja, por lo tanto, implica la identificación de lo que se debe hacer, ejecutar la acción y obtener un beneficio (Manu, Nelson, & Thiongo, 2001). Los objetivos planteados para cada una de las áreas claves de desempeño se desarrollaron utilizando la metodología SMART, identificándose como específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound) (Martins, 2024). Finalmente, una táctica operativa se refiere a una acción específica o conjunto de acciones diseñadas para lograr objetivos a corto plazo dentro de una operación empresarial, el establecer tácticas operativas ayuda a generar un orden cronológico de las actividades que se realizaran (UNAM, 2017).

El plan de desarrollo (Anexo 2) se trabajó con el empresario, pues inicialmente se dejaron las bases a partir del diagnóstico, se hizo la propuesta y al momento de la presentación se hicieron 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. *Gestión del talento.*

Dentro de esta área clave se tiene como capacidad desarrollar habilidades de liderazgo, contando con personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Se tienen dos objetivos:

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

Táctica: Realizar una detección de necesidades y plan maestro de capacitación.
Actividades:

- Desarrollar y comunicar las descripciones de puesto de los colaboradores.
    - **Producto:** Carpeta con descripciones de puesto.
    - **Uso:** Todos los colaboradores conocen su descripción de puesto.
    - **Beneficio:** Mayor claridad de roles y responsabilidades entre los colaboradores.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación por área.
    - **Producto:** Análisis y resultados de diagnóstico realizado.
    - **Uso:** Detección de cursos beneficiosos para áreas de trabajo.
    - **Beneficio:** Personal con mayor autogestión y disminución de necesidad de guía por parte del empresario.
- Generar una propuesta sobre el plan de capacitación (incluyendo sensibilización 5S y NOMs).
    - **Producto:** Entrega de resultados de auditorías de NOMs. Capacitación de colaboradores sobre las 5S.
    - **Uso:** Detección de áreas de oportunidad dentro de la planta.
    - **Beneficio:** Aumento en la seguridad y clima organizacional dentro de la planta.

Meta: Incremento de productividad a través de colaboradores más empoderados capaces de tomar decisiones.

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

Táctica: Desarrollar habilidades directivas.
Actividad:

- Aplicación de tests de liderazgo a la dirección y mandos medios para generar un plan de acción.
    - **Producto:** Resultados de tests de liderazgo y propuesta de plan de acción (ej. team building, creación de objetivos en conjunto).
    - **Uso:** Aplicación de plan de acción dentro de la organización.
    - **Beneficio:** Conocimiento de objetivos por parte de colaboradores y mejoramiento de la comunicación en la cadena de mando.

Meta: Definición de objetivos en el 100% de las áreas.

2. *Ventas y mercadotecnia.*

Dentro de esta área clave, se presenta como capacidad empresarial el consolidar ventas y seguimiento a través de medios digitales. Donde, se tiene como objetivo:

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

Táctica 1: Validar lista de precios para clientes.
Actividades:

- Recabar información de los márgenes de los productos.
- Proponer tabla de descuentos aplicables.
    - **Producto:** Tabla de descuentos.
    - **Uso:** Conocer porcentaje de descuentos dentro de los márgenes.
    - **Beneficio:** Captar clientes e incentivar las compras de mayor volumen.
- Proponer clasificación y lista de precios actualizados.
    - **Producto:** Lista de precios.
    - **Uso:** Determinar la clasificación de clientes y beneficios de cada uno.

- **Beneficio:** Incrementar el número de clientes en lista A) (Lista de mayor volumen de compras).

Táctica 2: Diseñar e implementar un proceso de servicio post venta.

Actividades:

- Definir estructura del departamento de ventas.
  - **Producto:** Propuesta de funciones de colaboradores del departamento de ventas.
  - **Uso:** Implementación de departamento de venta.
  - **Beneficio:** Disminución de carga de trabajo para empresario en ventas.
- Proponer opciones para implementación de CRM.
  - **Producto:** Opciones de CRM.
  - **Uso:** Implementación de CRM.
  - **Beneficio:** Incremento de clientes y ventas.

Meta: Incremento de ventas a un 5% comparado con 2023.

3. Finanzas.

Esta área clave se centra en la capacidad de revisar y analizar la información financiera para mejorar la tomar decisiones.

Objetivo 1: Asegurar finanzas sanas dentro de la empresa (tomando como referencia el flujo de efectivo, rentabilidad, liquidez)

Táctica: Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores.

Actividad:

- Asegurar resultados financieros confiables como insumo de análisis
- Análisis de indicadores financieros
  - **Producto:** Archivos listos para el ingreso de información, formulados con distintos indicadores financieros

    - **Uso:** Apoyo para una mejor toma de decisiones, desde el punto de vista financiero
    - **Beneficio:** Mejor estructuración de costos y precios, así como negociaciones con proveedores y clientes
- Revisar el funcionamiento del sistema de información de la empresa y proponer mejoras
    - **Producto:** Reporte con las propuestas para el sistema de la empresa
    - **Uso:** Implementación de las propuestas
    - **Beneficio:** Mayor control y administración de los activos de la empresa

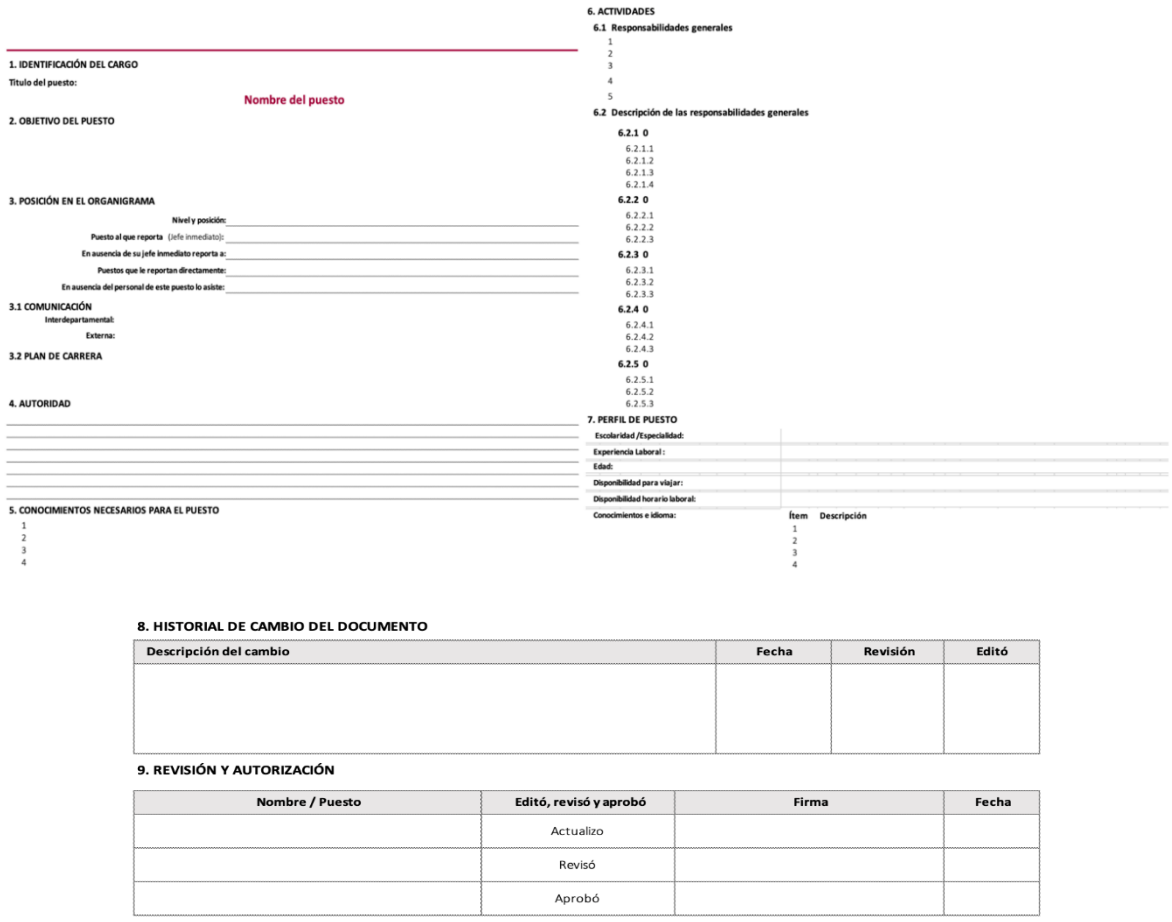
Meta: Obtener al menos 10% de utilidad neta en el estado de resultados

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Realizar una detección de las necesidades y plan maestro de capacitación.
Descripciones y Perfiles de Puesto.

Durante el desarrollo de la propuesta de mejora, se realizaron diversas actividades según el plan de trabajo establecido. Inicialmente, se procedió a elaborar las descripciones de puesto (Anexo 3) para una gama amplia de roles, incluyendo almacenista, asistente de dirección, ayudante general, bamburista, cardador, jefe de mantenimiento, jefe de producción, molinero, prevista y recortador. Además, se propuso la creación de nuevos roles como maestro capacitador, chofer, agente de ventas, jefe de ventas y Community manager, estos últimos tres como parte de una reestructuración en el departamento de ventas.

Para elaborar estas descripciones, se utilizó una plantilla adquirida previamente por una consultora Jr., estas descripciones se complementaron con manuales detallados de procesos proporcionados por el empresario, el formato se presenta a continuación en la figura 3. Estos documentos fueron fundamentales para definir las responsabilidades específicas de cada puesto de manera precisa. Después, se realizó una visita a la empresa para entrevistar con colaboradores, y validar y ajustar las descripciones según las realidades del entorno laboral y las necesidades operativas identificadas.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Título del puesto:

Nombre del puesto

2. OBJETIVO DEL PUESTO

3. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Nivel y posición:

Puesto al que reporta (Jefe inmediato):

En ausencia de su jefe inmediato reporta a:

Puestos que le reportan directamente:

En ausencia del personal de este puesto lo asiste:

3.1 COMUNICACIÓN

Interdepartamental:

Externa:

3.2 PLAN DE CARRERA

4. AUTORIDAD

5. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO

1
2
3
4

6. ACTIVIDADES

6.1 Responsabilidades generales

1
2
3
4
5

6.2 Descripción de las responsabilidades generales

6.2.1 0
6.2.1.1
6.2.1.2
6.2.1.3
6.2.1.4

6.2.2 0
6.2.2.1
6.2.2.2
6.2.2.3

6.2.3 0
6.2.3.1
6.2.3.2
6.2.3.3

6.2.4 0
6.2.4.1
6.2.4.2
6.2.4.3

6.2.5 0
6.2.5.1
6.2.5.2
6.2.5.3

7. PERFIL DE PUESTO

Escolaridad /Especialidad:	
Experiencia Laboral :	
Edad:	
Disponibilidad para viajar :	
Disponibilidad horario laboral:	

Conocimientos e idioma:

Ítem	Descripción
1	
2	
3	
4	

8. HISTORIAL DE CAMBIO DEL DOCUMENTO

Descripción del cambio	Fecha	Revisión	Editó

9. REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nombre / Puesto	Editó, revisó y aprobó	Firma	Fecha
	Actualizo		
	Revisó		
	Aprobó		

Figura 3 Formato utilizado para realizar descripciones y perfiles de puesto.

El proceso incluyó la colaboración de nuestros consultores, quienes aportaron su experiencia para asegurar la calidad y pertinencia de las descripciones de puesto. Una vez completadas, las descripciones de puesto fueron enviadas al empresario para su revisión y aprobación. Durante todo el proceso, se documentaron las entrevistas en notas de voz y se tomaron fotografías como evidencia del trabajo realizado. Estas evidencias están disponibles para su revisión y validación, respetando los convenios de confidencialidad establecidos con la empresa y sus colaboradores.

Desarrollo de habilidades directivas.

Aplicación de tests de liderazgo a la dirección y mandos medios para generar un plan de acción.

Para la elaboración de esta táctica operativa se comenzó con la búsqueda y evaluación de opciones de tests de liderazgo, tras hacer la revisión completa, se optó por el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. La teoría diseñada en 1969 y perfeccionada por Paul Hersey y Ken Blanchard se basa en el análisis del nivel de madurez de los colaboradores de un equipo de trabajo, los resultados de este sirven como guía para la adopción del estilo de liderazgo que vaya más enfocado a la madurez detectada (López, 2022).

Con el test seleccionado fue posible realizar las evaluaciones para la detección de la madurez del grupo y del estilo de liderazgo, el llenado de las primeras fue hecho exclusivamente por el empresario y el jefe de producción mientras que las segundas fueron aplicadas a dirección y mandos medios.

Tras el análisis de la información obtenida es posible afirmar que los altos y medios mandos perciben a los colaboradores de la empresa como maduros, capacitados y dispuestos a llevar a cabo las tareas que les corresponden, por lo que el estilo de liderazgo que se recomienda emplear es el de delegar, observar y monitorizar, pero sin intervenir en la ejecución de las tareas, dejando que las decisiones sean tomadas por los miembros del equipo (López, 2022).

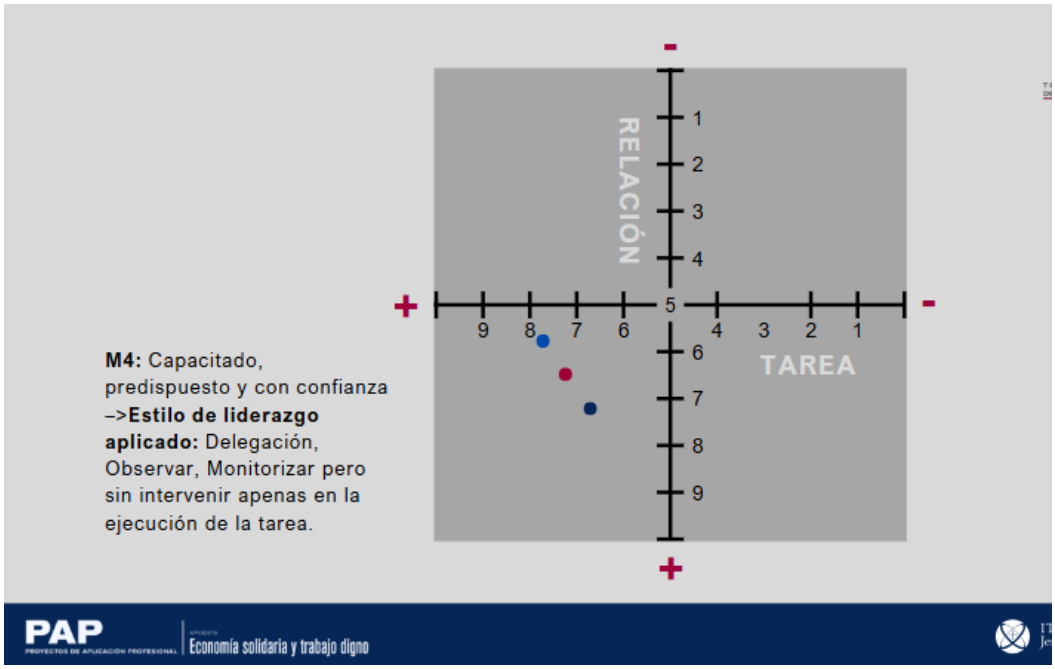


Figura 4 Resultados de la evaluación para la detección de la madurez del grupo. Elaborada por equipo PAP primavera

Por otro lado, los resultados de los estilos de liderazgo a los que se inclinan la dirección y los mandos medios son los siguientes:

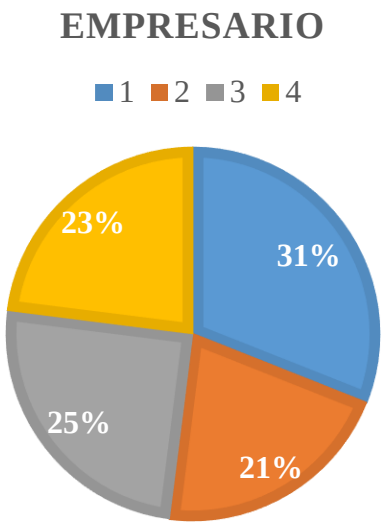


Figura 5 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

El estilo de liderazgo más predominante en el empresario es el "1", opta por dar instrucciones específicas y realizar una supervisión continua (López, 2022).

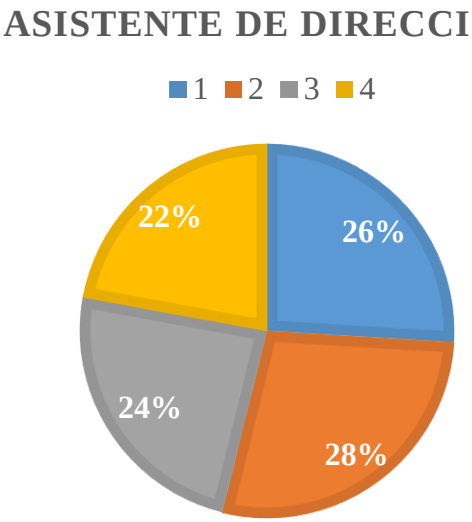


Figura 6 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

La asistente de dirección se inclina más hacia un estilo “2”, conocido como el de persuadir: explicar sus decisiones dando la información necesaria para que el equipo acepte las ideas (López, 2022).

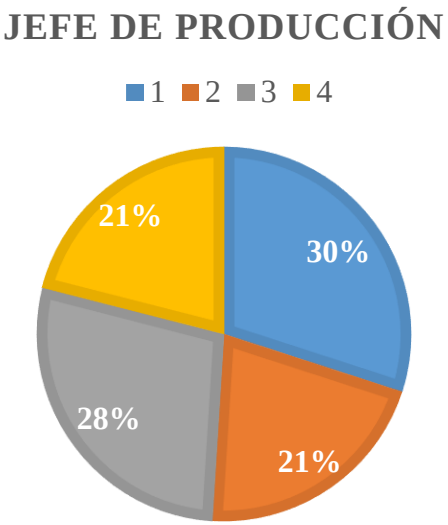


Figura 7 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

En el jefe de producción, al igual que en el empresario, prevalece el estilo “1”, conocido como el de dar órdenes.

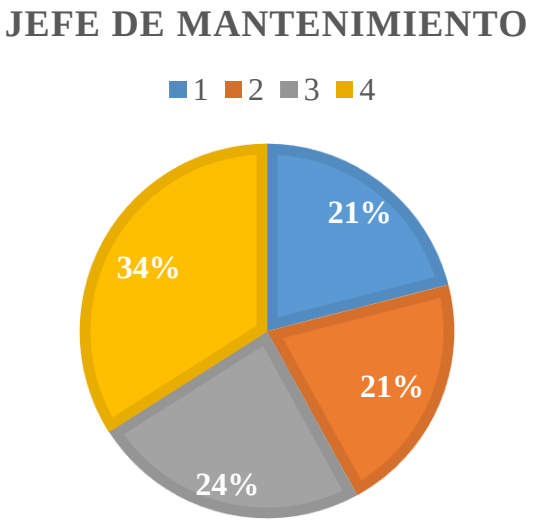


Figura 8 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

El jefe de mantenimiento es el único colaborador que tiene el estilo “4” como predominante, se enfoca en delegar, buscando que las decisiones sean tomadas por los colaboradores (López, 2022).

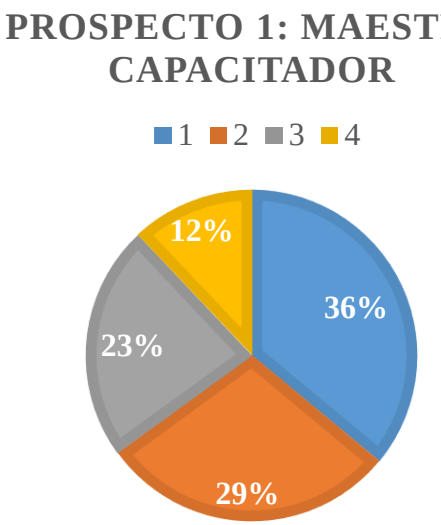


Figura 9 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

El primer prospecto para el nuevo puesto de maestro capacitador tiene una predominancia en el estilo “1” de liderazgo, al igual que el empresario y el jefe de producción buscan dar órdenes. Un dato interesante para recalcar es que el estilo “4” es en el que menor puntaje obtuvo.

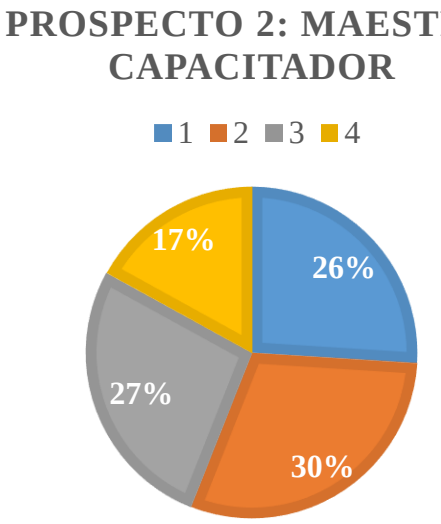


Figura 10 Resultados de la evaluación del estilo de liderazgo. Elaborada por equipo PAP primavera

Por otro lado, en el segundo prospecto para el mismo puesto prevalece el estilo “2”, el de persuadir y al igual que el primer prospecto, el cuarto es el estilo en el que menor puntaje obtiene.

Con los resultados obtenidos y según el grado de madurez del equipo que se plasmó en los mismos, se recomienda aplicar un estilo más inclinado al “4”, en el que se delega y se confía en los colaboradores para tomar las decisiones de su puesto de trabajo.

Validar lista de precios para clientes.

Recabar información de los márgenes de los productos y proponer clasificación y lista de precios actualizados.

Se realizó una actualización a la lista de precios y se propuso una tabla de descuentos con el fin de incentivar a los clientes y distribuidores a adquirir mayores volúmenes de compra en sus pedidos (Anexo 4).

La figura 11 presenta la lista de precios y descuentos actualizados. En esta lista de precios se implementaron descuentos escalables dejando márgenes entre cada brinco de la lista para que los agentes de ventas puedan negociar con los clientes sin necesidad de consultarlo con la dirección.

					Porcentaje sugerido de descuento			
Código	Descripción	Costo producción	Antes de IVA	Lista B con IVA	4%	8%	Lista A	15%
CRA0CR05	CR AMBAR CREPE 05							
CRA0CR06	CR AMBAR CREPE 06							
CRA0CR09	CR AMBAR CREPE 09							
CRA0CR12	CR AMBAR CREPE 12							
CRA0MR06	CR AMBAR MIL RAYAS 06							
CRA0ON06	CR AMBAR ONDAS 06							
CRA0ZG06	CR AMBAR ZIGZAG 06							
CRA0ZG09	CR AMBAR ZIGZAG 09							
CRANCR05	CR AMBAR PINT-NEG CREPE 05							
CRANCR06	CR AMBAR PINT-NEG CREPE 06							
CRANCR09	CR AMBAR PINT-NEG CREPE 09							
CRANCR12	CR AMBAR PINT-NEG CREPE 12							

Figura 11 Lista de precios con descuentos aplicables elaborada por Diego Reyes Verano cc 2024

A continuación, se presenta la tabla 2 donde se presentan los descuentos. Esta tabla se elaboró para conocer el margen, la viabilidad del descuento y la utilidad, incluyendo fórmulas para poder calcular cualquier margen de cualquier lámina inclusive si cambia su costo de producción o precio.

Tabla 2 Descuentos aplicables elaborada por Diego Reyes Verano cc 2024

		% de utilidad	
Costo de producción			
Precio de lista B	$		
Utilidad	$	41%	SIN DESCUENTO

Porcentaje de descuento	Pesos	Precio con descuento	Ganancia	%
4%		$	$	36%
8%		$	$	21%
15%		$	$	49%

Diseñar e implementar un proceso de servicio post venta. OBJ

Definir estructura del departamento de ventas.

Con la detección de la necesidad de un departamento de ventas y la idea de que este no fuera muy costoso para la empresa, se optó por sugerir tres puestos considerados como indispensables: community manager, jefe de ventas y agente de ventas. La bondad del primer y último puesto mencionados es que pueden comenzar como subcontrataciones y con el paso del tiempo se puede modificar su estado o aumentar la cantidad de colaboradores para el departamento.

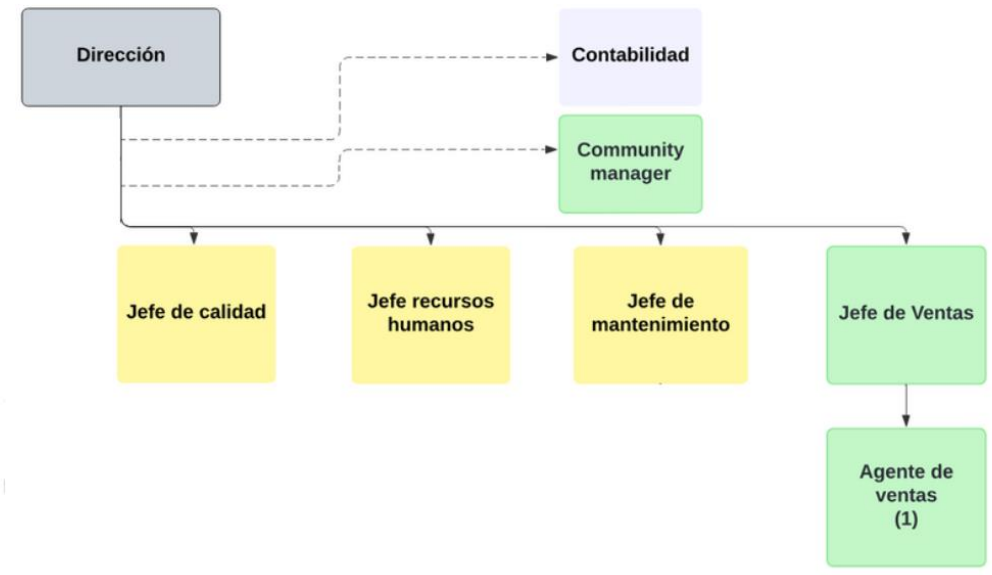


Figura 12 Parte del organigrama que hace mención del departamento de ventas. Elaborada por equipo PAP primavera

Con estos tres puestos definidos es que fue posible continuar con la elaboración de las descripciones y funciones de puesto de cada uno. Para su posterior autorización por parte del empresario.

Organigrama actualizado

Debido a que se agregó un departamento de ventas en la empresa, el organigrama presentado sufrió modificaciones. El organigrama actualizado se presenta a continuación en la figura 13.

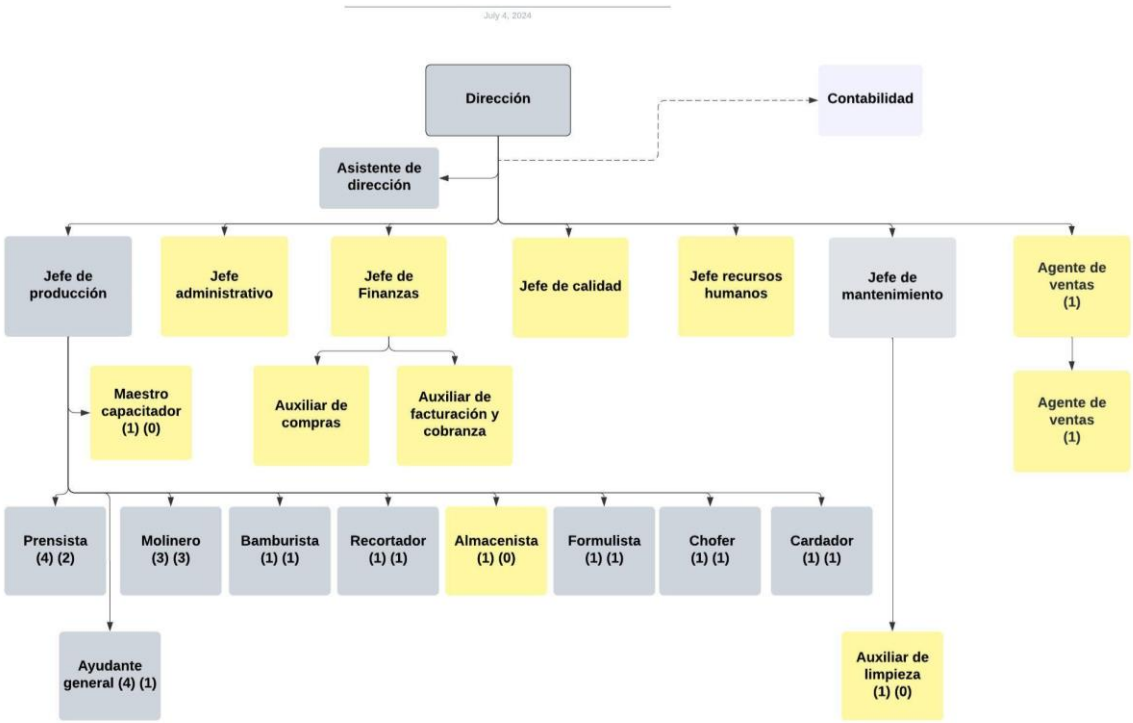


Figura 13 Propuesta final organigrama. Elaborado por Diego Reyes Madrigal.

Proponer opciones para implementación de CRM

Un CRM es el acrónimo de Customer Relationship Management, que se refiere al conjunto de prácticas, estrategias empresariales y tecnologías dedicadas a la gestión de las relaciones con los clientes (Salesforce, 2023). Para presentarle al empresario diversas opciones de CRM, primero fue necesario investigar de manera individual dos CRM comerciales, dando en total 10 opciones de CRM. Luego, se generó un documento de Excel (Anexo 5), donde se presentó

una pequeña descripción, el contacto, si es que tenían prueba gratuita y si sí, ¿cuánto tiempo?, el precio, y finalmente el enlace de cada uno.

Posteriormente, se realizó una sesión de los consultores Jr. Donde cada uno proponía el mejor CRM que investigó, se expusieron ventajas y desventajas y se realizó un consenso de cómo cada uno de los CRM investigados pudieran aportarle algo al empresario. Finalmente, se recuperaron cinco opciones, las cuales, se le presentaron al empresario para que él valide la información y tome una decisión acerca de su implementación. A continuación (figuras 14-18), se presentan las propuestas de CRM realizadas por el equipo de consultores Jr a empresario.

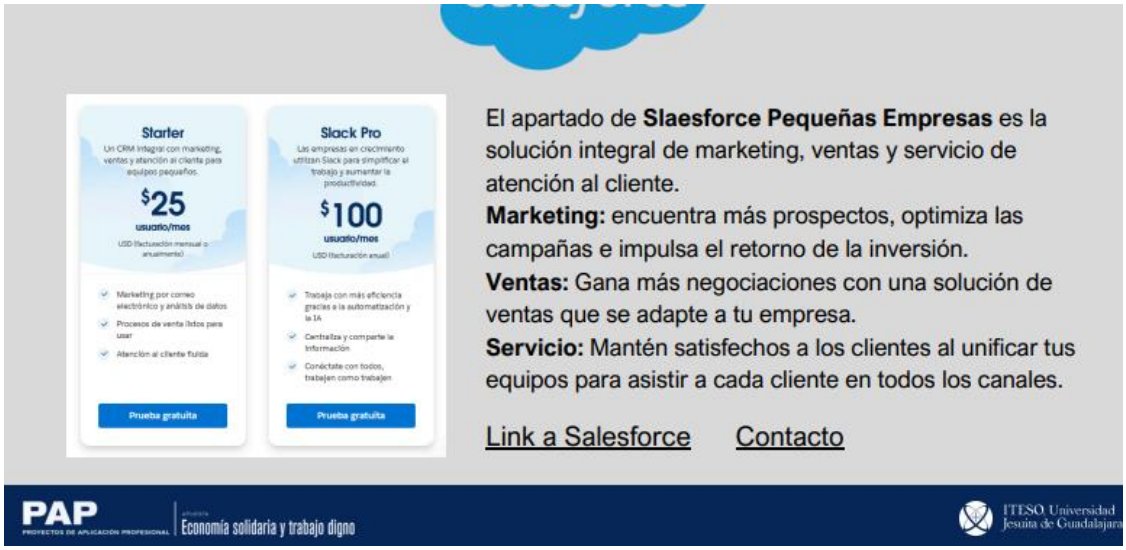


Figura 14 Opción de CRM presentada a empresario.

Figura 15 Opción de CRM presentada a empresario.

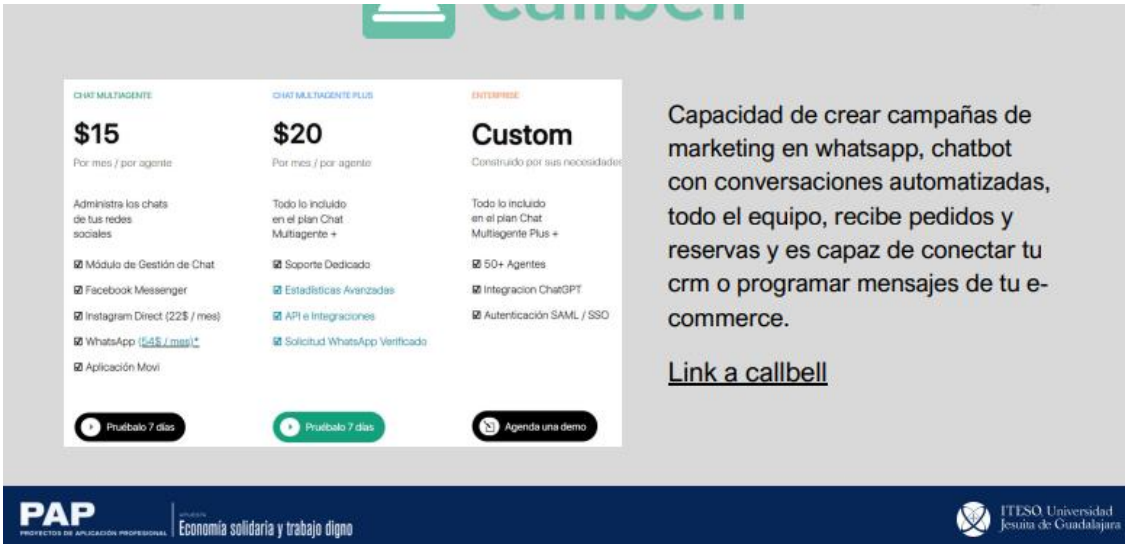


Figura 16 Opción de CRM presentada a empresario.

Figura 17 Opción de CRM presentada a empresario.

Figura 18 Opción de CRM presentada a empresario.

Elaboración del objetivo estratégico general específico.

Para generar el objetivo estratégico general se realizó una dinámica en conjunto con el empresario en la cual se presentó a su vez, la visión de la empresa elaborada en el periodo de primavera 2024. Donde, esta última contenía distintas áreas en las cuales era necesario concentrar los esfuerzos para el cumplimiento de la misma visión en un plazo no mayor a 3 años. A partir de esta visión se formuló el objetivo estratégico general de la empresa atacando

todas las áreas de la misma con una meta especifica, medible, alcanzable, realista y con un plazo de tiempo determinado. Los objetivos estratégicos dirigen la gestión de la empresa hacia las actividades cruciales que necesitan atención constante. También comunican a todos los niveles lo que se espera y enfocan el trabajo en lograr resultados (UNIR, 2023). Resultando así en la formulación del objetivo estratégico mostrado a continuación:

"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."

Este objetivo dio pie a generar los objetivos operativos por área de trabajo los cuales surgieron de la mano de los claboradores de la empresa en la dinámica de team building presentada a continuación.

Taller *Team Building*

El taller *team builing* se realizó como parte del cierre del periodo con los colaboradores de la empresa en conjunto del equipo universitario. El término *team building* se refiere a una serie de dinámicas y actividades de integración en una empresa que se utilizan para fomentar la interacción entre los miembros del equipo, con el objetivo de mejorar sus habilidades para trabajar en conjunto. Funciona para desarrollar habilidades de comunicación e integración grupal a través de juegos y desafíos creativos y estimulantes, que ayudan a encontrar la mejor manera de trabajar en equipo (WindUp, 2019). Sin embargo, además del trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades, se aprovechó el taller para realizar una presentación por parte del empresario hacia sus colaboradores para que estos conocieran más a profundidad la identidad empresarial. Después, los consultores Jr. Fueron los encargados de realizar las dinámicas y actividades presentadas a continuación.

<u>Comunicación de la identidad empresarial</u>

Primero, se realizó la presentación de la identidad de la empresa, incluyendo misión, visión y valores, el organigrama actualizado y el objetivo general estratégico previamente realizado. Estos, fueron presentados por el empresario hacia sus colaboradores mediante una presentación proporcionada por el equipo de consultores Jr. Algunos momentos de esta parte en específico del taller se presentan a continuación en las figuras 19 y 20.

Figura 19 Presentación de misión y visión por parte de empresario en taller team building.

Figura 20 Presentación de objetivo general estratégico por parte de empresario en taller team building.

Creación de objetivos operativos

Los objetivos operativos son las metas que una organización busca alcanzar a corto plazo y están alineados con la estrategia general de la empresa. Su finalidad es apoyar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo estratégico (Pursell, 2023). Por lo tanto, se procedió a generar los objetivos operativos por área para la empresa (mantenimiento, producción y administración). Primero se generaron equipos de trabajo aleatorios de entre 2 y 3 participantes, donde a su vez se colocaron alrededor de tres diferentes mesas de trabajo, donde cada mesa representaba un área operacional de la empresa. En cada mesa, se contaba con papel y plumas. La instrucción fue escribir en el papel proporcionado ¿cómo pueden

contribuir en el cumplimiento del objetivo general previamente presentado? La pregunta se podía contestar mediante frases, palabras clave e ideas siempre y cuando generaran una aportación al objetivo como área de trabajo (Anexo 6). El tiempo establecido para cada mesa de trabajo fue de 5 min. Finalmente se redactaron cada uno de los objetivos utilizando las palabras, frases y compromisos personales de cada equipo, los resultados obtenidos de la dinámica por cada mesa de trabajo se presentan en las figuras 21-23.

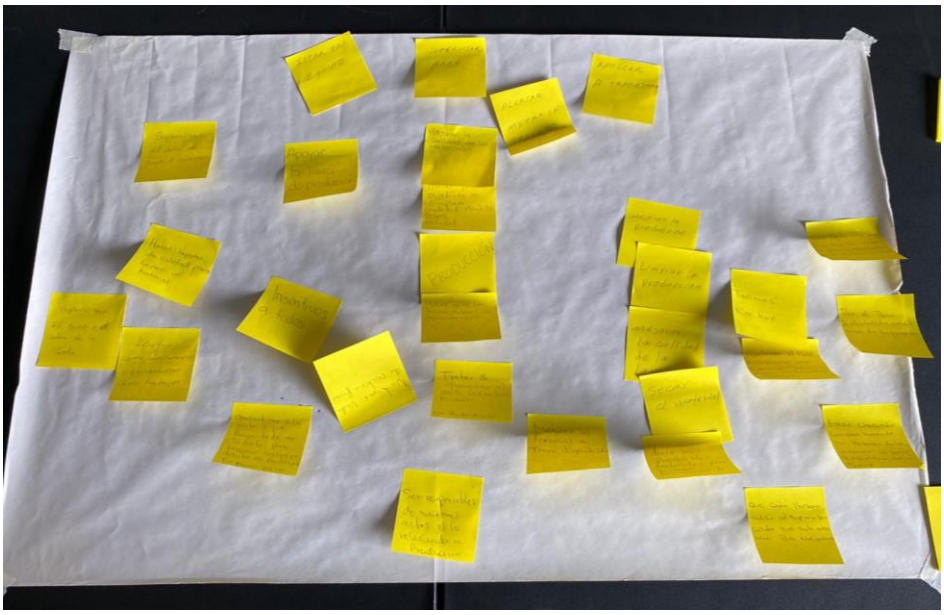


Figura 21 Ideas clave para generación de objetivo operativo de producción

Figura 22 Ideas clave para generación de objetivo operativo de mantenimiento

Figura 23 Ideas clave para generación de objetivo operativo de administración

Para la redacción de los objetivos operativos se hizo uso de inteligencia artificial para agrupar las ideas más repetidas y relevantes obtenidas de cada área de trabajo. Después se le solicitó la redacción de un objetivo operativo para cada área respectivamente. Sin embargo, se les realizaron ajustes para mejorar su estructura.

Objetivo de 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 promoción de la responsabilidad individual y colectiva, y el fomento de la motivación y el trabajo en equipo entre los empleados.

Objetivo de 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, y fomentando la detección y reparación oportuna de fallas.

Objetivo de administración: Optimizar la gestión administrativa para garantizar la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia en la facturación y cobranza, fomentar la

innovación y desarrollo de productos, y asegurar el suministro eficiente de materiales para atraer y retener clientes.

Por otro lado, el objetivo operativo de ventas se realizó en conjunto con el empresario, esto debido a que aún no se cuenta con un departamento de ventas establecido dentro de la empresa. Este objetivo se presenta a continuación.

Objetivo de ventas: Incrementar la participación en el mercado a través del incremento de ventas promocionándonos en los diferentes medios y redes sociales, prospección de nuevos canales y apoyo de un agente de ventas, logrando el ingreso anual establecido.

Sensibilización 5S

Desde el periodo anterior, se había estipulado la necesidad de realizar una sensibilización de las 5S para los trabajadores, con el objetivo de inculcar una cultura de mejora continua y organización dentro de la empresa. En este semestre, como parte del taller de *team building*, consideramos que sería una excelente idea realizar una actividad diferente para enseñar a los colaboradores qué son las 5S.

Se comenzó la actividad preguntando a los colaboradores si tenían conocimiento sobre las 5S. Tras una ronda de participaciones, se procedió a explicar que las 5S son una metodología japonesa originada en Toyota en los años 50, enfocada en organizar y mantener el lugar de trabajo de manera eficiente y limpia para mejorar la productividad y la calidad, promoviendo así un entorno más seguro y eficiente en la empresa (Envira, 2024)

Después se inició con la dinámica (Centro Integrado de Formación Profesional n º 1 de Santander., s.f.) en donde se les proporcionó una hoja con la imagen correspondiente para cada ejercicio, así como la presentación donde se iría explicando la dinámica paso por paso (Anexo 7).

Ejercicio 1: "Antes"

- Se pidió a los colaboradores imaginar que la empresa se dedica a la fabricación de números del 1 al 49. Debían localizar estos números en orden secuencial, para

después anotar al número en que llegaron en un post-it. Esta actividad representaba el estado inicial, o "antes". El tiempo máximo asignado fue de 1 minuto.

Ejercicio 2: Aplicar Seiri (Clasificación)

- Se explicó y aplicó la primera S, “SEIRI” (clasificación). Los colaboradores separaron los elementos innecesarios, eliminando números mayores de 49 y considerando letras y símbolos como suciedad. El objetivo era limpiar el espacio de trabajo. Nuevamente, tuvieron 1 minuto para completar la tarea.

Ejercicio 3: Aplicar Seiton (Ordenar)

- La segunda S, “SEITON” (ordenar), se centró en organizar el espacio de trabajo eficazmente usando métodos visuales. Los colaboradores debían localizar estos números en orden secuencial, para después anotar al número en que llegaron en un post-it. Este ejercicio también tuvo un límite de 1 minuto.

Ejercicio 4: Aplicar Seiso (Limpieza)

- En este ejercicio, se aplicó la tercera S, “SEISO” (limpieza). Los colaboradores eliminaron la “suciedad” (símbolos y letras) de la hoja, similar a los ejercicios anteriores. El tiempo máximo fue de 1 minuto.

Ejercicio 5: Aplicar Seiketsu (Estandarización)

- La cuarta S, “SEIKETSU” (estandarización), se enfocó en prevenir el desorden y la suciedad, optimizando el espacio de trabajo. Se eliminaron los huecos para evitar errores y se mantuvo el espacio ordenado. Esta actividad también se completó en 1 minuto.

Ejercicio 6: Shitsuke (Mantener y Mejorar)

- Finalmente, se discutió la importancia de mantener las mejoras logradas y fomentar esfuerzos continuos para mejorar. Se explicó que esto se puede realizar mediante controles y auditorías regulares.

Procedimientos de Trabajo y Herramientas Utilizadas:

- Presentación Visual: Se utilizó una presentación donde los colaboradores podían ver y seguir las explicaciones de cada paso.

- Explicaciones Teóricas y Prácticas: Alternancia entre la explicación teórica de cada S y la aplicación práctica mediante ejercicios.

Figura 24 Presentación y dinámica 5s

La idea era proporcionar a todos los trabajadores una introducción práctica y comprensible sobre las 5S, demostrando cómo esta metodología puede transformar su espacio de trabajo en un entorno más organizado, seguro y eficiente. Esta sensibilización es el primer paso hacia un cambio positivo y sostenible en la organización.

Integración y trabajo en equipo

Gracias a relatos y situaciones que se presenciaron se identificó que existía una falta de cohesión entre los colaboradores de la empresa, por lo que se optó por la realización de actividades que los incitaran a trabajar en equipo.

Tras la realización de una lluvia de ideas se eligió la dinámica de “los platos y las canícas”. Esta consistió en marcar un cuadrado de aproximadamente 3x3 m en el piso con cinta dentro del cual se colocaron, sin ningún orden en específco, platos que tenían escritos números del 1 al 32 . Se les entregaron la misma cantidad de canicas y números a todos los participantes,

el objetivo era que en equipo pudieran poner todas las canicas en los platos en el menor tiempo posible. Las reglas eran las siguientes:

1) El orden de la colocación de las canicas dentro de los platos debía ser de forma ascendente (1, 2, 3, 4…).
2) El participante era el único que podía poner su canica en el plato con su número.
3) No era posible pisar o tocar el borde ni el área dentro del cuadrado, si alguien lo hacía se reiniciaba la actividad.

Con esto se pretendió fomentar la participación en equipo, pues en algunos casos, el poner la canica en su lugar era prácticamente imposible hacerlo solo, por lo tanto, lo que se buscaba era que entre los colaboradores de la empresa se ayudaran para completar la actividad, pues a final de cuentas todos dependían de los demás, si alguien fallaba, todos los demás fallaban.

Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores.

Asegurar resultados financieros confiables como insumo de análisis y análisis de indicadores financieros.

En el periodo anterior se trabajó de igual manera en el área financiera a partir de los reportes financieros proporcionados por el despacho de contaduría externo con el que trabaja la empresa. Sin embargo, en este periodo el empresario dio acceso a la información interna que almacena, de prácticamente todas las entradas y salidas de dinero que tiene, asegurando así, información más confiable para el análisis. Todo este análisis detallado se encuentra en el Anexo 8.

En esta información de los flujos de dinero se encontraron ya clasificados por parte del empresario, se comenzaron a analizar y lo primero que se hizo fue una nueva clasificación de los datos, preparándolos para hacer estados de resultados. Las salidas de dinero se clasificaron en: costo de ventas, gastos de administración, gastos fijos y gastos financieros. Cabe recalcar que esta clasificación de los gastos se hizo de manera subjetiva por parte del consultor y, a partir de esto, se comenzaron a hacer los estados de resultados por año,

mostrando información mensual y a final haciendo un acumulado del año. En este mismo apartado se añadieron las razones de margen de utilidad bruta y margen de utilidad neta.

Posteriormente, ya una vez teniendo homologada la información, se hizo el análisis vertical con base a las ventas totales, y el análisis horizontal, en este último, para el año 2024, se hizo la comparación contra los primeros 5 meses del año 2023, con el fin de tener resultados relevantes. Con este par de análisis se llegaron a conclusiones interesantes, pues se evidenció en el primer análisis los márgenes de contribución reales que se han obtenido a lo largo de los años, pues el empresario tenía una idea distinta a estos. En el segundo análisis se observaron las variaciones año contra año que se han tenido y lo que más relució fue la tendencia a la baja que han mostrado las ventas.

El siguiente paso fue hacer las razones financieras, estas son una relación entre dos variables, donde se busca darle sentido a los números y comprender más a fondo el funcionamiento de la empresa. Se seleccionaron 19 razones de los rubros de operación, rentabilidad, apalancamiento y solvencia. Los resultados se obtuvieron a partir de un balance general proporcionado el periodo pasado por parte de los contadores externos de la empresa, sin embargo, se llegó a la conclusión junto con el empresario que los datos de dicho estado financiero pueden no ser totalmente confiables para la toma de decisiones, por lo tanto, este apartado se analizará en próximos periodos a partir de información confiable.

Después se hizo un ejercicio del punto de equilibrio operativo de la empresa. Este se puede tomar como otra razón financiera la cual nos dice en qué punto es donde la empresa es capaz de cubrir los gastos fijos y comenzar a obtener ganancias o utilidades. Para este ejercicio se tomaron los datos históricos de ventas, gastos variables y gastos fijos, obteniendo primeramente la utilidad marginal por cada mes del año, para posteriormente sacar el promedio de los 41 datos disponibles. Del mismo modo, se obtuvo el promedio de los gastos fijos mensuales y, por último, el punto de equilibrio operativo. Así mismo, se hizo una comprobación del punto de equilibrio a partir de una proyección del estado de resultados

Para finalizar, se presentaron distintas proyecciones de estados de resultados, haciendo varios escenarios con distintos supuestos. Para el primer estado de resultados proyectado, se tomó como base el objetivo planteado por el empresario de llegar a producir 300 láminas diarias, lo que da un resultado de 7,800 láminas en 26 días laborales del mes, mientras que el precio de venta de lámina se tomó a base del promedio observado en el documento proporcionado por el empresario (APR) centrándose en las láminas que más se producen y venden únicamente. También se tomaron como base los promedios de los porcentajes del costo de ventas y gastos de administración históricos, mientras que los gastos fijos se tomó el mismo dato que se obtuvo en el apartado del punto de equilibrio. Por último, a partir de estos resultados se obtuvo el precio por lámina, haciendo una relación entre el costo de ventas y el número de láminas producidas, este dato fue base para hacer las proyecciones posteriores. Tomando el anterior estado de resultados como base, se hizo un segundo escenario donde se aumenta el precio un 15%, y tomando en cuenta que la demanda, y en consecuencia la producción, bajan del mismo modo un 15%. En el tercer escenario se tomó como base una reducción de producción de 15%, mientras que los precios y gastos se mantuvieron similares. El último escenario de estado de resultados proyectado fue más dramático, pues se supone que las ventas caen en un 70%, debido a un aumento en los precios del 15%. En conclusión, con este análisis se puede observar la importancia que tiene el ajuste adecuado de los precios, pues en este caso fue el principal factor de cambio en los márgenes de utilidad.

Revisar el funcionamiento del sistema de información y proponer mejoras.

Para esta táctica se hicieron las conclusiones y recomendaciones que salieron a partir del análisis anterior, que fueron:

- Actualizar los estados financieros constantemente con información real, ya que, si estos en un inicio muestran ciertas incongruencias, el análisis financiero a este nivel es poco enriquecedor, es de poca ayuda e imposibilitaría la toma de decisiones a partir del mismo.
- Atención en los costos de materias primas y producción, un análisis de inflación dentro de la empresa puede ser de gran ayuda para mejorar la fijación de precios, armando estrategias y políticas de precios en busca del beneficio de la empresa.

- Los precios fueron el principal factor que movían los márgenes de utilidad, pues por la misma naturaleza de la empresa, los costos de venta son clave.
- Identificar correctamente, de una manera más objetiva la distinción entre gastos fijos y variables, esto con el fin de poder hacer planeaciones a corto y largo plazo más acertadas.
- Se detectó una incongruencia en el sistema de información, las formulaciones de los datos, especialmente en las utilidades o pérdidas, pues no se toman en cuenta los gastos financieros y eso lleva a que el resultado final aparezca sesgado.
- Estructurar los precios, pues las utilidades marginales no van de acuerdo con los rendimientos que se esperan obtener. Hacer proyecciones de estados de resultados y flujos de efectivo de acuerdo con los datos que se tienen sobre los productos en específico y objetivos que se tienen como empresa.
- Se espera que los gastos financieros vayan disminuyendo poco a poco debido a la amortización del crédito adquirido, dando pie así a una generación de utilidades positiva.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

A continuación, se describirá el nivel al que se llegó en los indicadores propuestos siguiendo la guía de producto, uso y beneficio junto con el cumplimiento de las metas:

1. **Táctica operativa: Realizar una detección de las necesidades y plan maestro de capacitación.**
   - **1.1 Actividad:** Desarrollar y comunicar las descripciones de puesto de los colaboradores
     - **a. Producto:** Carpeta con descripciones de puesto
     - **b. Uso:** Todos los colaboradores conocen su descripción de puesto
     - **c. Beneficio:** Mayor claridad de roles y responsabilidades entre los colaboradores

d. Meta: Incremento de productividad a través de colaboradores más empoderados capaces de tomar decisiones

En esta actividad se elaboraron descripciones de puesto para diversos roles y se propusieron nuevos en el departamento de ventas. Utilizando una plantilla de una consultora y manuales de procesos del empresario, se definieron responsabilidades específicas para cada puesto. Se realizaron visitas y entrevistas en la empresa para validar y ajustar las descripciones según las necesidades operativas. Los consultores colaboraron para asegurar la calidad de las descripciones, que revisó y aprobó el empresario. El producto se cumplió al 100% y se espera que la meta de comunicar las descripciones de puesto se cumpla por completo en el próximo período PAP.

Propuesta de continuidad:

Se recomienda al próximo equipo PAP comunicar las descripciones de puesto a todos los colaboradores. Además, deben completar las descripciones de los puestos faltantes en el nuevo organigrama, así como, realizar las debidas correcciones a las ya hechas. También, generar un plan de capacitación basado en las responsabilidades y autoridad de cada puesto según las descripciones, para asegurar que todos los miembros del equipo tengan las habilidades necesarias para realizar su trabajo eficazmente.

1.2 Generar una propuesta sobre el plan de capacitación (incluyendo sensibilización 5S y NOMs).

- **a. Producto:** Entrega de resultados de auditorías de NOMs. Capacitación de colaboradores sobre las 5S.
- **b. Uso:** Detección de áreas de oportunidad dentro de la planta.
- **c. Beneficio:** Aumento en la seguridad y clima organizacional dentro de la planta.
- **d. Meta:** Incremento de productividad a través de colaboradores más empoderados capaces de tomar decisiones

En la sesión de sensibilización sobre las 5S, le enseñamos a los trabajadores que son las 5s y por qué es de suma importancia comenzar a aplicarlas en la empresa. Mediante ejercicios prácticos, aprendieron a aplicar las etapas de clasificación, orden, limpieza, estandarización

y disciplina, lo cual se espera que en un futuro pueda ayudar a mejorar la organización y seguridad en la empresa. Esto promoverá una cultura donde todos contribuyen constantemente a mejorar. El producto se cumplió al 50% ya que solo se realizó 5s.

Propuesta de continuidad:

Se recomienda iniciar la implementación completa de las 5S en la empresa durante el próximo periodo. Además, sugerimos realizar las auditorías correspondientes de las normas de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

2. **Táctica operativa: Desarrollar habilidades directivas**
   - **2.1 Actividad:** Aplicar tests de liderazgo a la dirección y mandos medios para generar un plan de acción.
     - **a. Producto:** Resultados de tests de liderazgo y propuesta de plan de acción (*team building:* creación de objetivos en conjunto e integración del equipo).
     - **b. Uso:** Aplicación de plan de acción dentro de la organización.
     - **c. Beneficio:** Conocimiento de objetivos por parte de colaboradores y mejoramiento de la comunicación en la cadena de mando.
     - **d. Meta:** Definición de objetivos en el 100% de las áreas.

En esta actividad se realizaron los tests del Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. En base a los resultados obtenidos e información recabada a lo largo del periodo se llevó a cabo un taller *team building*, en el cual se realizaron dinámicas para: la creación de los objetivos por departamento que apoyen al cumplimiento del objetivo general (creado por el empresario) y la cohesión y trabajo en equipo de los colaboradores.

Por lo que es posible afirmar que se logró llegar al beneficio de esta actividad gracias a las dinámicas desarrolladas en el *team building*. Además, el cumplimiento de la meta fue al 100%.

Propuesta de continuidad:

Se sugiere al próximo equipo PAP continuar con la elaboración de un plan de acción para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo que mejor se adapte al equipo de trabajo (por parte de dirección y mandos medios).

3. **Táctica operativa: Validar lista de precios para clientes**

   3.1 Actividad: Recabar información de los márgenes de los productos.

   3.2 Actividad: Proponer clasificación y lista de precios actualizados.

   a. **Producto:** Lista de precios
   b. **Uso:** Determinar la clasificación de clientes y beneficios de cada uno.
   c. **Beneficio:** Incrementar el número de clientes en lista A) (Lista de mayor volumen de compras).
   d. **Meta:** Incremento de ventas a un 5% comparado con 2023.

Para esta táctica se solicitó la información de la lista de precios actual para poder trabajar en generar descuentos aplicables cuidando los márgenes de cada producto, incentivando así a los clientes a adquirir mayores volúmenes de compra con precios atractivos. Se alcanzo el indicador de producto ya que se debe publicar para que los clientes tengan conocimiento de ella.

Propuesta de continuidad:

Aplicar la táctica en el departamento de ventas capacitando en el manejo de la lista de precios y negociar con los descuentos propuestos.

4. **Táctica operativa: Diseñar e implementar un proceso de servicio post venta**

   4.1 Actividad: Definir la estructura del departamento de ventas

   a. **Producto:** Propuesta de funciones de colaboradores del departamento de ventas
   b. **Uso:** Implementación de departamento de venta
   c. **Beneficio:** Disminución de carga de trabajo para empresario en ventas
   d. **Meta:** Incremento de ventas a un 5% comparado con 2023

Para esta actividad se logró cumplir al 100% con el producto ya que se realizaron propuestas de los puestos a incluir en el organigrama para la creación del departamento de ventas, además con las descripciones del perfil de puesto se definieron las funciones que tendría cada colaborador.

4.2 Actividad: Proponer opciones para implementación de CRM

a. **Producto:** Opciones de CRM
b. **Uso:** Implementación de CRM
c. **Beneficio:** Incremento de clientes y ventas
d. **Meta:** Incremento de ventas a un 5% comparado con 2023

La actividad planteada se logró cumplir al 100%. Esto debido a que se le realizaron las propuestas de CRM al empresario, sin embargo, aún no se ha tomado una decisión de cuál CRM implementar en la empresa. Pero se hace referencia que el empresario ya está inscrito en dos eventos por parte de dos opciones de CRM para conocer mejor el producto y contratarlo en un futuro cercano.

5. **Táctica operativa: Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores**

5.1 Actividad: Asegurar resultados financieros confiables como insumo de análisis

5.2 Actividad: Análisis de indicadores financieros

a. Producto: Archivos listos para el ingreso de información, formulados con distintos indicadores financieros

b. Uso: Apoyo para una mejor toma de decisiones, desde el punto de vista financiero

c. Beneficio: Mejor estructuración de costos y precios, así como negociaciones con proveedores y clientes

d. Meta: Obtener al menos 10% de utilidad neta en el estado de resultados

En esta actividad se logró cumplir con el 100% del producto ya que se entregaron los archivos formulados para que el empresario pueda hacer uso de estos y comenzar a tomar decisiones. Sin embargo, la meta no se ha llegado a cumplir actualmente ya que los resultados de las acciones que se tomen se verán reflejados en el futuro.

5.3 Actividad: Revisar el funcionamiento del sistema de información de THP y proponer mejoras

a. Producto: Reporte con las propuestas para el sistema de THP

b. Uso: Implementación de las propuestas

c. Beneficio: Mayor control y administración de los activos de la empresa

d. Meta: Obtener al menos 10% de utilidad neta en el estado de resultados

En esta actividad se logró cumplir con el 100% del producto ya que se entregó un documento del análisis donde contiene conclusiones y recomendaciones de este. Sin embargo, la meta no se ha llegado a cumplir actualmente ya que los resultados de las acciones que se tomen se verán reflejados en el futuro.

Propuesta de continuidad:

Se sugiere que en el próximo periodo PAP se ponga especial atención a los sistemas de información para que en un futuro se puedan analizar más a partir de estados financieros distintos, como el balance general y el estado de flujo de efectivo. Con esto se da un panorama más amplio y por consecuencia la toma de decisiones será más acertada.

6. **Táctica operativa: Plan de publicación en redes sociales**

a. Producto: Presentación de las plantillas, guía y cronograma de publicación

b. Uso: Autogestión en las redes sociales

c. Beneficio: Presencia de THP en la Web

d. Meta: Entrega de plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en abril 2024

Esta táctica operativa se ejecutó en primavera 2024 y aunque en este periodo no se trabajó por los consultores Jr., se pudo presenciar el avance producto a uso de la empresa. El uso de la propuesta visual para la página web, las palabras clave recomendadas para los textos de redes sociales, la recomendación de constancia en las publicaciones y el uso de herramientas para facilitar la generación de contenido fue lo que contribuyó a alcanzar el beneficio.

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.

Centro Integrado de Formación Profesional n º 1 de Santander. (s.f. de s.f. de s.f.). *El Juego de las "5S"*. Obtenido de Centro Integrado de Formación Profesional n º 1 de Santander.: https://cifpn1.com/calidad/wp-content/uploads/2018/05/Juego-de-las-5S.pdf

López, J. S. (10 de Noviembre de 2022). *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard*. Obtenido de LinkedIn: https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-liderazgo-situacional-hersey-blanchard-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez/

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

Envira. (15 de Enero de 2024). *¿Qué es la metodología de las 5S?* Obtenido de Envira: https://envira.es/es/en-que-consiste-el-metodo-de-las-5/

Estrada, S. (11 de Febrero de 2024). *México, destacado comprador en sitios de comercio extranjeros.* Obtenido de El economista: https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-destacado-comprador-en-sitios-de-comercio-extranjeros-20240211-0040.html

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 Alvídrez 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/ceneconresdef2019_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

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

Pursell, S. (09 de Marzo de 2023). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* Obtenido de HubSpot: https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos#:~:text=Los%20objetivos%20operativos%20son%20las,logro%20de%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos.

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.eleconomista.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.*

Salesforce. (2023). *¿Qué es un CRM?* Obtenido de Salesforce: https://www.salesforce.com/mx/crm/

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/

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.

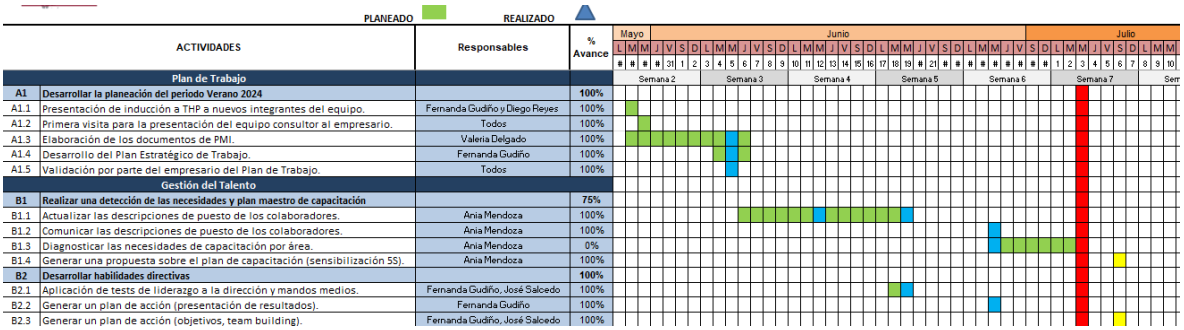
UNIR. (06 de Octubre de 2023). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM*. Obtenido de Unir: https://mexico.unir.net/noticias/economia/objetivos-estrategicos/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20orientan%20la,hacia%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20resultados.

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/

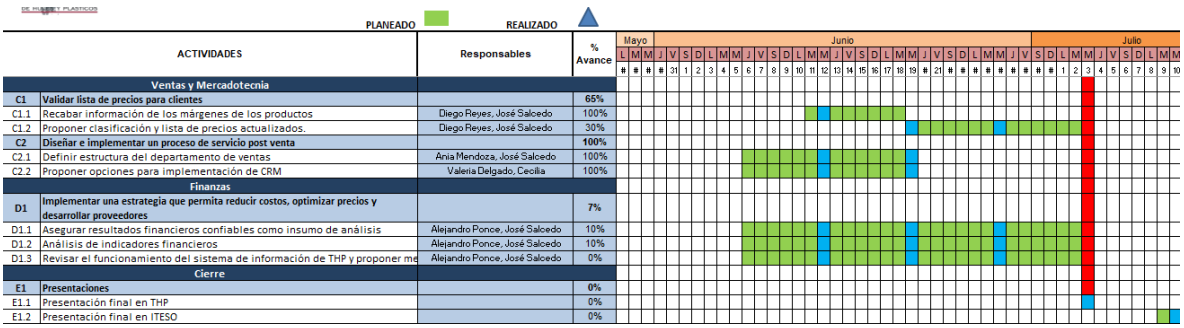
WindUp. (24 de Mayo de 2019). *Qué significa Team Building y cómo hacerlo*. Obtenido de WindUp: Escuela y agencia de marketing digital: https://windup.es/blog/que-significa-team-building-como-hacerlo/#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20literal%20de%20Team,capacidades%20de%20jugar%20en%20equipo.

2. Anexos generales

Anexo 1: Cronograma Verano 2024



	ACTIVIDADES	Responsables	% Avance
	Plan de Trabajo		
A1	**Desarrollar la planeación del periodo Verano 2024**		**100%**
A1.1	Presentación de inducción a THP a nuevos integrantes del equipo.	Fernanda Gudiño y Diego Reyes	100%
A1.2	Primera visita para la presentación del equipo consultor al empresario.	Todos	100%
A1.3	Elaboración de los documentos de PMI.	Valeria Delgado	100%
A1.4	Desarrollo del Plan Estratégico de Trabajo.	Fernanda Gudiño	100%
A1.5	Validación por parte del empresario del Plan de Trabajo.	Todos	100%
	Gestión del Talento		
B1	**Realizar una detección de las necesidades y plan maestro de capacitación**		**75%**
B1.1	Actualizar las descripciones de puesto de los colaboradores.	Ania Mendoza	100%
B1.2	Comunicar las descripciones de puesto de los colaboradores.	Ania Mendoza	100%
B1.3	Diagnosticar las necesidades de capacitación por área.	Ania Mendoza	0%
B1.4	Generar una propuesta sobre el plan de capacitación (sensibilización 5S).	Ania Mendoza	100%
B2	**Desarrollar habilidades directivas**		**100%**
B2.1	Aplicación de tests de liderazgo a la dirección y mandos medios.	Fernanda Gudiño, José Salcedo	100%
B2.2	Generar un plan de acción (presentación de resultados).	Fernanda Gudiño	100%
B2.3	Generar un plan de acción (objetivos, team building).	Fernanda Gudiño, José Salcedo	100%



	ACTIVIDADES	Responsables	% Avance
	Ventas y Mercadotecnia		
C1	**Validar lista de precios para clientes**		**65%**
C1.1	Recabar información de los márgenes de los productos	Diego Reyes, José Salcedo	100%
C1.2	Proponer clasificación y lista de precios actualizados.	Diego Reyes, José Salcedo	30%
C2	**Diseñar e implementar un proceso de servicio post venta**		**100%**
C2.1	Definir estructura del departamento de ventas	Ania Mendoza, José Salcedo	100%
C2.2	Proponer opciones para implementación de CRM	Valeria Delgado, Cecilia	100%
	Finanzas		
D1	**Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores**		**7%**
D1.1	Asegurar resultados financieros confiables como insumo de análisis	Alejandro Ponce, José Salcedo	10%
D1.2	Análisis de indicadores financieros	Alejandro Ponce, José Salcedo	10%
D1.3	Revisar el funcionamiento del sistema de información de THP y proponer me	Alejandro Ponce, José Salcedo	0%
	Cierre		
E1	**Presentaciones**		**0%**
E1.1	Presentación final en THP		0%
E1.2	Presentación final en ITESO		0%

Anexo 2: Plan de desarrollo

PLAN DE DESARROLLO PARA THP

Período: Verano 2024

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 de los colaboradores	Realizar una detección de las necesidades y plan maestro de capacitación	Desarrollar y comunicar las descripciones de puesto de los colaboradores.	Carpeta con descripciones de puesto	Todos los colaboradores conocen su descripción de puesto	Mayor claridad de roles y responsabilidades entre los colaboradores	Incremento de productividad a través de colaboradores más empoderados capaces de tomar decisiones	José Salcedo	Ania Mendoza
				Diagnosticar las necesidades de capacitación por área.	Análisis y resultados de diagnóstico realizado	Detección de cursos beneficiosos para áreas de trabajo	Personal con mayor autogestión y disminución de necesidad de guía por parte del empresario			Valeria Delgado
				Generar una propuesta sobre el plan de capacitación (incluyendo sensibilización 5S y NOMs)	Entrega de resultados de las auditorías de NOMs. Capacitación de colaboradores sobre las 5S	Detección de áreas de oportunidad dentro de la planta	Aumento en la seguridad y clima organizacional dentro de la planta			Ania Mendoza
		Desarrollar pensamiento estratégico por parte de la dirección y el equipo de trabajo	Desarrollar habilidades directivas	Aplicación de tests de liderazgo a la dirección y mandos medios para generar un plan de acción	Resultados de test de liderazgo y propuesta de plan de acción (ej. team building, creación de objetivos en conjunto)	Aplicación de plan de acción dentro de la organización	Conocimiento de objetivos por parte de colaboradores y mejoramiento de la comunicación en la cadena de mando	Definición de objetivos en el 100% de las áreas		Fernanda Gudiño

ACD	Capacidades	Objetivos	Tácticas	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable	
					Producto	Uso	Beneficio		Empresa	PAP
Ventas y mercadotecnia	Consolidar ventas y seguimiento a través de medios digitales.	Desarrollar distribuidores y clientes directos para garantizar un incremento en ventas.	Validar lista de precios para clientes	Recabar información de los márgenes de los productos	Lista de precios	Determinar la clasificación de clientes y beneficios que tiene cada uno de ellos.	Incrementar el número de clientes en lista A) (Lista de mayor volumen de compras).	Incremento de ventas a un 5% comparado con 2023	José Salcedo	Diego Reyes
				Proponer clasificación y lista de precios actualizados.						
			Diseñar e implementar un proceso de servicio post venta	Definir estructura del departamento de ventas	Propuesta de funciones de colaboradores del departamento de ventas	Implementación de departamento de venta	Disminución de carga de trabajo para empresario en ventas			Fernanda Gudiño
				Proponer opciones para implementación de CRM	Opciones de CRM	Implementación de CRM	Incremento de clientes y ventas			Valeria Delgado

ACD	Capacidades	Objetivos	Tácticas	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable	
					Producto	Uso	Beneficio		Empresa	PAP
Finanzas	Revisar y analizar la información financiera para mejorar la tomar decisiones	Asegurar finanzas sanas dentro de la empresa (tomando como referencia el flujo de efectivo, rentabilidad, liquidez)	Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores	Asegurar resultados financieros confiables como insumo de análisis	Archivos listos para el ingreso de información, formulados con distintos indicadores financieros	Apoyo para una mejor toma de decisiones, desde el punto de vista financiero	Mejor estructuración de costos y precios, así como negociaciones con proveedores y clientes	Obtener al menos 10% de utilidad neta en el estado de resultados	José Salcedo	Alejandro Ponce
				Análisis de indicadores financieros						
				Revisar el funcionamiento del sistema de información de THP y proponer mejoras	Reporte con las propuestas para el sistema de THP	Implementación de las propuestas	Mayor control y administración de los activos de la empresa			Ania Mendoza

Anexo 3: Descripciones de puesto (Documentos adjuntos en carpeta de Anexos).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Titulo del puesto:

Maestro Capacitador

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener el nivel de competitividad de los colaboradores a través de la capacitación constante, fortalecer y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para el desepeño de su trabajo, llevar a cabo el programa de capacitación diseñado de forma sistematica.

3. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Nivel y posición: Mandos medios
Puesto al que reporta (Jefe inmediato)**:** Jefe de producción
En ausencia de su jefe inmediato reporta a: Dirección
Puestos que le reportan directamente: N/A
En ausencia del personal de este puesto lo asiste: No especificado

3.1 COMUNICACIÓN

Interdepartamental: Con todas las áreas de la empresa y dirección
Externa: Con proveedores

3.2 PLAN DE CARRERA

Desarrollar plan maestro de capacitación para los colaboradores (Detección de necesidades) e inducción de los colaboradores a sus puestos de trabajo

4. AUTORIDAD

Para gestionar el presupuesto asignado a capacitación.
Evaluar el nivel de desarrollo y aprendizaje de los colaboradores, dar conclusiones de su desempeño.

5. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO

1 Conocimiento en procesos de transformación del hule.
2 Resolución de problema específicos adaptando los programas de capacitación según sea necesario en el área de operaciones.
3 Conocimiento de las mejores prácticas en operación de sistemas y maquinaria de transformación del hule.

6. ACTIVIDADES

6.1 Responsabilidades generales

1 Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores operarios.
2 Diseñar el plan de capacitación.
3 Establecer el cronograma de impartición de la capacitación.
4 Diseñar los metodos de capacitación.

6.2 Descripción de las responsabilidades generales

6.2.1 Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores operarios.

6.2.1.1 Evaluar las destrezas, conocimientos y desarrollo de los colaboradores.
6.2.1.2 Comunicar a dirección los resultados de las evaluaciones.
6.2.1.3 Evaluar la efectividad de los temas teoricos - prácticos a impartir durante los procesos de capacitación.
6.2.1.4 Elaboración de la propuestas de capacitación.

6.2.2 Diseñar el plan de capacitación.

6.2.2.1 Selección de temas a impartir.
6.2.2.2 Determinar horas necesarias para cada evento.
6.2.2.3 Selección de colaboradores para programas determinados de capacitación basados en el puesto, hablidades y áreas de oportunidad.
6.2.2.4 Comunicar el plan de capacitación.
6.2.2.5 Desarrollar un indicador para medir los resultados de capacitación.

6.2.3 Establecer el cronograma de impartición de la capacitación.

6.2.3.1 Determinar el número de sesiones necesarias para el tema seleccionado de capacitación.
6.2.3.2 Determinar los días y horarios de capacitación.
6.2.3.3 Hacer la convocatoria a los colaboradores describiendo el objetivo y alcance de la capacitación.
6.2.3.4 Definir la logistica.

6.2.4 Diseñar los metodos de capacitación.

6.2.4.1 Teorica, preparar la información y determinar el sistema a utilizar.
6.2.4.2 Práctica, determinar estación de trabajo, recursos o apoyos.
6.2.4.3 Gestionar los recursos necesarios, como materiales, espacio, papelería e insumos.
6.2.4.4 Por equipos o individual.
6.2.4.5 Técnicas o metodos educativos.

7. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Indicadores (KPI)	Unidad medida (UM)	Formula	Revisión

8. PERFIL DE PUESTO

Escolaridad /Especialidad:	Tecnico
Experiencia Laboral :	3 años +
Edad:	30 años +
Disponibilidad para viajar:	No necesaria
Disponibilidad horario laboral:	de 6:30 a 15:00 horas de lunes a viernes

Conocimientos e idioma:

Ítem	Descripción
1	Experiencia en desarrollo de planes de capacitación
2	Impartición de cursos
3	Habilidad de comunicación
4	Manejo de office

Perfil psicométrico:

Ítem	Competencia	Descripción
1	Manejo estrés	Manejo del estrés para solucionar conflictos
2	Servicio	Atención positiva trato con colaboradores
3	Negociador	Generar un ambiente de gana-gana
4	Estrategias	Establecer planes de trabajo con objetivos
5	Motivador	Generar una ambiente de trabajo positivo
6	Excelencia	En Pro de la mejora continua
7	Delegar	Repartir labores lograr objetivo global
8	Comunicació	Formal, a tiempo y preciso

Perfil socio-económico:

Ítem	Característica	Descripción
1	Zona	Valorar distancia y transporte a la empresa
2	Ref. personal	Muy positivas y no mostrar conflictos
3	Ref. laboral	No tener conflictos laborales o legales
4	Ref. comercial	Evaluar su buro comercial

9. HISTORIAL DE CAMBIO DEL DOCUMENTO

Descripción del cambio	Fecha	Revisión	Editó

10. REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nombre / Puesto	Editó, revisó y aprobó	Firma	Fecha
	Actualizo		
	Revisó		
	Aprobó		

Anexo 4: Lista de precios (Documentos adjuntos en carpeta de Anexos).

Anexo 5: Investigación de CRM (Documento de Excel adjunto en carpeta de Anexos).

CRM	Kommo	Upnify	Leadsales	Callbell	Zenvia Conversion	Salesforce	Odoo	ClickUp	Zapier	Monday.CRM
Descripción	Envía recordatorios en el perfil del cliente y gestiona tu calendario. Sigue el rendimiento con informes en tiempo real y paneles personalizables. Las apps que te gustan se conectan directamente a Kommo para hacer tu flujo de trabajo más fluido.	Permite perfeccionar tus procesos comerciales respondiendo más rápido y brindando un mejor seguimiento a cada uno de tus prospectos y clientes generando así más oportunidades de negocio que se traduzcen en nuevas ventas para tu empresa. Las herramientas automatizan la mayoría de los procesos de venta (como la prospección o la cotización) y facilitan el registro de las actividades que impactan en el trabajo del ejecutivo, ahorrando tiempo y aumentando la efectividad	Organiza y agrupa las conversaciones de ventas en una sola aplicación. Chatbot con capacidad de responder mensajes sin necesidad de saber programación.	Capacidad de crear campañas de marketing en whatsapp, chatbot con conversaciones automatizadas, todo el equipo, recibe pedidos y reservas y es capaz de conectar tu crm o programar mensajes de tu e-commerce.	Centraliza el servicio al cliente en múltiples canales, como WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram y Webchat. Puede enviar y recibir mensajes de manera ágil para impulsar las ventas, aumentar la tasa de conversión y brindar una mejor experiencia de atención al cliente en ventas. También permite integraciones con diversas aplicaciones y marketplaces, además de chatbots para involucrar a sus clientes.	Salesforce Customer 360 consta de un conjunto de aplicaciones que mejoran el marketing, ventas, comercio, atención al cliente y TI para brindar una experiencia personalizada a los clientes.	Odoo es un conjunto de aplicaciones de código abierto que cubren todas las necesidades de tu empresa: CRM, comercio electrónico, contabilidad, inventario, punto de venta, gestión de proyectos, recursos humanos, marketing, servicios, productividad, prsonalización. Mencionan en su página: La propuesta única de valor de Odoo es ser muy fácil de usar y totalmente integrado.	ClickUp es una plataforma de productividad y gestión de proyectos que se ha posicionado como una herramienta versátil. Tiene funciones de: Gestión de tareas y proyectos, colaboración y comunicación, gestión de resursos y trabajo, CRM, reportes y análisis. Asimsimo, tiene espacios personalizables	Crear un Zap con Zapier te permite conectar fácilmente todas tus herramientas sin depender de un desarrollador. Automatiza tareas en minutos configurando disparadores, como nuevos leads desde formularios, y definiendo acciones, como notificar a tu equipo de ventas. Una vez configurado, Zapier se encarga de la automatización, permitiéndote y a tu equipo centrarse en tareas más estratégicas mientras Zapier trabaja en segundo plano.	Personaliza tu CRM fácilmente ajustando etapas de ventas, agregando columnas y gestionando múltiples flujos sin necesidad de desarrolladores. Integra el correo electrónico para una comunicación eficiente, automatiza tareas como asignar leads, configurar recordatorios y recibir notificaciones automáticas de apertura de correos. Accede rápidamente a detalles de oportunidades de venta y utiliza paneles personalizables para obtener una visión general del rendimiento. Centraliza, califica y asigna leads desde diversas fuentes de manera automática.
Contacto	support@kommo.com	info@upnify.com	ayuda@leadsales.io	sales@callbell.eu	Link directo a chat de WhatsApp: 55-8920-2670	Llenar formulario: https://www.salesforce.com/mx/form/contact/contactme/ Marcar al : 1-866-450-8123.	https://api.whatsapp.com/send/?phone=52562722204 7&text&type=phone number&app_absent=0	Es necesario llenar un formulario: "Contact sales"	https://zapier.com/l/contact-sales?demo_source=cs_nav_header_pricing	https://monday.com/helpcenter/contact-support
Prueba	14 días	30 días	7 días $7 usd	Gratuita 7 días	No existe	30 días	Si tiene, no especifica tiempo ni número de aplicaciones	Da la opción dircta a la prueba gratis	Ilimitado para uso básico	Para 2 usuarios
Precio	$278 por usuario/mes	$279 por usuario/mes	$83.99 usd/mes	$15 usd/mes $20 usd/mes membresia plus	*Es necesario elegir un plan de software y un paquete de canales. **Plan de Software:** Starter: $0/mes Specialist: $2,200/mes Expert: $6,600/mes Professional : $14,300/mes **Paquete de canales:** 1. $400/mes 2. $1,000/mes 3. $2,000/mes 4. $4,000/mes	*Planes para pequeñas empresas: Starter: $25 usd/mes Sales Professional: $80 usd/mes Service Professional: $80 usd/mes Marketing Cloud: $1,250 usd/mes	*Una sola aplicación es gratuita (usuarios ilimitados) * Plan estándar AL MES por $180 MXN/usuario * Personalizado AL MES por $274 MXN/usuario	*Uso personal: gratis *Recomendado para pequeñas empresas $7 USD/usuario/mes *Medianas empresas: $12 USD/usuario/mes * Grandes empresas: precio personalizado	Profesional $380.05 por usuario/mes Team $1311.81 por usuario/mes	Básico $230 por usuario/mes Estándar $330 por usuario/mes Pro $560 por usuario/mes

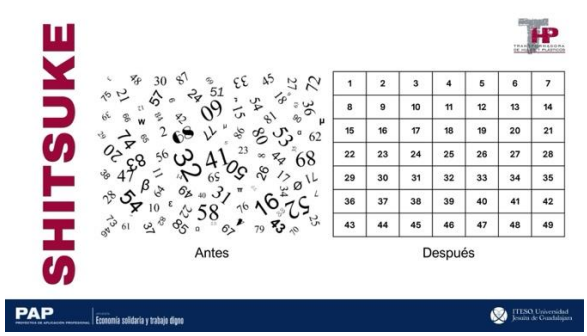
Anexo 6: Generación de objetivos por área en taller de *team building* (Documento de Word adjunto en carpeta de Anexos).

Creación de objetivos por área

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.

Anexo 7: Dinámica 5s (Presentación adjunta en carpeta de anexos).



Anexo 8: Análisis financiero (Documento de Word adjunto en carpeta de anexos).

Introducción

En el documento se presenta el análisis financiero de la empresa THP, teniendo como principal insumo de información un documento proporcionado por el empresario de gastos clasificados y las ventas. Se presenta un reacomodo de la clasificación de los gastos, construcción de estados de resultados, análisis vertical y horizontal de estos, cálculo de razones financieras, tomando como base el balance general de la empresa al 31 de diciembre del año 2023, cálculo del punto de equilibrio y proyección de estados de resultados en distintos escenarios posibles.

Con esto se busca que el empresario pueda tener un punto de vista distinto y se puedan tomar decisiones de acuerdo con los resultados presentados.

Desarrollo

Inicialmente el empresario proporcionó los datos de los movimientos monetarios históricos desde el año 2021 a la actualidad. En este documento el empresario cataloga el total de los gastos en: Gastos de mano de obra, gastos de fabricación y gastos de administración, donde estos últimos los separa en gastos generales, gastos por viáticos y gastos financieros. Además, en otra cuenta aparte se recolectan los gastos en materia prima y ventas. Por último, el empresario tiene algunos indicadores, comenzando con la utilidad, donde representa la diferencia entre las ventas y los gastos totales, incluyendo la materia prima, así como el cálculo del IVA, tanto el cobrado como el que se tiene que pagar y al final el cálculo de ISR.

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

Valeria Natalia Delgado Hernández

El PAP me ayudó a comprender acerca de las realidades que enfrentan las medianas y pequeñas empresas en su día a día en México y cómo los empresarios hacen frente a cada

situación que se les presenta. Asimismo, me di cuenta lo apasionado que puede llegar a ser un empresario frente a su trabajo diario. Esta pasión y entusiasmo por su empresa es lo que ha ayudado a la empresa a superar todas las adversidades por las que han pasado. El trabajo y el compromiso de los colaboradores resulta ser clave para el éxito de una empresa. Además, se destaca la importancia de que todos trabajen hacia un mismo objetivo en conjunto y superarse día con día. La actitud, la innovación y actualización representan la clave para presentar competitividad en las pequeñas y medianas empresas. El mercado y los métodos de manufactura cambian a través de los años y es por lo que es necesario también gestionar algunos cambios en la administración de las empresas que llevan más de 30 años en el mercado, esto para actualizarse y no quedarse en el camino.

A través del periodo PAP he experimentado diversos sentimientos, como agradecimiento, sorpresa, empatía, angustia, alegría, entre otros más. Fue una experiencia llena de aprendizajes de los que me encuentro satisfecha, sin embargo, aún no termina esta experiencia y estoy ansiosa de seguir en este proyecto.

Las actividades me hicieron generar empatía hacia los empresarios de pequeñas y medianas empresas, ya que personalmente cuento con uno viviendo en mi casa como jefe de familia (mi papá). Ahora comprendo lo complicado que es tener que trabajar más de 8 horas al día y no tener tiempo de revisar tareas, de tener una tarde tranquila por alguna situación externa, lo complicado que es el tema de la rotación de personal, entre otros aspectos.

A través de las actividades también pudimos convivir y platicar directamente con los colaboradores de la empresa, lo cual me generó orgullo el escuchar cómo ellos están agradecidos con su director y tienen un compromiso latente con la empresa. Estas actividades resultaron muy enriquecedoras. Si embargo, el cierre del periodo lo identifico como “la cereza del pastel”, en el taller de *team building* se pudo generar un vínculo directo con los colaboradores y pasar de ser “los muchachos” a que nos reconocieron por nuestros nombres. El observar cómo entre ellos estaban apoyándose, gritando, riendo, participando me generó mucha satisfacción. El que un colaborador se acercara conmigo a preguntarme cómo se llamaba la dinámica porque estaba muy divertida y quería hacerla en su casa, me llenó de alegría. Finalmente, el escuchar de ellos cómo nuestras actividades les generó un sentido de

identidad, confianza, habilidades de comunicación, apoyo mutuo, agradecimientos continuos, entre otras habilidades me hace sentir segura de que escogí el PAP correcto.

Ahora, tengo una mirada más empática hacia los colaboradores, los directivos, los empresarios, trabajadores, ya que día con día hacen su máximo esfuerzo para superarse. Asimismo, cómo los factores externos (como una máquina china nueva o un material diferente) en el mercado puede afectar el camino de diversas industrias y cómo los empresarios deben tomar decisiones para que su producto no quede obsoleto a través del tiempo. A pesar de que el gobierno genera apoyos, no son suficientes y con cada reforma parece ser que lo que menos quieren es ayudar a los empresarios. Sin embargo, la actitud y resiliencia es lo que se destaca en la competitividad (además de factores clave como calidad, organización, sistemas internos, entre otros).

María Fernanda Gudiño Ruíz

Este periodo me volvió a confirmar que las razones por las que elegí este proyecto PAP fueron las correcta. El hambre de aprender nuevas cosas que estuvieran fuera de los conocimientos obtenido a lo largo de mi carrera, el trabajo en un equipo multidisciplinario, el conocimiento de la vida laboral, entre otras cosas, fueron algunos de los motivos y expectativas que me hicieron elegir este PAP y todas cumplieron y superaron lo esperado.

Por otro lado, uno de los descubrimientos más impactantes que tuve a lo largo de estos dos periodos fue la situación tan retadora a la que se enfrentan la mayoría de las MiPyMes en México, siendo el mayor porcentaje de empresas en el país uno esperaría que recibieran más apoyos por parte del gobierno, pero esa no es la realidad. Aun así, me impresiona cómo el empresario logra mantener una buena actitud, de esperanza y resiliencia, cuidando siempre a sus colaboradores y actuando de forma honesta y respetuosa. Creo que esto habla de la integridad y el gran amor que le tiene a la profesión el empresario.

Enfocándome ahora en el equipo de trabajo de ITESO, creo que las claves para el éxito de este proyecto fueron la colaboración, el compromiso, la disposición, la comunicación, la unidad y el trabajo en equipo que se generó. De cada uno de mis compañeros aprendí algo y

me parece que esa es la riqueza de los equipos multidisciplinarios, siempre hay espacio para aprender más los unos de los otros.

Por último, hablando de las aportaciones que generé durante estos dos periodos me gustaría resaltar el plan de publicaciones de redes sociales, además de ser la contribución más relacionada con mi carrera, logré ver como esta pasaba de ser solo un producto entregado a ser herramientas utilizadas por la empresa que tuvieran una aportación positiva dentro de ella, lo cual me llenó de satisfacción. Me fue posible ver de forma más tangible como los diseñadores podemos aportar y ayudar en muchas áreas y empresas con nuestros conocimientos y nuestra forma de percibir las realidades.

Diego Reyes Madrigal

El volver a trabajar con la misma empresa con la que estuve el periodo pasado me aporto mucho conocimiento y experiencia ya que pude de cierto modo acompañar a la empresa en una etapa difícil por la cual están pasando y me sensibilizo en el sentido que pude identificar a los retos los cuales las Mipes en México atraviesan y prepararme para saber cómo afrontarlas en un futuro.

Algo que fue revelador para mi este periodo fue el tema del personal en las empresas ya que sin el capital humano es imposible avanzar, pude localizar la importancia de que los colaboradores de la empresa tengan óptimas condiciones de trabajo y no solo eso, sino que ir un paso más allá y que se puedan transmitir los valores del empresario y la empresa para poder alcanzar los logros propuestos con todo el equipo laboral enfocado a estos mismos.

Por último, resaltar el impacto que un proyecto como este puede tener al tocar involucrarse en prácticamente todas las áreas de la empresa y me sirvió en mi desarrollo personal para encontrar maneras optimas de acercarme con la gente y lograr generar ese lazo de confianza mutua para la elaboración de un buen proyecto.

Ania Ivett Mendoza Muñoz

Desde el inicio del proyecto, me adentré en las realidades de las MiPes, lo que me permitió comprender sus desafíos cotidianos, despertando en mí un gran sentido de empatía y responsabilidad. Trabajar en esta empresa me mostró muchas realidades: personas apasionadas por su trabajo, empresarios luchando cada día por crecer, y un fuerte compromiso de la gente por aquello en lo que cree. Pude ver bastantes realidades que no siempre son evidentes desde fuera. Noté cómo hay personas profundamente apasionadas por su trabajo, dispuestas a dar lo mejor de sí mismas a pesar de las dificultades. También, vi de cerca las luchas diarias de los empresarios que enfrentan diferentes tipos de desafíos, pero lo que más me impresionó fue el nivel de compromiso de estas personas, su capacidad para perseverar y luchar por lo que creen, incluso en circunstancias díficiles.

Participar en este proyecto me permitió ver de cerca problemas que ya conocía por empresas familiares, como la alta rotación de personal y lo difícil que ha sido vender en el último año, así como la falta de apoyo de parte del gobierno para estas empresas. Hablando de la rotación de personal, pude identificar que esto no solo genera inestabilidad en el equipo, sino que también afecta la productividad y la moral de todos los trabajadores. Al estar familiarizado con esta situación por mi experiencia, entendí lo importante que es tener una estructura clara y roles bien definidos para mantener a los empleados comprometidos, es por esto que se me ocurrió hacer una propuesta para las descripciones de puesto basadas en un organigrama actualizado el período anterior. Aunque no pudimos alcanzar a comunicarlas a los trabajadores, creo que serán muy útiles el próximo semestre para que todos sepan sus responsabilidades y obligaciones.

Otra área en la que pude contribuir fue la introducción de la metodología de las 5S. Aunque esta fue una sensibilización inicial y sencilla, creo que fue un primer paso importante para introducir a la empresa en prácticas de organización y eficiencia. La idea es que, a partir de estas pequeñas implementaciones, podamos desarrollar más iniciativas que contribuyan a mejorar el entorno de trabajo y la productividad general de la empresa. Me entusiasma pensar en cómo estas primeras acciones pueden ser las bases para cambios más profundos y duraderos en el futuro.

Una de las partes que considero más gratificantes de este proyecto fue la oportunidad de trabajar con personas de diferentes carreras y semestres. Esta diversidad de perspectivas y conocimientos benefició bastante el proyecto y me permitió aprender mucho de mis compañeros. El ambiente de colaboración y apoyo mutuo fue de suma importancia para el éxito de nuestras iniciativas, y creo que supimos acoplarnos de manera excelente para enfrentar los desafíos y lograr nuestros objetivos.

Mirando hacia el futuro, me quedo con muchas ganas de continuar con este proyecto el próximo semestre. Hay varias ideas y propuestas que no pudimos implementar en este periodo, pero que creo que tienen un gran potencial para generar un impacto positivo. Como ejemplo, las auditorías de la STPS y el desarrollo de un plan de capacitación para los empleados son prioridades que podrían contribuir significativamente a la mejora continua de la empresa. También me gustaría seguir trabajando en la implementación de las 5S, llevando esta metodología a un nivel más profundo.

En resumen, esta experiencia ha sido sumamente enriquecedora y me ha proporcionado una visión más amplia y realista de todos los desafíos y oportunidades que enfrentan las MiPes. Me siento bastante motivada para seguir contribuyendo a este desarrollo y crecimiento, y estoy ansiosa por ver cómo nuestras iniciativas pueden continuar mejorando el funcionamiento de estas empresas.

Alejandro Ponce Chávez

En este periodo pude volver a darme cuenta el gran impacto que tiene este proyecto comenzando desde lo personal, así como en lo social. Pues directamente hace que los alumnos nos enfrentemos a situaciones reales del mundo exterior, haciendo que salgamos de nuestra zona de confort y conociendo otra cara distinta de lo que es la sociedad actual. Pues normalmente uno se relaciona con las mismas personas a lo largo de toda la carrera universitaria, pero el poder observar cosas diferentes sin lugar a duda ayuda a abrir la mente y se obtiene una visión distinta del mundo. Del mismo modo, al tener ahora una perspectiva diferente, creo que uno mismo se vuelve más empático con los demás y se alcanza a comprender el privilegio con el que vivimos.

Hablando en específico de este proyecto, al hacer esta consultoría a una pequeña empresa pude aprender que muchas veces los problemas de estas es que de algún modo se "enamoran" tanto del producto o del proceso, que después pueden llegar a perder la visión en el futuro que los mantenga existiendo a lo largo del tiempo. Pues actualmente todo el mercado en general está en continuo cambio y considero que seguir trabajando de la misma forma que hace 10 o 15 años es un grave error para casi todas las empresas, pues la competencia hoy más que nunca es fuertísima. Entonces, la capacidad de estar en constante innovación y el hacer cambios estructurales cuando sean necesarios es punto clave para tener un negocio exitoso. Pero aquí mismo se cae en el siguiente punto, que es la cultura organizacional, pues todo esto viene a partir de lo que engloba la cultura de una empresa, pues pareciera que hay empresas o líderes que por naturaleza son innovadores, pero muchas veces tiene que ver más con la forma de pensar y de ver las cosas que se tiene. Y algo que me gustó mucho de este proyecto fue precisamente eso, que, si se le da mucha importancia a este apartado de la cultura organizacional, pues un consultor puede dar alguna idea de un producto nuevo, que lleve al éxito a la empresa, pero sin embargo ese éxito será momentáneo si la cultura organizacional no apoya a la subsistencia de la organización.

En este caso, hablando sobre la empresa en la cual me tocó trabajar, mi aporte fue el de hacer un análisis financiero de la empresa, sin embargo, no quedó solo en el análisis como tal, sino lo que se pretendió fue ayudar al empresario a obtener otra visión distinta de su empresa, el ver su empresa desde el punto de vista financiero, que muchas veces no se tiene y puede llegar a ser importante para conocer más a fondo las dinámicas del negocio en sí. Del mismo modo, otra actividad muy importante fue la de la integración del equipo de la empresa, pues creo que eso en general ayudó a todos los colaboradores a poder comprender la importancia que tiene el trabajar en un mismo canal, haciendo sinergia y teniendo los objetivos bien claros, sin dejar de lado que a partir de las dinámicas que se hicieron también le abrió otro horizonte al empresario para poner en práctica, como la planeación de los objetivos más específicos en conjunto con sus colaboradores, por ejemplo.

Por último, me voy muy contento de esto proyecto, pues pude comprender realmente el otro punto de vista de la carrera de finanzas, el de ayudar a pequeñas empresas, quitando el estereotipo del financiero que trabaja en temas bursátiles, por ejemplo, que pareciera que no tiene ningún impacto social y que su único objetivo es generar rendimientos sin importar a quien pueda afectar o no. Con este proyecto conocí la otra cara de la moneda, donde como financiero sí se puede contribuir, de alguna manera, aunque sea poco, a hacer un bien social. Apoyando a las familias mexicanas a su desarrollo, desde el empresario hasta los colaboradores de la empresa, buscando el bienestar social y del medio ambiente.

3.2 Aprendizajes logrados

Valeria Natalia Delgado Hernández

A partir del proyecto desarrollado, personalmente aprendí sobre diversos temas en lo que no había tenido experiencia durante toda la carrera. A lo largo de 8 semanas logré desarrollar competencias interdisciplinares que me pueden ayudar en un futuro ya sea si decido emprender o trabajar dentro de una empresa. El principal reto que presenté en las primeras sesiones fue que sentía que como mi carrera no tenía relación al área de consultoría, pensaba que no podría aportar mucho. Sin embargo, considero que un área en la que fue clave mi participación fue en el orden y estructura de entregables, revisión continua de actividades y planeación.

Como competencias profesionales desarrollé principalmente el trabajo en equipo en un equipo multidisciplinario. El trabajo en equipo fue clave para el éxito del proyecto, así como la comunicación asertiva continua. Además, logré aprender acerca de temas como administración de proyectos e inteligencia artificial, temas vistos al principio del periodo PAP. Sin embargo, ya a lo largo del proyecto, logré conocer acerca de temas financieros y cómo puede afectar a una empresa no contar con finanzas sanas, temas administrativos, acerca de cultura organizacional en una empresa, temas de recursos humanos con los perfiles y descripciones de puesto, diseño de páginas web y cómo puede ayudar a tener más ventas, plan de redes sociales y su importancia; lo importante que es un departamento de ventas en una empresa y conocer los posibles clientes y distribuidores; sobre cómo aplicar las 5 s puede

mejorar la producción y mejorar un espacio de trabajo, qué es un CRM y su importancia con la relación y el ciclo de vida de los clientes, así como a redactar objetivos estratégicos y operativos. Asimismo, acerca de cómo las actividades colectivas como un *team building* dentro de una empresa puede funcionar para desarrollar habilidades de comunicación, confianza e integración y a su vez, poder aprovechar estos momentos para dar a conocer temas importantes de una empresa, donde los colaboradores puedan participar activamente.

Durante el proyecto, también identifiqué que soy capaz de coordinar un proyecto de impacto social. La empresa y el equipo universitario desde el día uno logró realizar el contrato psicológico, el cual nos ayudó en generar aportaciones clave en las que el empresario buscaba apoyo por parte de nosotros. Esa confianza dio pie a la toma de decisiones colaborativas entre ambos equipos, asimismo a cada una de las aportaciones se les realizó seguimiento continuo para verificar cómo se ha avanzado y si es necesario ayudar en algún aspecto específico. En este periodo el empresario mostró una apertura hacia el equipo el cual, personalmente pude aprovechar mucho. Asimismo, espero en el siguiente periodo lograr ver cómo ha integrado algunas de nuestras aportaciones a su día a día en su empresa.

Estos aprendizajes que llevo a partir del PAP, lo puedo trasladar directamente a mi vida profesional y personal. Esto debido a que obtuve conocimientos teóricos y prácticos los cuales puedo aplicar día a día. El PAP me ayudó a confiar más acerca de mis aportaciones, a saber, que todas las ideas son buenas y pueden contribuir de alguna manera a un objetivo en conjunto. Además, a reconocer la importancia de los equipos multidisciplinarios y cómo estos pueden aportar en diversas áreas de oportunidad. Finalmente, a tener una apertura continua al aprendizaje, esto debido a que día con día aprendí sobre diversos temas.

María Fernanda Gudiño Ruíz

En este proyecto aprendí muchísimas cosas. Para empezar, me fue posible vivir y entender como es un proceso de consultoría colaborativa, desde el diagnóstico hasta las implementaciones, darme cuenta de que todas las etapas son indispensables para lograr el mejor resultado y que la realización de cada una de las herramientas tienen una razón de ser.

A lo largo de los dos periodos PAP me pude dar cuenta que mi carrera es más aplicable en unos momentos que en otros, pero que las bases y conocimientos que desarrollé dentro de ella son útiles en todo momento. La capacidad de observación de los pequeños detalles, el ponerme en los zapatos del otro para la generación de propuestas, la comunicación de ideas sin miedo al rechazo de estas, la escucha activa y los *insights*, son algunas de las habilidades que me enseñaron y me fueron reforzadas a lo largo de toda mi carrera y que pude poner en práctica y me ayudaron en este proyecto.

En esta reflexión también me gustaría recalcar la importancia del contrato psicológico, pues este puede favorecer al avance o frenado del desarrollo de todo un proyecto. Aunque desde el periodo pasado se logró un buen contrato con el empresario, me dio mucho gusto presenciar como ese compromiso evolucionó con el tiempo, al final me atrevo a decir que este no solo se consolidó con los altos mandos, sino que también se logró establecer con los colaboradores, fui capaz de ver como algunos de ellos se abrían a contar, platicar y proveer información. Me parece que la cereza del pastel fue el desarrollo del team building, pues además de cumplir con los objetivos del taller nos fue posible convivir con ellos en un ambiente más relajado.

Por último, en un ámbito más personal este PAP me ayudó a darme cuenta de todo el potencial que tengo y de las habilidades blandas que ayudaron al buen desarrollo del proyecto y trabajo en equipo. Desde la responsabilidad y la entrega hasta la amabilidad y la capacidad de adaptabilidad. Habilidades que estoy segura me ayudaran a desenvolverme en cualquier ámbito laboral que decida trabajar.

Diego Reyes Madrigal

Los aprendizajes logrados en lo personal al terminar este proyecto y su segunda etapa son muchos, ya que al trabajar en mis implementaciones tuve que entrar en áreas que no había tocado antes de este proyecto, esto aporto a mi crecimiento para conocer y explorar más áreas y conocer estrategias de cada una.

Como principal conocimiento adquirido resaltaría la importancia de la cultura organizacional y cómo los colaboradores de la empresa deben comparar estos valores para alcanzar objetivos colectivos e incluso generarlos, ya que si se plantean en conjunto y todas las partes proponen ideas para generarlos será más fácil obtener un sentido de pertenencia y compromiso con las metas planteadas.

Por último, un aprendizaje que me llevo de este proyecto es la capacidad de adaptabilidad a las situaciones que se van presentando ya que fue algo que me permitió seguir avanzando en el proyecto y que mis actividades no se vieran frenadas por eso, de misma manera el pedir ayuda fue clave porque el semestre pasado tuve problemas para poder pedir ayuda y fue algo que hice este semestre que me ayudo bastante, esto es algo que seguiré haciendo para aprender de otra gente que es experta en el tema.

Ania Ivett Mendoza Muñoz

Como estudiante de Ingeniería Industrial, mi participación en el PAP fue una experiencia que me permitió aplicar y desarrollar competencias importantes en mi área profesional. Desde que inicio del proyecto, pude darme cuenta de que lo aprendido a lo largo de mi carrera sería de gran ayuda en cualquier empresa. Encontré la oportunidad de poner a prueba muchos de mis conocimientos al hacer algunas propuestas prácticas como las descripciones de puesto, auditoría de NOMS, y 5s.

Este proyecto me permitió no solo aplicar mis conocimientos en gestión y mejora continua, sino también desarrollar habilidades para trabajar en equipos multidisciplinarios y aprender de diferentes perspectivas. Algo que me agradó bastante fue que desde un inicio se nos considera como Consultor Jr, no como un simple estudiante, y el hecho de que los empresarios tengan la disposición de abrirse con nosotros y colaborar es algo bastante gratificante.

A nivel profesional, aprendí mucho sobre el contexto sociopolítico y económico de las MiPes, entendí un poco de las dificultades que enfrentan y la importancia de adaptar ciertas estrategias empresariales a estas realidades. Todo esto me ayudó a ver que es necesario seguir

desarrollando habilidades en liderazgo, aprender a tomar de decisiones estratégicas y saber evaluar de manera correcta los resultados para abordar los desafíos actuales de manera efectiva.

Personalmente, esta experiencia me ha mostrado mis fortalezas y áreas de mejora, me hizo ver un camino más claro hacia mis metas profesionales y personales. Me siento inspirada por el impacto positivo que mi carrera puede tener en las empresas, en el ámbito profesional y estoy emocionada por seguir contribuyendo a proyectos que generen un cambio significativo.

Alejandro Ponce Chávez

En este proyecto, aun cuando en tiempo fue algo corto, tuve demasiados aprendizajes en general y específicos de mi carrera. Inicialmente, hablando de mi carrera en específico, fue que hice todo un análisis financiero completo, hasta donde se pudo de acuerdo a la información que se tenía en el momento. Pude hacer este análisis y darme cuenta de lo que es trabajar en un escenario completamente real, no escenarios que se presentaban en ejercicios de la escuela como en libros de texto, por ejemplo. En esta ocasión pude trabajar con datos reales, y me enfrenté a situaciones reales, situaciones con las que me seguramente me encontraré en un futuro en la vida profesional. Tuve que poner en función todo tipo de conocimientos que he obtenido hasta este momento de mi vida, pues no solo era seguir las fórmulas financieras y ya, sino que por la naturaleza de los datos tuve que hacer ciertas adecuaciones y eso presentó un gran reto para mí.

Así mismo pude desarrollar otras habilidades importantes como la de presentar de una manera más ejecutiva, entendiendo de alguna manera lo que es realmente importante y cómo comunicarlo correctamente, pues aun cuando para mi pueda parecer algo muy sencillo puede que a la persona a la que se lo exponga no lo sea y es un reto aprender a comunicar las cosas para que sean más digeribles para los demás.

También pude aprender la importancia que tiene trabajar en un buen equipo, pues tengo la dicha de haber trabajado con un excelente equipo en este periodo de verano, pues realmente se establecieron los roles de una manera excepcional, cada uno tenía bien claro su trabajo y

se comprendía en qué se era bueno y en qué no, así como recalcar que todos tuvimos una gran disposición para trabajar, realmente no se le tuvo que andar cuidando a nadie de que trabajara o no. Me quedo con esto, ya que en el futuro esto puede ser de gran ayuda a la hora de configurar un equipo de trabajo.

Por último, ahora que se finaliza este periodo, me quedó mucho más claro lo que es llevar un proceso de consultoría completo, iniciando primero con el diagnóstico y ahora concluyendo con el proceso enfocado a las implementaciones. Todo esto sin duda no se puede aprender enteramente de la teoría nada más, es algo en donde necesitas estar ahí y el aprendizaje se da de una forma empírica. Así mismo, cambió mi forma de pensar en este tema, pues como tal cambió mi idea de que los consultores van a ser unos super héroes que llegan a cambiar y a salvar las empresas, comprendí que esto no es así, así como que el mismo consultor no es el responsable del gran éxito o fracaso de la empresa, eso a fin de cuentas está en manos de los directivos, la posición de los consultores es, como su mismo nombre lo dice, instruir a los empresarios para que puedan tomar las mejores decisiones posibles para su empresa, proponiendo ideas a partir del estudio a profundidad de la empresa, pero sin embargo, creo que es importante tener bien en cuenta que nadie conocerá mejor a la empresa que el mismo fundador o directivos.

Además, la oportunidad que tuve de conocer dos empresas distintas me dio un panorama mucho más amplio de lo que son los negocios en la vida real, aun cuando ambas empresas tenían muchas similitudes en general, pude tener panoramas distintos en estilos de liderazgo, distintos equipos de trabajo, así como los procesos de producción y formas de trabajar de las empresas.