

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa integral de consultoría en Pymes



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3A02, Consultoría para la Competitividad en Pymes

“Reporte ejecutivo del proceso de consultoría colaborativa en etapa de
diagnóstico de una empresa ZMG

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. En Administración de empresas. Iván Orlando Rodríguez Velasco,

Lic. En Administración de empresas. Diego Herrera Ramos,

Ing. En alimentos. Marcelo Cobán Cortez

Lic. en Mercadotecnia y Dirección Comercial. Alondra Rubí Castañeda Chávez

Lic. En Finanzas. Frida Silvana Cota Beltrán

Profesor PAP: Consultor Sr. L.A.E y Finanzas María Asunción Trujillo de Alba

Tlaquepaque, Jalisco, mayo 5 de 2026

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización.....	3
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	4
1.4. Planeación de alternativa(s).....	5
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	19
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	48
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	51
1.8. Anexos generales	53
2. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	54
2.1 Sensibilización ante las realidades	55
2. 2 Aprendizajes logrados	60

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

El Proyecto de Aplicación Profesional el cual corresponde a la “Consultoría para la Competitividad en PYMES” se llevó a cabo en colaboración con la empresa, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de sus capacidades empresariales mediante el diagnóstico de la situación de la empresa e implementación de un modelo de gestión estratégica orientado a la competitividad y al desarrollo sustentable. El proyecto formó parte del Programa Integral de Consultoría en competitividad MIPYMES y tuvo como objetivo general analizar la situación actual de la empresa y diseñar propuestas de mejora en áreas clave como la estructura organizacional, el modelo de negocio, el mercado y las finanzas.

Durante el periodo de participación se realizó un diagnóstico empresarial integral utilizando herramientas como análisis PESTEL, Benchmarking, Business Model Canvas, análisis FODA, Fuerzas de Porter, análisis de mercado y estructura financiera. La metodología seguida respondió a una lógica de proyecto participativo, en el cual la información fue recopilada y analizada de manera colaborativa entre el equipo PAP y la organización.

Como resultados principales se obtuvieron propuestas de mejora estructuradas, entre las que destacaron una propuesta de estructura organizacional, lineamientos para la institucionalización de la empresa, bases para una estructura financiera adecuada y un plan de desarrollo estratégico. Estos productos permitieron a EMPRESA contar con información clara para la toma de decisiones y sentaron las bases para su crecimiento y consolidación en el sector de alimentos orgánicos y agro sustentables.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP se desarrolló como una experiencia de aprendizaje colaborativa entre el equipo de Consultores Jr. Integrado por los estudiantes activos de distintas disciplinas, los consultores Senior como asesoramiento académico y los representantes de la empresa. El proceso de diagnóstico se llevó a cabo bajo una lógica de proyecto, la cual se basa en tener un entendimiento del enfoque socioeconómico y agro sustentable de la empresa. Este nos ayudó a comprender el contexto de la organización, identificar las áreas de oportunidad, diseñar alternativas viables para una solución y su aplicación necesaria. La participación de la empresa fue fundamental para validar la información, alinear objetivos y asegurar la pertinencia de las propuestas desarrolladas.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las PyMEs, especialmente "comaleras" e informales, lideran la transformación y comercialización de maíz criollo en productos como tortillas, aprovechando mercados especializados, orgánicos y gourmet donde obtienen precios premium por su autenticidad nutricional y cultural. Iniciativas como Fundación Produce con INIFAP apoyan a productores con tecnología y financiamiento para más de 300 hectáreas, mientras programas gubernamentales ofrecen capacitación agroecológica y parcelas demostrativas, impulsando economías locales en estados como Oaxaca, Chiapas y Sinaloa. Esto fortalece la competitividad de PyMEs al alinear con tendencias de consumo responsable y exportación orgánica, donde México es el cuarto productor mundial.

En este marco, el proyecto se centra en el sector de alimentos agroecológicos y de producción agro-sustentable, específicamente en la elaboración de alimentos derivados del maíz criollo. Desde un enfoque teórico, incorpora conceptos clave como la competitividad de las PyMEs, la gestión estratégica, la sustentabilidad y el desarrollo local, junto con la importancia del consumo responsable, comercio justo y las tendencias de mercado hacia productos artesanales.

En este contexto, EMPRESA surgió como iniciativa orientada a la producción de tortillas elaboradas con maíz criollo bajo prácticas agro-sustentables, buscando generar impacto

positivo en la comunidad y ofrecer productos de alta calidad. A lo largo de su evolución, la empresa enfrentó retos propios del crecimiento, la estandarización de procesos y la consolidación de su modelo de negocio.

Producción y relevancia del maíz criollo

El maíz criollo o nativo (*Zea mays L.*) es una variedad autóctona desarrollada mediante una interacción cultural de más de 9,000 años. A través de la selección tradicional basada en rasgos morfológicos, los agricultores mexicanos han consolidado una biodiversidad de 64 razas nativas adaptadas a condiciones locales de clima y suelo. Estas variedades destacan por su resiliencia y un perfil nutricional superior; tras la nixtamalización, alcanzan niveles de proteína de hasta 10.72 g/100 g en tortillas y una alta concentración de minerales como hierro y zinc, posicionándose como la base de la alimentación orgánica autóctona (Madera Pacheco & De Dios Hernández, 2025).

Este proceso de transformación agroalimentaria alcanzó un gran éxito gracias a la sociedad civil organizada, al lograr detener la entrada de maíz y soya genéticamente modificados en suelo nacional (Toledo, 2023, como se cita en Madera Pacheco & De Dios Hernández, 2025). Asimismo, bajo el impulso de la FAO y diversos movimientos ambientalistas, desde 2018 se ha institucionalizado una etapa de "escalamiento" agroecológico. Este modelo busca desmontar el esquema de la "Revolución Verde" para transitar hacia prácticas sustentables que prioricen la salud y el medio ambiente (Madera Pacheco & De Dios Hernández, 2025).

En términos productivos, aproximadamente el 80% de la superficie cultivada de maíz en México se destina a variedades criollas, manejadas principalmente por pequeños productores en sistemas tradicionales como la milpa. Pese a generar una derrama económica local importante y garantizar el autoconsumo, el sistema enfrenta amenazas críticas: se estima un riesgo de pérdida del 61% de las variedades nativas en los próximos 30 años debido a la dependencia de importaciones y la prevalencia de políticas que favorecen la producción industrial.

Por lo tanto, la producción de maíz criollo no es solo una actividad agrícola, sino un auténtico acto de resistencia cultural. Mientras el maíz amarillo industrial se destina mayormente al forraje o procesos químicos, el maíz nativo se enfoca en el consumo humano directo, consolidándose como el pilar de la tortilla auténtica. Al conservar estas semillas y saberes

ancestrales, los productores no solo sostienen la identidad gastronómica y la salud pública de México, sino que mantienen vivo el eslabón que evita la extinción de un patrimonio biocultural único en el mundo.

1.2 Caracterización de la organización

La organización EMPRESA se dedica a la producción y comercialización de alimentos orgánicos, siendo una empresa local con 4 años de experiencia en el sector alimenticio la organización se encuentra en una etapa de deseo de expansión, por lo que sería necesario mejorar su estructura tanto organizacional como financiera y eficientar sus procesos para ampliar sus canales de distribución.

El funcionamiento de la organización se distribuye en diversas áreas clave. En primer lugar, el área de administración, la cual se encarga de la toma de decisiones estratégicas, la planeación general de actividades, la gestión de recursos y el control de las operaciones. Esta área también supervisa los aspectos financieros básicos y la relación con proveedores y clientes.

En segundo lugar, se encuentra el área de producción u operaciones, responsable de la elaboración de los productos, el manejo de materias primas, la ejecución de los procesos productivos y el aseguramiento de la calidad. Esta área tiene un papel central, ya que de ella depende directamente la capacidad de la empresa para cumplir con la demanda y mantener estándares adecuados en sus productos.

Respecto a las personas que participan, la empresa se integra por un equipo reducido donde cada integrante desempeña múltiples funciones. Existen roles de administración, de operaciones, producción, molienda y nixtamal, molienda y limpieza y entrega de pedidos los cuales se coordinan de manera directa y con una comunicación constante, sin una jerarquía rígida formalizada.

El propósito principal de EMPRESA es generar alimentos a base de maíz criollo de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que busca consolidarse como una empresa sustentable y competitiva dentro de su entorno. Su razón de ser se centra en ofrecer precios justos para los agricultores locales, que combine el aprovechamiento de

recursos naturales, el trabajo artesanal y la generación de empleos justos y dignos para sus colaboradores.

Entre las principales acciones que lleva a cabo la organización se encuentran la adquisición de insumos, la transformación de materias primas, la distribución de sus productos y la comercialización, así como la gestión administrativa básica. Estas actividades se realizan de manera continua, aunque con oportunidades claras de mejora en cuanto a planeación, estandarización de procesos y formalización organizacional.

En conjunto, EMPRESA se caracteriza como una empresa en etapa de desarrollo, con una estructura simple, con 6 colaboradores, procesos poco formalizados y un alto nivel de participación directa por parte de sus colaboradores, lo que le permite ser flexible, pero también evidencia la necesidad de implementar estrategias de mejora para fortalecer su desempeño organizacional.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

A partir del diagnóstico realizado al negocio EMPRESA, se identificó que, si bien cuenta con una propuesta de valor sólida basada en la producción de masa y tortillas de maíz criollo agroecológico, así como un fuerte compromiso con la sostenibilidad, el comercio justo y el apoyo a agricultores locales, enfrenta diversas problemáticas que limitan su crecimiento y consolidación en el mercado.

La **problemática principal** se basa en la falta de estructuración y de su gestión interna, particularmente en los ámbitos operativo, financiero y estratégico. Esta debilidad estructural se refleja, en primer lugar, en la ausencia de estandarización de procesos y manuales de operación, lo que dificulta la eficiencia, la replicabilidad y la posibilidad de escalar la producción de manera ordenada. Asimismo, la inexistencia de un cálculo preciso de costos impacta directamente en la claridad de los márgenes de utilidad y limita la toma de decisiones financieras.

En el plano comercial, la empresa presenta una alta dependencia de su cliente mayoritario, quien representa aproximadamente el 95% de las ventas totales, lo que genera un riesgo significativo ante cualquier variación en la relación comercial. A ello se suma la falta de una

estrategia formal de mercadotecnia y posicionamiento que permita comunicar de manera efectiva su propuesta de valor diferenciada frente al mercado y la competencia. Además, la ausencia de certificaciones o validaciones formales debilita la credibilidad de su enfoque sustentable, reduciendo su potencial de diferenciación en segmentos que valoran este atributo.

En el área productiva, aunque se identifican fortalezas en producción y procesos, así como en habilidades humanas que reflejan una buena capacidad operativa y trabajo en equipo, existe una capacidad productiva limitada que impide aceptar nuevos pedidos o aumentar significativamente el volumen de producción.

En general, EMPRESA posee una base productiva sólida y una propuesta de valor con alto potencial; sin embargo, la falta de estructura administrativa, financiera y estratégica constituye el principal obstáculo para su crecimiento sostenible. Todo lo anterior evidencia la necesidad de profesionalizar su gestión, formalizar procesos, fortalecer su estrategia comercial y optimizar su planificación financiera, con el objetivo de consolidarse en el mercado y escalar de manera ordenada y rentable.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Durante la etapa de diagnóstico, el equipo consultor, en conjunto con la dirección de EMPRESA, elaboro y constituyó el presente proyecto bajo los estándares de la metodología PMI (Project Management Institute), orientado a explorar, estructurar y validar rutas estratégicas viables que permitan fortalecer la competitividad, sostenibilidad y viabilidad económica del negocio, para lo cual se utilizaron las herramientas de planificación como lo son la Acta Constitutiva donde se sentaron las bases del proyecto y la información general de la Empresa, además de la elaboración de un Cronograma donde se establecieron los periodos de elaboración de cada entregable y por último se realizó una Matriz de Riesgos para contemplar posibles riesgos y sus respectivas alternativas de solución.

Esta planeación no contempla aún la implementación de acciones específicas, sino la definición de líneas estratégicas que servirán como base para el diseño de propuestas en la siguiente etapa del proyecto.

ACTA CONSTITUTIVA

Proyecto: **MOPOHUA**

PROPÓSITO

El propósito del proyecto "Consultoría para la Competitividad en PYMES" es realizar un diagnóstico organizacional de [REDACTED] una empresa adaptada a la creciente demanda de alimentos orgánicos basada en la producción agro sustentable de tortillas a partir de maíz criollo, que actualmente representa un reto para su crecimiento competitivo, esto con el fin de ejecutar estrategias para traducirlas en acciones concretas que fortalezcan y optimicen su producción, amplíen sus canales de venta, mejoren su estructura financiera, mejoren su posicionamiento en el mercado y aumenten su cartera de clientes.

Este proyecto pretende generar resultados medibles y verificables, en forma de productos de consultoría y herramientas aplicables, que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y mejoren su competitividad frente

OBJETIVO

A través de la colaboración entre el equipo consultor del ITESO y los colaboradores de la empresa, se buscan los siguientes objetivos:

- Consolidar un plan estratégico y fortalecer la cultura organizacional como base para el crecimiento sostenido a largo plazo.
- Impulsar el posicionamiento de marca resaltando su propuesta de valor, que se basa en los alimentos orgánicos a partir de maíz criollo.
- Establecer una relación estrecha entre producción y rentabilidad, consolidando una sólida estructura financiera con un crecimiento sostenido.

El proyecto provee una base para evaluar su éxito mediante indicadores productivos, económicos y sociales, el cual nos permite determinar si el escalamiento es viable para la capacidad de producción, mejora de la rentabilidad y manteniendo la misma calidad y los principios de producción sustentable del maíz criollo.

Herrera, D., Rodríguez, I., Cobián, M., Cota, F., & Castañeda, A. (2026). Acta Constitutiva EMPRESA [Acta Constitutiva Proyecto].

PAP Consultoría para la Competitividad Calendario Etapas Diagnóstico - P2026 Empresa: MOPOHUA									Semanas Previstas													
ACTIVIDAD	TAREA	1. ETAPAS PREVISTAS: Prediagnóstico a empresas, selección de casos y actores universitarios	RESPONSABLE(S)	APOYO	RESPONSABLE EMPRESA	DURACIÓN (días)	INICIO	FIN	Avance en %	FEBRERO				MARZO			ABRIL				MAYO	
										1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2
2	1	2.1 Diagnóstico áreas funcionales	Diego	Ivan	Daniel Ortiz Cazares	3	18/02/2026	13/02/2026	100%													
	2	2.2 Diagnóstico habilidades empresa	Frida	Marcelo	Caren Alvarado	1	17/02/2026	16/02/2026	100%													
	3	2.3 Diagnóstico de cultura	Alondra	Frida	Caren Alvarado y Daniel Cazares	1	19/02/2026	19/02/2026	100%													
	4	2.4 Análisis	Todos	Todos	Caren Alvarado y Daniel Cazares	4	19/02/2026	23/02/2026	100%													
3	1	3.1 Investigación	Todos				25/02/2026	01/03/2026	100%													
	2	3.2 Elaboración del PESTEL	Todos						100%													
	3	3.2.1 Público	Frida	Ivan					100%													
	4	3.2.2 Económico	Ivan	Diego					100%													
	5	3.2.3 Social	Diego	Alondra					100%													
	6	3.2.4 Tecnológico	Marcelo	Ivan					100%													
	7	3.2.5 Ecológico	Alondra	Frida					100%													
	8	3.2.6 Legitimio	Diego	Marcelo					100%													
4	1	4.1 Investigación	Todos				01/03/2026	06/03/2026	100%													
	2	4.2 Sistematización de las Fuerzas de Porter	Todos						100%													
	3	4.2.1 Poder de negociación de los clientes	Ivan	Diego					100%													
	4	4.2.2 Poder de negociación de los proveedores	Diego	Ivan					100%													
	5	4.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos	Marcelo	Frida					100%													
	6	4.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alondra	Marcelo					100%													
	7	4.2.5 Rivalidad de los competidores actuales	Frida	Alondra					100%													
5	1	5.1 Investigación de competencia	Todos				09/03/2026	12/03/2026	100%													
	2	5.2 Precio	Todos						100%													
	3	5.3 Estrategia del producto	Todos						100%													
	4	5.4 Canales de venta	Todos						100%													
	5	5.5 Calidad	Todos						100%													
	6	5.6 Estrategia a largo plazo	Todos						100%													
6	1	6.1 Industria de Porter	Frida	Marcelo			18/03/2026	13/03/2026	100%													
	2	6.2 Diferenciación	Ivan	Diego					100%													
	3	6.3 Análisis de resultados	Todos						100%													

Herrera, D., Rodríguez, I., Cobián, M., Cota, F., & Castañeda, A. (2026). Cronograma EMPRESA [Cronograma Proyecto].

El desarrollo de alternativas se fundamentó en:

El propósito general del proyecto, centrado en fortalecer el modelo de negocio de EMPRESA a través de un diagnóstico integral que permita la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento sostenible, la mejora operativa y la consolidación de su propuesta de valor basada en el maíz criollo agroecológico.

La delimitación del proyecto, enfocada en los procesos productivos, comerciales, financieros y organizacionales de EMPRESA, así como en su posicionamiento dentro del mercado de alimentos sustentables. Se excluyen del alcance aspectos externos fuera del control directo de la empresa, como la producción primaria del maíz o factores macroeconómicos estructurales, aunque estos se consideran dentro del análisis del entorno.

Los hallazgos del diagnóstico interno y externo, contruidos a partir de sesiones con el equipo de trabajo, observación directa del proceso productivo, análisis documental y aplicación de herramientas estratégicas, lo que permitió identificar factores que fortalecen o limitan la competitividad de la empresa.

Se desarrolló un diagnóstico externo que permitió analizar el entorno competitivo, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que opera EMPRESA, particularmente dentro del sector alimentario en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Este análisis evidenció un mercado altamente competitivo, con una alta concentración de tortillerías y una dinámica basada principalmente en precios, lo que representa un reto importante para empresas con propuestas diferenciadas.

Asimismo, se realizó un diagnóstico interno orientado a identificar las capacidades organizacionales de la empresa, así como sus principales áreas de oportunidad. Este análisis permitió reconocer fortalezas relevantes, como su propuesta de valor basada en maíz criollo, su enfoque sustentable y su relación directa con productores; sin embargo, también evidenció debilidades estructurales como la falta de formalización administrativa, ausencia de planeación estratégica, debilidad en mercadotecnia y una alta dependencia de un cliente principal.

Dentro del diagnóstico externo e interno, se utilizaron principalmente las siguientes herramientas de análisis estratégico:

- **Herramienta de diagnóstico organizacional**, utilizada como punto de partida para evaluar el estado actual de la empresa en distintas áreas funcionales (operaciones, finanzas, comercialización y organización). Esta herramienta permitió identificar brechas estructurales y establecer una base clara para el análisis posterior.
- **Análisis PESTEL**, el cual permitió identificar los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen en el desempeño de EMPRESA. Se detectaron presiones en costos de insumos, exigencias regulatorias en materia sanitaria, así como oportunidades derivadas del crecimiento del consumo de productos sustentables y la valorización del maíz criollo.
- **Análisis 5 Fuerzas de Porter**, esta herramienta estratégica nos facilitó evaluar la dinámica competitiva del sector en el que opera EMPRESA. A través del estudio de la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presión de productos sustitutos, se logró comprender la intensidad competitiva del mercado de tortillas y alimentos agroecológicos en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Este análisis evidenció una alta rivalidad sectorial impulsada por la concentración de tortillerías tradicionales y la competencia en precios, así como un poder de negociación significativo por parte de los clientes ante la disponibilidad de alternativas. Al mismo tiempo, permitió identificar oportunidades estratégicas derivadas de la diferenciación basada en el maíz criollo agroecológico, la cual reduce la presión de sustitutos directos y fortalece la propuesta de valor de la empresa frente a competidores convencionales.
- **Análisis FODA**, mediante el cual se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis permitió comprender la posición estratégica de EMPRESA, destacando su propuesta de valor diferenciada y, al mismo tiempo, evidenciando áreas críticas como la gestión financiera, el marketing y la estructura organizacional.
- **Análisis FODA cruzado**, que permitió traducir el diagnóstico en líneas estratégicas concretas a partir de la interacción entre factores internos y externos. Esta herramienta

facilitó la construcción de estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, alineadas con la realidad de la empresa.

- **Business Model Canvas**, herramienta que permitió analizar de manera integral el modelo de negocio de EMPRESA, identificando cómo la empresa crea, entrega y captura valor. A través de sus nueve bloques (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos), se logró visualizar la lógica operativa de la empresa. Este análisis evidenció una propuesta de valor sólida basada en el maíz criollo y el enfoque sustentable, pero también permitió identificar áreas críticas como la falta de formalización administrativa, debilidad en canales de comercialización, ausencia de estrategias de marketing y limitaciones en el control de costos, aspectos clave para fortalecer su competitividad y escalabilidad.

A partir de la integración de estas herramientas, se logró construir una visión estratégica integral del negocio, permitiendo identificar no solo los problemas actuales, sino también las oportunidades de crecimiento y los riesgos potenciales del entorno.

El uso combinado de estas herramientas permitió asegurar que las alternativas propuestas no fueran aisladas, sino que respondieran de manera estructurada a la realidad interna de EMPRESA y a las condiciones del mercado en el que opera.

1.- PESTEL

Es una herramienta de diagnóstico estratégico la cual permite evaluar los factores del entorno macroeconómico que tienen relación con el desempeño de cada organización, cuyo propósito es identificar las variables externas que impactan directamente en la operación, competitividad y viabilidad de la organización a largo plazo de las cuáles la empresa no tiene control pero que si puede afrontar tomando medidas preventivas de la situación del mercado y entorno económico.

El análisis PESTEL aplicado a EMPRESA fue desarrollado a partir de la revisión del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, considerando tanto el contexto

nacional como las condiciones específicas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. La información se obtuvo mediante fuentes secundarias, análisis documental y la integración de los hallazgos del diagnóstico previo, lo que permitió construir una visión integral del entorno en el que opera la empresa.

Este análisis permitió identificar seis dimensiones clave:

1. **Factores Políticos:** Se identificó que EMPRESA opera en un entorno altamente regulado, especialmente en materia sanitaria, comercial y agroalimentaria. A nivel local, depende del cumplimiento de licencias, permisos y normativas municipales, así como de la estabilidad administrativa de los ayuntamientos. A nivel nacional, las políticas agrícolas, los programas de apoyo al maíz y los controles de precios en productos básicos influyen directamente en la estructura de costos y en la capacidad de fijación de precios de la empresa.
2. **Factores Económicos:** El entorno económico presenta una presión constante en los costos operativos, principalmente por la inflación en alimentos, el incremento en energéticos y la volatilidad del precio del maíz. Asimismo, se identificó un mercado altamente competitivo en la Zona Metropolitana de Guadalajara, con una gran cantidad de tortillerías que compiten principalmente en precio. Esto posiciona a EMPRESA en un segmento premium, donde su sostenibilidad depende de la diferenciación más que del volumen de ventas.
3. **Factores Sociales:** Se detectó una tendencia creciente hacia el consumo de productos sustentables, locales y con identidad cultural, lo cual favorece directamente la propuesta de valor de EMPRESA. El fortalecimiento del valor del maíz criollo, la alimentación consciente y la preferencia por cadenas cortas de suministro representan oportunidades claras para posicionarse en nichos de mercado especializados, particularmente en el sector gastronómico.
4. **Factores Tecnológicos:** El entorno tecnológico ofrece oportunidades relevantes para microempresas, especialmente en el acceso a herramientas digitales de gestión, comercialización y posicionamiento. Asimismo, el ecosistema tecnológico de Guadalajara facilita el acceso a soluciones accesibles para mejorar la operación y los canales de venta. Sin embargo, también se identificó una brecha tecnológica frente a

competidores industrializados, que operan con altos niveles de automatización y eficiencia productiva.

5. **Factores Ecológicos:** El análisis evidenció que la producción de maíz está sujeta a riesgos ambientales importantes, como el estrés hídrico, la variabilidad climática, la degradación de suelos y la presencia de plagas. No obstante, también se identificó una oportunidad estratégica en la riqueza genética del maíz criollo y en el crecimiento del mercado de productos orgánicos, lo que refuerza el posicionamiento de EMPRESA como una empresa alineada con la sostenibilidad ambiental.
6. **Factores Legales:** El entorno legal impone un conjunto de regulaciones en materia sanitaria, laboral y ambiental que deben cumplirse para operar formalmente. Normas oficiales, certificaciones y requisitos administrativos representan tanto una barrera como una oportunidad. En este sentido, el cumplimiento normativo fortalece la credibilidad de EMPRESA como proveedor formal y puede convertirse en un elemento diferenciador dentro del mercado.

En conjunto, el análisis PESTEL permitió comprender que EMPRESA opera en un entorno complejo, caracterizado por presiones en costos, alta regulación y competencia intensiva, pero también por oportunidades derivadas de tendencias sociales y ambientales favorables.

En conclusión, esta herramienta permitió identificar riesgos estructurales, como la dependencia de insumos agrícolas y la presión competitiva, así como oportunidades estratégicas relacionadas con el consumo consciente, la valorización del maíz criollo y el desarrollo de modelos sustentables. Estos hallazgos resultan fundamentales para la formulación de estrategias que permitan a la empresa anticiparse a cambios del entorno, reducir su vulnerabilidad y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

2.- 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, propuesto por Michael E. Porter, es una herramienta de análisis estratégico que permite entender la estructura competitiva de una industria y evaluar el nivel de presión que enfrentan las empresas dentro de ella. Su propósito es

identificar los factores que afectan la rentabilidad potencial de un sector y las condiciones que determinan la intensidad de la competencia.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a EMPRESA fue desarrollado con base en una revisión estratégica del sector de la tortilla y productos derivados del maíz, considerando tanto el contexto de la industria alimentaria en México como las condiciones específicas del mercado local en la Zona Metropolitana de Guadalajara. La investigación se fundamentó en información secundaria, datos sectoriales y el diagnóstico previo de la organización, lo que permitió construir un panorama integral del entorno competitivo.

Este modelo permitió evaluar cinco factores clave que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector:

1. Rivalidad entre competidores existentes
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El análisis se enfocó en identificar los elementos que afectan la posición estratégica de EMPRESA dentro de la industria. En este sentido, se detectó una alta rivalidad competitiva, derivada de la gran cantidad de tortillerías en el mercado y de una competencia centrada principalmente en el precio. Asimismo, se identificó una alta amenaza de productos sustitutos, como tortillas industrializadas y otros alimentos accesibles, que limitan la disposición de pago del consumidor.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que cuentan con múltiples opciones y tienden a priorizar el precio, lo que representa un reto para una propuesta basada en diferenciación por calidad, origen del producto y forma de producción. En cuanto a los proveedores, aunque existe cierta dependencia del maíz criollo, la relación directa con productores bajo esquemas de comercio justo permite mitigar parcialmente este riesgo.

Adicionalmente, se identificaron factores relevantes como la informalidad del sector, que incrementa la competencia desleal; las bajas barreras de entrada en el modelo tradicional,

pero mayores en modelos diferenciados; y la necesidad de una comunicación clara de la propuesta de valor, ya que el mercado no siempre percibe las diferencias entre una tortilla convencional y una elaborada con procesos más cuidados.

Este ejercicio permitió detectar tanto riesgos estructurales, como la presión en precios, la sensibilidad del cliente y la saturación del mercado, como oportunidades estratégicas, especialmente en la diferenciación a través del maíz criollo, el enfoque agroecológico y el comercio justo.

En conclusión, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter permitió comprender que, aunque EMPRESA opera en un entorno altamente competitivo, su propuesta de valor le permite posicionarse de manera diferenciada. No obstante, su crecimiento dependerá de su capacidad para comunicar claramente su valor, fortalecer su estructura interna y sostener su modelo frente a la presión del mercado.

3.- FODA y FODA Cruzado

A partir del diagnóstico realizado, el análisis FODA permitió identificar no solo los elementos internos y externos que influyen en EMPRESA, sino también las interrelaciones estratégicas entre estos factores. Este ejercicio permitió traducir los hallazgos en líneas de acción concretas que reflejan el estado actual de la empresa y su potencial de desarrollo.

En base a la información recabada, se construyó una matriz FODA que identifica:

- **Fortalezas:** EMPRESA cuenta con una base sólida en términos de propuesta de valor y operación productiva. Destaca principalmente el uso de maíz criollo agroecológico como elemento diferenciador, lo que le permite posicionarse en un nicho de mercado especializado orientado a consumidores conscientes y al sector gastronómico de mayor valor. Asimismo, el propósito social y ambiental, junto con la relación directa con productores, fortalece su identidad y coherencia estratégica, generando ventajas competitivas difíciles de replicar por productores industriales.

- **Debilidades:** A pesar de su potencial, EMPRESA presenta debilidades estructurales importantes que limitan su crecimiento. La falta de formalización administrativa, la ausencia de planeación estratégica y la carencia de herramientas financieras impiden una gestión empresarial sólida y escalable.
Además, la alta dependencia de un cliente mayoritario representa un riesgo crítico para la estabilidad del negocio, mientras que la debilidad en mercadotecnia y posicionamiento limita su capacidad para generar demanda propia y expandirse a nuevos mercados.
- **Oportunidades:** El entorno presenta condiciones altamente favorables para el modelo de negocio de EMPRESA. Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos locales, sustentables y con identidad cultural, lo que favorece directamente su propuesta de valor basada en maíz criollo.
Además, los apoyos gubernamentales, certificaciones y alianzas con redes comunitarias y gastronómicas representan oportunidades claras para fortalecer su posicionamiento, acceder a nuevos mercados y mejorar su estructura organizacional.
- **Amenazas:** El entorno competitivo presenta presiones importantes. La presencia de competidores con mayor capacidad productiva, mejor posicionamiento de marca o precios más bajos representa un desafío constante.
Asimismo, la dependencia de canales limitados, el incremento en costos de insumos y las exigencias regulatorias generan incertidumbre operativa y financiera. A esto se suman factores macroeconómicos y políticos que pueden afectar tanto la disponibilidad del maíz como la demanda de los clientes.

La matriz FODA cruzado permitió identificar líneas estratégicas que articulan las capacidades internas con las condiciones externas, generando cuatro enfoques clave:

- **Estrategias ofensivas (Fortalezas + Oportunidades):** Las estrategias ofensivas muestran que EMPRESA tiene una oportunidad clara de crecimiento si logra capitalizar su propuesta de valor. El uso de maíz criollo, junto con su propósito social,

puede convertirse en una herramienta poderosa de posicionamiento mediante el desarrollo de marca, storytelling y participación en espacios gastronómicos.

La cultura organizacional colaborativa facilita la implementación de iniciativas como generación de contenido, desarrollo de nuevos productos y expansión a mercados conscientes. Esto indica que la empresa tiene potencial para escalar, siempre y cuando logre traducir sus fortalezas en estrategias comerciales más estructuradas.

- **Estrategias defensivas (Fortalezas + Amenazas):** Las fortalezas actuales permiten a EMPRESA protegerse parcialmente del entorno competitivo. La diferenciación basada en calidad, origen y sustentabilidad actúa como barrera frente a productos industriales y competencia por precio.

Además, la relación directa con productores y la flexibilidad operativa permiten adaptarse a cambios en costos de insumos o demanda, reduciendo riesgos de desabasto o pérdida de clientes.

Sin embargo, estas estrategias defensivas dependen en gran medida de capacidades informales, por lo que su efectividad podría verse limitada si no se institucionalizan.

- **Estrategias de reorientación (Debilidades + Oportunidades):** Este bloque representa el mayor potencial estratégico para la empresa. Las oportunidades del entorno pueden ser aprovechadas únicamente si EMPRESA logra corregir sus debilidades internas.

La formalización administrativa, la planeación estratégica, el desarrollo de marketing y el control financiero son condiciones necesarias para acceder a certificaciones, financiamiento y nuevos mercados.

En este sentido, el crecimiento de EMPRESA no depende de generar nuevas oportunidades, sino de desarrollar las capacidades internas para aprovechar las que ya existen.

- **Estrategias de supervivencia (Debilidades + Amenazas):** Las estrategias de supervivencia evidencian los riesgos más críticos del negocio. La combinación de debilidades internas con amenazas externas puede comprometer la estabilidad de la empresa en el corto plazo.

La alta dependencia de un cliente, junto con la falta de diversificación y control financiero, la expone a riesgos significativos ante cambios en la demanda o en los costos de insumos. Asimismo, la falta de formalización puede dificultar el cumplimiento de regulaciones y limitar su competitividad frente a empresas más estructuradas.

4.- Herramienta Diagnostico Empresarial

Como parte central del proceso de diagnóstico en EMPRESA, se aplicó una herramienta de diagnóstico interno empresarial enfocada en el análisis integral de la organización. Este instrumento permitió obtener un panorama claro del funcionamiento de la empresa, identificando tanto sus capacidades actuales como las principales limitaciones que afectan su desempeño y crecimiento.

La aplicación de esta herramienta se llevó a cabo mediante una estrategia metodológica basada en la obtención y recopilación de información a través de una entrevista presencial dirigida a los empresarios, lo que permitió conocer de primera mano la operación del negocio, los procesos de toma de decisiones y las dinámicas organizacionales. Asimismo, se realizó un diagnóstico de las áreas funcionales, las habilidades empresariales y la cultura organizacional, integrando información cuantitativa y cualitativa para una evaluación más integral.

Dentro del análisis interno, se incorporó un análisis de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, actitudes y prácticas que influyen en la ejecución de las actividades y en la sinergia del equipo de trabajo. Este análisis permitió identificar factores clave como el compromiso, la comunicación interna, la innovación y los esquemas de incentivos.

La integración de este diagnóstico permitió no solo identificar problemáticas operativas y administrativas, sino también reconocer barreras internas y culturales que limitan el desarrollo y crecimiento estratégico de la empresa. En este sentido, el fortalecimiento de la formalización administrativa, la mejora en la gestión organizacional, la estandarización de procesos, la estructura de costos y finanzas y el impulso a una cultura orientada a la

innovación y la colaboración se presentan como factores clave para su consolidación y crecimiento sostenible.

5.- Business Model Canvas

El análisis del Business Model Canvas de EMPRESA permite comprender de manera integral la lógica bajo la cual opera la empresa, evidenciando una organización con una base productiva sólida y una propuesta de valor altamente diferenciada, pero con limitaciones estructurales que condicionan su crecimiento. A nivel de creación de valor, la empresa se apoya en el uso de maíz criollo agroecológico, en la nixtamalización tradicional y en su relación directa con productores, lo que le permite ofrecer un producto con atributos superiores en calidad, trazabilidad y valor cultural frente a alternativas industrializadas. Esta combinación no solo representa una ventaja competitiva clara, sino que también la posiciona dentro de un nicho de mercado alineado con tendencias de consumo consciente, sustentabilidad y revalorización de alimentos tradicionales.

Sin embargo, al analizar la forma en que EMPRESA entrega y captura valor, se identifican importantes áreas de mejora. La empresa opera principalmente bajo una lógica operativa, donde las actividades clave están concentradas en la producción y distribución diaria, mientras que funciones estratégicas como la mercadotecnia, la planeación comercial y el análisis financiero se encuentran poco desarrolladas o ausentes. Esta situación limita su capacidad para generar demanda propia, depender menos de relaciones existentes y escalar su modelo de negocio de manera estructurada. La relación con los clientes, aunque cercana y basada en confianza, carece de formalización, lo que incrementa la vulnerabilidad ante cambios en la demanda o pérdida de clientes clave.

En cuanto a los segmentos de mercado y canales, el modelo muestra una alta concentración en el sector restaurantero, lo que genera dependencia y reduce la diversificación de ingresos. La ausencia de una estrategia de comunicación y posicionamiento impide capitalizar el valor simbólico, cultural y sustentable del producto, lo que representa una pérdida de oportunidad importante en un contexto donde estos atributos son altamente valorados. Asimismo, la limitada presencia en canales digitales y comerciales restringe el alcance de la empresa y su

capacidad de crecimiento hacia nuevos segmentos como consumidores finales o tiendas especializadas.

Desde una perspectiva de captura de valor, la falta de claridad en la estructura de costos y en los márgenes de rentabilidad constituye uno de los principales riesgos del modelo. La ausencia de un sistema formal de costeo impide conocer con precisión la rentabilidad de los productos, lo que puede derivar en decisiones financieras poco informadas y en una operación vulnerable ante variaciones en los precios de insumos. Esta debilidad se ve reforzada por la falta de planeación estratégica, lo que mantiene a la empresa en una dinámica reactiva en lugar de proactiva.

En conclusión, el Business Model Canvas evidencia que EMPRESA se encuentra en una etapa de transición entre un emprendimiento funcional, sustentado en la experiencia, la flexibilidad y el compromiso del equipo, y una empresa con potencial de consolidación en mercados especializados. Su principal fortaleza radica en su propuesta de valor y en la coherencia de su modelo productivo, mientras que su principal reto se encuentra en la estructuración organizacional, la profesionalización de su gestión y el desarrollo de capacidades comerciales y financieras.



Castañeda, A. (2026). Business Model Canvas EMPRESA [Modelo Canvas].

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Acercamiento y contextualización

Como parte del proceso de intervención empresarial, el equipo consultor diseñó y ejecutó un diagnóstico organizacional integral aplicado a la empresa EMPRESA durante el periodo de enero a abril de 2026. Esta alternativa tuvo como propósito central obtener un panorama objetivo del estado actual de la organización en sus diferentes áreas funcionales y transversales, identificando tanto sus fortalezas como sus principales áreas de oportunidad. Los hallazgos obtenidos constituyen la base para la formulación de propuestas de mejora pertinentes y adaptadas a la realidad de la empresa.

El proceso inició con una visita de reconocimiento a las instalaciones de EMPRESA, con el objetivo de establecer un vínculo de confianza con los fundadores y los colaboradores, así como comprender el contexto operativo y cultural de la organización antes de aplicar el instrumento formal. Durante esta fase se realizaron entrevistas de exploración informales y se llevó a cabo observación directa de los procesos productivos y administrativos.

Las actividades específicas de esta fase fueron:

- Visita de reconocimiento a las áreas de producción y administración de la empresa.
- Entrevista de exploración con el propietario para comprender el giro del negocio, su historia y sus principales retos percibidos.
- Observación directa de la dinámica de trabajo, el manejo del proceso productivo y la relación con los colaboradores.
- Revisión documental de los materiales disponibles en la empresa (registros informales, datos de ventas, etiquetado del producto, entre otros).
- Identificación de los informantes clave para la aplicación del instrumento diagnóstico.

Aplicación del instrumento de diagnóstico Interno Empresarial

El instrumento empleó un criterio de clasificación del 1 al 5, en la que cada nivel corresponde a un grado de formalización y apropiación de las prácticas evaluadas: desde el nivel 1 (Incipiente) hasta el nivel 5 (Excelente, con documentación completa y uso sistemático de la información para la toma de decisiones). Esta escala permitió cuantificar de manera comparable el desempeño en cada área.

Durante la etapa de desarrollo de la propuesta de mejora, el equipo de trabajo asumió un papel activo en la estructuración, validación y aterrizaje de las alternativas planteadas, con base en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional de EMPRESA. Estas alternativas tuvieron como propósito principal fortalecer la estructura interna de la empresa, mejorar su organización operativa y sentar bases para su crecimiento sostenible.

Análisis de resultados del diagnóstico Interno

Concluida la aplicación del instrumento, el equipo consultor procedió a la sistematización y análisis de los datos recolectados. Se calcularon los promedios ponderados por área funcional y por dimensión cultural, clasificando cada resultado conforme a los criterios de la escala establecida. Posteriormente, los hallazgos se analizaron de manera comparativa para identificar las brechas de desempeño entre áreas y determinar las prioridades de intervención.

En el área de **producción y procesos**, el puntaje obtenido muestra un desempeño favorable, lo que sugiere que EMPRESA cuenta con conocimientos técnicos adecuados, control básico de sus operaciones y capacidad para mantener la calidad de sus alimentos (producto). Esto representa una ventaja competitiva importante, ya que la base productiva es estable y funcional. Asimismo, las habilidades humanas y los aspectos actitudinales presentan resultados altos, evidenciando buena disposición al trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y compromiso organizacional.

Las principales áreas de oportunidad identificadas corresponden a **Administración y Recursos Humanos**, ambas con niveles de desempeño bajos dentro del diagnóstico. Esto refleja que varios procesos administrativos aún se manejan de manera poco estructurada, existe limitada definición de funciones y responsabilidades, y la organización requiere fortalecer su estructura organizacional para mejorar la coordinación interna y la toma de decisiones estratégicas. En el área de recursos humanos, se detectó la necesidad de implementar políticas más claras, programas de capacitación, definición formal de puestos y mecanismos de incentivos que contribuyan al desarrollo del personal y al fortalecimiento del desempeño organizacional a largo plazo.

En el ámbito **financiero y contable**, el nivel es intermedio, lo que sugiere que existen controles básicos, pero aún se requiere mayor formalización, análisis de costos y planeación financiera estratégica. Asimismo, en aspectos legales se observa cumplimiento parcial, lo cual implica la necesidad de fortalecer la prevención de riesgos regulatorios y asegurar mayor formalidad en los procesos.

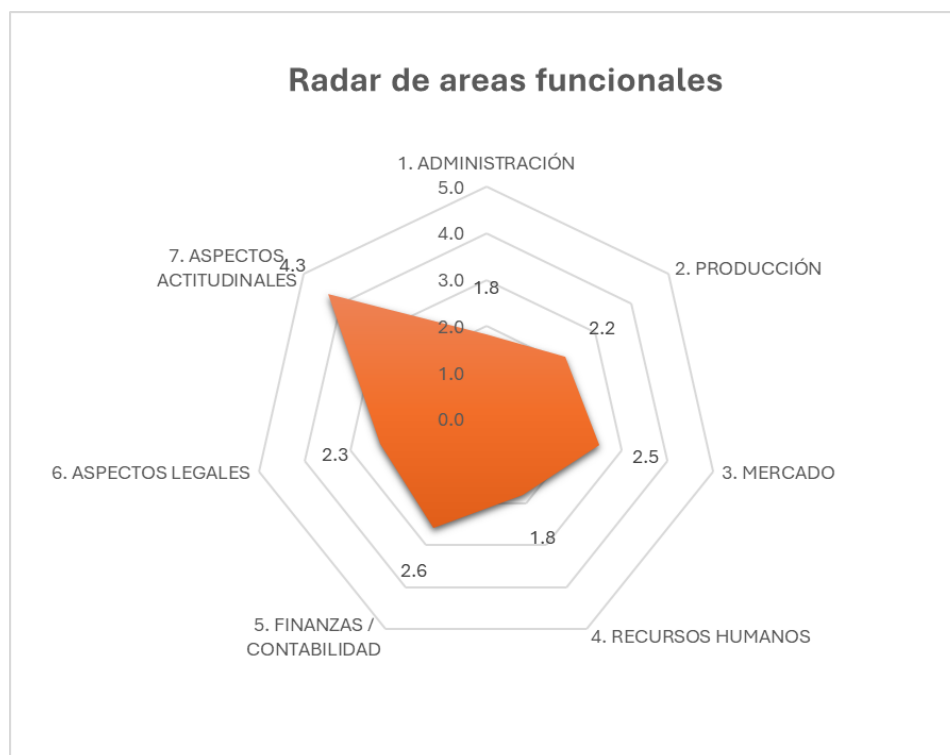
Por otro lado, el área de **ventas y mercadotecnia** presenta uno de los puntajes más bajos del diagnóstico, lo que indica una estrategia comercial débil y una falta de posicionamiento claro en el mercado. Aunque la empresa produce adecuadamente, no está impulsando completamente su propuesta de valor, especialmente considerando que se trata de un alimento con potencial diferenciador como el maíz criollo. Esta debilidad comercial representa el principal obstáculo para el crecimiento y la expansión.

A diferencia de otros contextos empresariales enfocados únicamente en eficiencia o rentabilidad, el proyecto de EMPRESA implicó considerar elementos clave como su modelo basado en maíz criollo, su enfoque agroecológico y su orientación hacia prácticas más justas dentro de su cadena de valor, lo que requirió adaptar las propuestas a una lógica coherente con su identidad y propósito.

En este sentido, las propuestas de mejora se estructuraron en torno a distintas perspectivas estratégicas relacionadas con la organización interna, la planeación estratégica, la estructura financiera y el posicionamiento de la empresa, los cuales fueron identificados como áreas prioritarias de intervención.

A continuación, se muestran los resultados gráficos del diagnóstico:

ÁREA	RESULTADOS
1. ADMINISTRACIÓN	1.8
2. PRODUCCIÓN	2.2
3. MERCADO	2.5
4. RECURSOS HUMANOS	1.8
5. FINANZAS / CONTABILIDAD	2.6
6. ASPECTOS LEGALES	2.3
7. ASPECTOS ACTITUDINALES	4.3



Herrera, D., Rodríguez, I., Cobián, M., Cota, F., & Castañeda, A. (2026). Diagnóstico Empresarial EMPRESA [Diagnóstico Empresarial].

En las habilidades empresariales se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla:

Tema	Promedio	Relevancia
Contabilidad y Finanzas	2.7	Media
Ventas y mercadotecnia	1.2	Baja
Producción y procesos	3.4	Alta
Recursos Humanos	2.3	Baja
Administración	2.4	Baja
Habilidades Conceptuales	2.6	Baja
Habilidades Humanas	3.2	Alta

Finalmente se presentaron los datos de la cultura de productividad e innovación de EMPRESA.

Cultura de productividad e Innovación	RESULTADOS	Relevancia
Cultura de mejora continua	3.75	Media
Cultura de evidencias y registros	3.00	Media
Cultura del detección y seguimientos	3.50	Media
Cultura de Información	4.25	Alta
Cultura de conocimiento compartido y aprendizaje	2.50	Media
Cultura de incentivos empresariales	1.00	Baja
Cultura de innovación y tecnología	2.00	Baja



Herrera, D., Rodríguez, I., Cobián, M., Cota, F., & Castañeda, A. (2026). *Diagnóstico Empresarial EMPRESA* [Diagnóstico Empresarial].

Los resultados del diagnóstico, en su conjunto, ofrecieron una visión integral del estado actual de EMPRESA y sirvieron como insumo fundamental para definir las líneas estratégicas de intervención. A partir de dichos hallazgos, el equipo consultor diseñó y ejecutó una serie de alternativas orientadas a atender de manera específica las áreas identificadas como prioritarias:

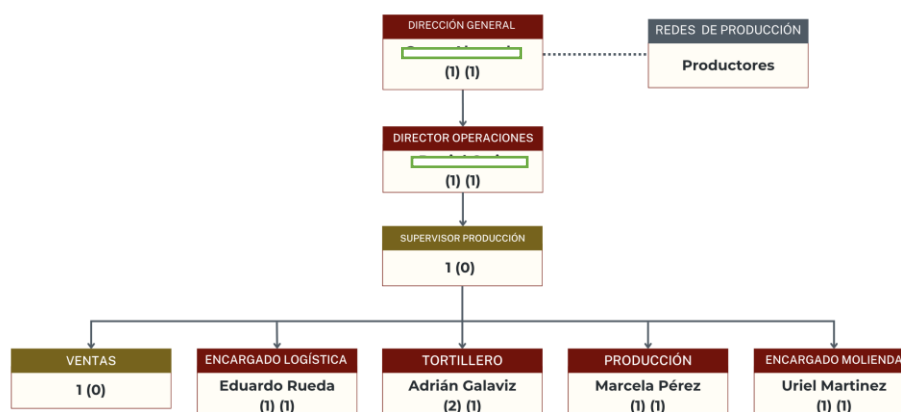
- Estructuración organizacional, mediante la elaboración de descripciones de puesto y el diseño de un organigrama que permita mayor claridad en funciones y responsabilidades.
- Definición estratégica, a través del desarrollo de misión, visión y valores, con el fin de alinear la identidad de la empresa con su operación.
- Estructura financiera y costeo, mediante el análisis de ingresos y egresos, así como el costeo de productos, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y la sostenibilidad económica del negocio.
- Propuesta de valor y posicionamiento, orientada a definir de manera clara los elementos diferenciadores de la empresa en el mercado y fortalecer su comunicación hacia el cliente.
- Mapeo de procesos (macroproceso), identificando los principales procesos interrelacionados que permiten el funcionamiento de la empresa y su alineación con los objetivos estratégicos.
- Planeación de desarrollo, orientada a establecer una guía de acciones futuras que permita dar continuidad al proyecto en siguientes ciclos de consultoría.
- Fortalecimiento institucional, mediante herramientas que faciliten la formalización del negocio, como el acompañamiento en el proceso de registro de marca.

En los apartados siguientes se describe de manera detallada el proceso metodológico seguido, las actividades realizadas, así como las herramientas y entregables desarrollados, con el objetivo de evidenciar el trabajo realizado y su contribución al fortalecimiento integral de EMPRESA.

Organigrama



ORGANIGRAMA



Herrera, D. & Rodríguez, I. (2026). *Organigrama EMPRESA* [Organigrama].

Este organigrama permite visualizar de manera clara las líneas de autoridad, comunicación y coordinación, facilitando la toma de decisiones y contribuyendo a una operación más ordenada y eficiente. Asimismo, responde a la necesidad identificada durante el diagnóstico de definir roles más estructurados, ya que previamente existía una alta dependencia en la dirección operativa y una distribución de actividades poco formalizada.

Para su correcta interpretación, el organigrama incorpora una simbología que indica la relación entre los puestos requeridos y los actualmente cubiertos. El primer número entre paréntesis representa la cantidad de personas requeridas en el puesto, mientras que el segundo número indica la cantidad de personas actualmente en función dentro de ese rol. Por ejemplo, una notación como (1) (1) indica que el puesto está cubierto conforme a lo requerido, mientras que (1) (0) señala que existe la necesidad de cubrir ese puesto, ya que actualmente no hay personal asignado.

La estructura organizacional se encuentra encabezada por la Dirección General, a cargo de la empresaria, quien es responsable de la toma de decisiones estratégicas y la visión integral

del proyecto. En un segundo nivel se encuentra la Dirección de Operaciones, liderada por Empresario, encargada de coordinar y supervisar el funcionamiento operativo diario de la empresa.

Como parte de la propuesta de mejora, se incorporan nuevos puestos estratégicos, los cuales se identifican en el organigrama mediante el color amarillo. En este caso, se propone la creación del puesto de Supervisor de Producción, cuya función es fungir como enlace entre la dirección operativa y el área productiva, permitiendo una mejor distribución de responsabilidades y reduciendo la dependencia directa del director de operaciones en las actividades del día a día. Asimismo, se incorpora el puesto de Atención a Clientes, con el objetivo de fortalecer la relación con el consumidor final y mejorar la gestión comercial.

Adicionalmente, se integró dentro de la estructura organizacional el apartado de Redes de Producción, representado por los productores con los que EMPRESA mantiene relación para el abastecimiento de maíces criollos y nativos. Aunque estos actores no forman parte directa de la estructura interna de la empresa, se decidió incorporarlos en el organigrama debido a la importancia estratégica que tienen dentro del modelo de negocio y a la intención de fortalecer una relación más cercana, colaborativa y directa con ellos, alineada con la visión social y agroecológica impulsada por la empresaria.

En el nivel operativo se identifican las principales áreas funcionales que permiten el funcionamiento de EMPRESA:

- Producción, encargada de la elaboración del producto.
- Tortillero, responsable de la operación directa del proceso de transformación.
- Molienda, enfocada en la preparación de la materia prima.
- Logística, encargada de la distribución y entrega del producto.
- Atención a clientes, orientada a la relación directa con el consumidor.

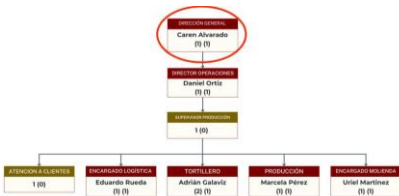
Cada una de estas áreas cuenta con responsables definidos, lo que permite una mejor organización del trabajo y mayor claridad en la ejecución de las actividades. Además, el

organigrama contempla la posibilidad de crecimiento mediante la incorporación de nuevos puestos conforme la empresa continúe su desarrollo.

En conjunto, esta estructura no solo refleja la operación actual de EMPRESA, sino que también sienta las bases para su escalabilidad, al proponer una organización más clara, funcional y alineada con sus objetivos estratégicos.

Descriptivos de Puesto

DIRECTOR GENERAL	
OBJETIVO DE PUESTO	
Impulsar el crecimiento adecuado, constante y sostenible de <u>EMPRESA</u> , asegurando su viabilidad económica, social y ambiental. Dirigir estratégicamente el proyecto para ofrecer alimentos dignos y saludables a partir de maíz criollo, garantizando relaciones justas con las comunidades productoras, condiciones laborales dignas y una operación eficiente y articulada.	
AUTORIDAD DIRECTA	COMUNICACIONES COLABORATIVAS
	Equipo interno de trabajo Comunidades productoras de maíz Instituciones y redes Aliados estratégicos y organizaciones Clientes y actores del mercado
AREAS DE RESPONSABILIDADES	
Dirección Estratégica del Proyecto	
PRINCIPALES FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
✓ Establecer los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. ✓ Tomar decisiones clave sobre rumbo, modelo económico, alianzas, inversión y sostenibilidad ✓ Evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de las acciones del proyecto. ✓ Planear y coordinar las actividades operativas, administrativas y financieras. ✓ Supervisar y articular el trabajo entre áreas: vinculación, producción, finanzas y organización ✓ Representar a MOPOHUA frente a instituciones, redes y comunidades aliadas. ✓ Coordinar la vinculación con comunidades productoras de maíz: negociación de precios, compras y logística de abastecimiento.	
UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA	



DIRECTOR GENERAL



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- ✓ Dirigir la estrategia y rumbo general del proyecto
- ✓ Capacidad para definir rumbo, objetivos y prioridades organizacionales
- ✓ Tomar decisiones estratégicas sobre modelo económico y de inversión
- ✓ Coordinar el trabajo entre las distintas áreas (Producción, Finanzas, Logística)
- ✓ Impulsar el desarrollo organizativo y mejora de procesos internos de la organización
- ✓ Supervisar la planeación operativa y seguimiento de actividades organizacionales

HABILIDADES

Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación

ACTITUDES

Responsabilidad, proactividad, actitud de servicio, tolerancia a la frustración

PERFIL DEL PUESTO

- ✓ Escolaridad: Licenciatura en administración o alguna carrera de negocios afín
- ✓ Experiencia:
 - Gestión de proyectos o emprendimientos
 - Coordinación de equipos de trabajo y toma decisiones estratégicas
 - Participación en proyectos agroalimentarios, sociales o comunitarios
- ✓ Conocimientos:
 - Planeación Estratégicas, Administración y finanzas
 - Modelos de negocio sostenibles y gestión de operaciones
 - Evaluación de impacto social y ambiental
- ✓ Requisitos clave:
 - Capacidad para definir rumbo y prioridades del proyecto
 - Habilidad para manejar y articular equipos de trabajo
 - Gestión de relaciones con actores clave (productores, comunidades, aliados)
 - Manejo de herramientas digitales (Drive, Office, Excel)

Indicadores de desempeño

- ✓ Cumplimiento de objetivos estratégicos del proyecto (%)
- ✓ Sostenibilidad financiera (flujo de efectivo)
- ✓ Crecimiento y viabilidad del proyecto (ventas totales)
- ✓ Cumplimiento en abastecimiento del maíz (tiempos)
- ✓ Mejora de procesos internos (implementación de herramientas e indicadores)

Herrera, D., & Rodríguez, I. (2026). *Descriptivo de Puestos EMPRESA* [Descriptivo de Puestos].

Para la presente empresa se desarrollaron los descriptivos de puestos de todos sus puestos de trabajo como parte de una propuesta de mejora organizacional desarrollada por nuestro equipo consultor del Proyecto de Aplicación Profesional en colaboración a los empresarios de EMPRESA la cual al ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos artesanales a base de maíz criollo agroecológico en el sentido que la construcción de estos perfiles responde a la necesidad de identificar durante el diagnóstico integral de la organización la ausencia de una estructura formal que defina de manera clara y oportuna las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada colaborador en la organización lo que como consecuencia había generado hasta el momento en la empresa una distribución informal de tareas, con roles que se sobreponían o quedaban sin asignación explícita, lo que limitaba la eficiencia operativa y dificultaba la escalabilidad del negocio.

Con el propósito de fortalecer la gestión organizacional de EMPRESA y sentar las bases para su crecimiento sostenible, se diseñaron descriptivos de puesto alineados con la estructura organizacional propuesta, el modelo de negocio de la empresa y su enfoque de economía solidaria, trabajo digno y sustentabilidad. Cada descriptivo integra el objetivo del puesto, las funciones principales, las responsabilidades clave, el perfil requerido y los indicadores de desempeño correspondientes. Estos descriptivos constituyen una herramienta de gestión interna que busca facilitar la coordinación del equipo, la toma de decisiones y la formalización progresiva de la empresa, contribuyendo así a su consolidación como organización competitiva dentro del sector de alimentos sustentables.

Al momento del diagnóstico, EMPRESA contaba con seis puestos operativos en funcionamiento: Dirección General, director de Operaciones, Encargado de Logística, Tortillero, Producción y Encargado de Molienda. Sin embargo, ninguno de estos roles contaba con un descriptivo de puesto formal, por lo que el equipo consultor se enfocó en desarrollarlos de manera estructurada para cada uno de ellos. Adicionalmente, a partir del análisis organizacional realizado, se identificó la necesidad de incorporar dos nuevos puestos que contribuyen a complementar las áreas funcionales de la empresa: Supervisor de Producción y Atención a Clientes. El primero busca apoyar al director de Operaciones en la supervisión y coordinación directa del proceso productivo, descargando la carga operativa que actualmente recae sobre dicha dirección. El segundo tiene como propósito reforzar el

área comercial y de logística, asumiendo la atención de llamadas, el seguimiento de pedidos y la comunicación con clientes, funciones que actualmente absorbe el Encargado de Logística y que, al formalizarse en un puesto dedicado, permitirán una operación más eficiente y un mejor nivel de servicio. En cuanto a la transición hacia esta nueva estructura, se identificó que el colaborador que actualmente ocupa el puesto de Encargado de Logística reúne las condiciones necesarias para ser promovido al puesto de Supervisor de Producción. Su trayectoria dentro de la empresa le ha permitido desarrollar un conocimiento profundo de los procesos operativos, y su formación como Ingeniero Industrial representa un respaldo académico y técnico que fortalece su capacidad para asumir las responsabilidades de supervisión, coordinación y mejora continua que demanda el nuevo rol. Esta promoción no solo reconoce el desarrollo profesional del colaborador, sino que también representa una oportunidad de crecimiento interno coherente con los valores de trabajo digno y desarrollo humano que caracterizan a EMPRESA.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La definición de la identidad institucional de EMPRESA representó uno de los puntos centrales dentro de la propuesta de mejora organizacional, dado que una empresa con propósito claro y valores bien articulados cuenta con una base sólida para la toma de decisiones, la alineación de su equipo de trabajo y la comunicación coherente hacia el mercado. Durante el diagnóstico se identificó que, si bien la organización operaba con una vocación social y sustentable muy marcada en la práctica cotidiana, esta esencia no se encontraba formalizada ni documentada en elementos institucionales concretos como la misión, la visión o los valores organizacionales.

Con el objetivo de construir estos elementos de manera auténtica y participativa, el equipo consultor del PAP llevó a cabo una reunión de trabajo con los fundadores y directivos de EMPRESA. A través de una dinámica colaborativa basada en el uso de post its, se invitó a los empresarios a expresar de forma libre y espontánea sus percepciones, intenciones y aspiraciones en torno a la empresa: qué es lo que hacen, para qué lo hacen, cómo quieren hacerlo y hacia dónde desean llevar a EMPRESA en el futuro. Esta metodología permitió identificar, de manera creativa y sin condicionamientos previos, la esencia real de la

organización tal como la conciben quienes la fundaron y la sostienen día a día. A partir de las aportaciones recabadas durante dicha actividad, el equipo consultor procesó, agrupó e integró las ideas expresadas para traducirlas en enunciados formales de misión, visión y valores. El resultado es una identidad institucional que no fue impuesta desde un modelo externo, sino construida desde adentro, con las propias palabras, convicciones y sueños de los empresarios, asegurando así que estos elementos reflejen fielmente el espíritu y el compromiso que distinguen a EMPRESA dentro del sector de alimentos orgánicos y agroecológicos.

Misión

Transformamos y comercializamos alimentos saludables a base de maíces criollos y nativos a través de un proceso artesanal, promoviendo la soberanía alimentaria, el comercio justo y el cuidado del medio ambiente, preservando la semilla para futuras generaciones mediante técnicas agroecológicas fomentando el consumo consciente de alimentos saludables y altamente nutritivos.

La misión de EMPRESA define con claridad la razón de ser de su existencia, la transformación y comercialización de alimentos saludables elaborados a partir de maíces criollos y nativos, y como lo realizan, mediante un proceso artesanal que distingue a la empresa de los modelos de producción industrial. Lo cual resulta en una declaración de identidad que reafirma el compromiso de la organización con la autenticidad, la calidad y el origen de sus productos.

Un aspecto central de esta misión es su orientación hacia la soberanía alimentaria y el comercio justo, lo que evidencia que EMPRESA no concibe su actividad como un negocio tradicional, sino como un proyecto con propósito social. Al promover relaciones comerciales más equitativas con los productores de maíz y fomentar el acceso a alimentos nutritivos y de calidad, la empresa asume un papel activo en la construcción de un sistema alimentario más justo y consciente. Asimismo, es de resaltar el compromiso explícito con el cuidado del medio ambiente y la preservación de la semilla para futuras generaciones a través de técnicas agroecológicas. Este planteamiento posiciona a EMPRESA como una organización que piensa más allá del corto plazo, reconociendo que su sostenibilidad está profundamente

ligada al cuidado del entorno natural y a la conservación del patrimonio cultural que representa el maíz criollo en México.

Finalmente, el fomento del consumo consciente de alimentos saludables y altamente nutritivos refleja una intención educativa y transformadora hacia sus clientes y consumidores, buscando no solo satisfacer una demanda existente, sino también contribuir a generar nuevos hábitos de consumo más responsables y saludables. En resumen, esta misión conjunta de manera coherente el qué, el cómo y el para qué de EMPRESA, estableciendo una base de intervención que combina producción artesanal, impacto social, responsabilidad ambiental y compromiso con la salud, elementos que definen la esencia y el propósito de la organización.

Visión

Buscamos ser una empresa referente en México en la transformación de maíces criollos y nativos, reconocida por su calidad y transparencia, aspiramos a crear un modelo de empresa que impulsa y genera impacto en productores, colaboradores y consumidores, consolidando una presencia en distintas regiones del país.

La visión de EMPRESA establece la intención de posicionarse como una empresa referente en México en la transformación de maíces criollos y nativos, destacándose por la calidad de sus productos y la transparencia en su relación con los distintos actores de su entorno. Este planteamiento refleja una orientación clara hacia el reconocimiento en el mercado, no solo por lo que ofrece, sino por la forma en que opera.

Asimismo, la visión incorpora un enfoque de impacto, al buscar consolidar un modelo de empresa que genere valor en productores, colaboradores y consumidores. Esto implica una visión integral del negocio, donde no solo se prioriza el crecimiento, sino también la construcción de relaciones más equilibradas y sostenibles a lo largo de la cadena de valor.

Por otro lado, la proyección de consolidar una presencia en distintas regiones del país evidencia una intención de crecimiento estructurado, manteniendo coherencia con su propuesta y asegurando que su expansión no comprometa la calidad ni los principios que la caracterizan.

En conjunto, esta visión define una dirección estratégica que combina posicionamiento, impacto y crecimiento, estableciendo una base clara para la toma de decisiones futuras y el desarrollo de la empresa.

Valores

1. INTEGRIDAD

Se basa en actuar con honestidad, transparencia y coherencia en cada decisión. Implica no engañar al cliente, mantener la calidad del producto y ser congruentes con los valores que la empresa promueve.

2. RESPONSABILIDAD

Refleja el compromiso de cada integrante con su trabajo, el cumplimiento de sus actividades y el buen funcionamiento del equipo. Impulsa la disciplina, la mejora continua y una operación más estructurada.

3. RESPETO

Reconoce el valor de las personas, el entorno y los procesos. Implica tratar con dignidad a colaboradores, productores y clientes, así como cuidar el origen de los productos y su impacto en la comunidad.

4. COMPROMISO

Representa la dedicación hacia el propósito de la empresa, asegurando la calidad del producto, el cumplimiento de acuerdos y la constancia en el trabajo para lograr resultados sostenibles.

5. CALIDAD

Refleja el enfoque en ofrecer productos bien elaborados, cuidando cada etapa del proceso para garantizar un estándar alto y consistente que responda a las expectativas del cliente.

6. COLABORACIÓN

Fomenta el trabajo en equipo y la construcción de relaciones basadas en apoyo mutuo, comunicación y confianza, tanto dentro de la empresa como con aliados y productores.

Los valores definidos para EMPRESA fueron seleccionados con base en el análisis del funcionamiento actual de la empresa, su modelo de negocio y los principios que guían su operación diaria. Estos valores no solo reflejan la identidad de la organización, sino que también responden a las necesidades detectadas durante el diagnóstico, especialmente en términos de organización interna, coherencia operativa y fortalecimiento del equipo de trabajo.

En primer lugar, valores como la integridad y el respeto resultan fundamentales debido a la naturaleza del proyecto, ya que EMPRESA mantiene una relación directa tanto con productores como con consumidores, lo que requiere actuar con transparencia, honestidad y trato digno en toda su cadena de valor. Estos valores aseguran la coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente práctica.

Por otro lado, la responsabilidad y el compromiso se consideran esenciales para fortalecer la operación interna, ya que durante el diagnóstico se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con el cumplimiento de actividades, la claridad de funciones y la dependencia en la dirección. Estos valores buscan impulsar una cultura de mayor orden, disciplina y corresponsabilidad dentro del equipo.

Asimismo, la calidad se integra como un valor clave debido a que el producto es el principal diferenciador de la empresa, por lo que mantener estándares altos en cada etapa del proceso es fundamental para sostener su posicionamiento y la confianza del cliente.

Finalmente, la colaboración responde a la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interna, así como de consolidar relaciones más sólidas tanto al interior de la empresa como con aliados externos, lo cual es indispensable para el crecimiento y la sostenibilidad del proyecto.

En conjunto, estos valores no solo representan los principios actuales de EMPRESA, sino que también funcionan como una guía para su evolución organizacional, permitiendo alinear su operación diaria con su visión de crecimiento y su impacto en el entorno.

Email marketing y Canal de difusión en WhatsApp

Como parte de las propuestas orientadas al fortalecimiento comercial y de posicionamiento de EMPRESA, se desarrolló una estrategia inicial de comunicación digital enfocada en email marketing y difusión mediante WhatsApp Business. Esta propuesta surge a partir de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico organizacional, donde se identificó una ausencia de estrategias formales de mercadotecnia, limitada presencia digital y una alta dependencia de relaciones comerciales informales.

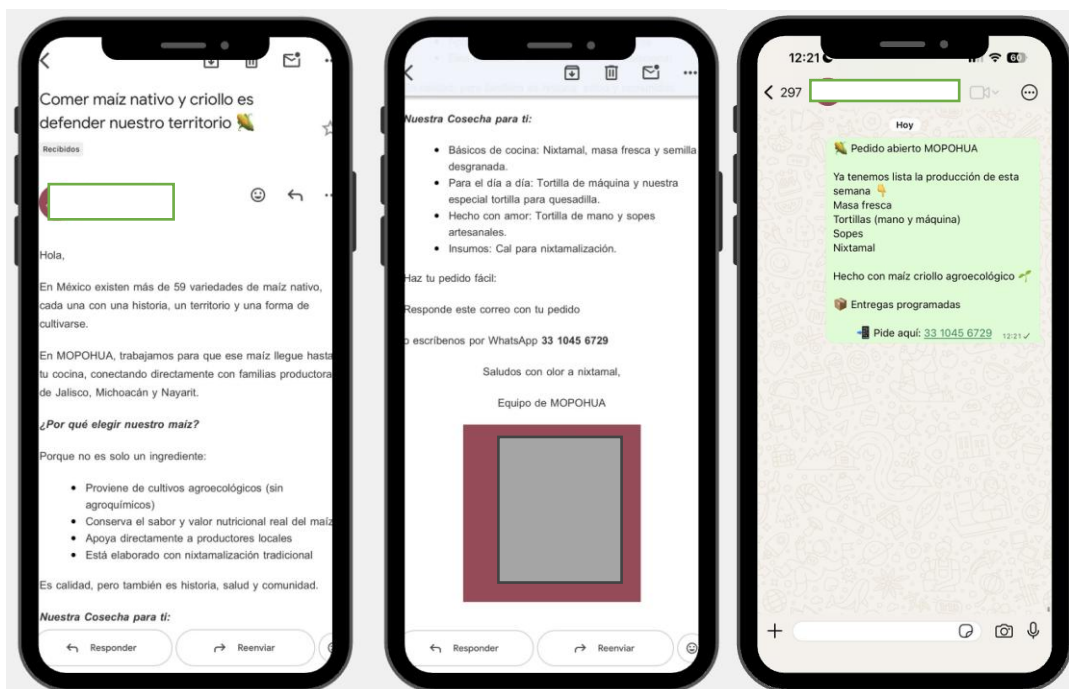
La propuesta de email marketing tuvo como objetivo generar un canal de comunicación más estructurado con clientes actuales y potenciales, permitiendo fortalecer la relación comercial, comunicar la propuesta de valor de la empresa y aumentar el reconocimiento de la marca. Para ello, se diseñó un ejemplo de correo electrónico enfocado en transmitir la esencia de EMPRESA, resaltando aspectos como el origen del maíz criollo, las prácticas agroecológicas, el valor nutricional de los productos y el impacto social generado a través del trabajo con productores locales.

Asimismo, esta herramienta busca contribuir a la fidelización de clientes mediante una comunicación constante y profesional, facilitando la difusión de información sobre disponibilidad de productos, promociones, nuevos pedidos y contenido relacionado con el consumo consciente. Además, el uso del email marketing representa una oportunidad para comenzar a construir una base de datos de clientes que permita a futuro implementar estrategias de seguimiento y recompra.

Por otro lado, se desarrolló una propuesta de canal de difusión en WhatsApp Business, considerando que esta plataforma representa uno de los medios de comunicación más accesibles y utilizados por los clientes de EMPRESA. La propuesta consistió en el diseño de mensajes de difusión con distintos enfoques comunicativos, orientados tanto a informar sobre la disponibilidad de productos como a generar cercanía con el consumidor mediante mensajes relacionados con la tradición del maíz criollo, el proceso artesanal y el consumo local.

El objetivo principal de este canal es facilitar la comunicación directa con los clientes, agilizar la recepción de pedidos y fortalecer la relación comercial a través de una atención más rápida y personalizada. Además, el uso de WhatsApp permite mantener una interacción más constante sin requerir una inversión elevada, convirtiéndose en una herramienta viable para fortalecer la estrategia comercial de una microempresa como EMPRESA.

En conjunto, ambas propuestas buscan sentar las bases para una comunicación más estratégica y profesional, permitiendo que EMPRESA no solo comercialice sus productos, sino que también comunique de manera efectiva el valor cultural, social y sustentable que distingue a la empresa dentro del mercado de alimentos elaborados a base de maíz criollo.





Castañeda A. (2026). Email Marketing EMPRESA [E-Mail Marketing EMPRESA].

Plan de desarrollo

PLAN DE DESARROLLO	Área Clave de Desempeño	Capacidad	Objetivo	Tácticas
	Dirección Administrativa	Gestión eficiente de todos los procesos internos para la toma de decisiones, administrando y gestionando de forma efectiva los recursos financieros, materiales y humanos.	Mejorar la eficiencia administrativa de [redacted] mediante la implementación de controles internos, la formalización de procesos, el desarrollo del talento humano.	Definir su Identidad Institucional (Misión, Visión, Valores).
		Desarrollar habilidades analíticas, de organización, operación, adaptabilidad , liderazgo, planeación y dirección.		Establecer KPIs (Indicadores clave de desempeño por área).
	Gestión Comercial y Marketing	Desarrollar e implementar estrategias comerciales y de marketing que permitan atraer nuevos clientes, fidelizar a los actuales y posicionar la marca MOPOHUA en el mercado, mediante el uso de herramientas de comunicación, análisis de clientes y gestión de ventas.	Incrementar en un 30% la cartera de clientes activos de MOPOHUA en un periodo de 6 meses, mediante la implementación de estrategias de marketing digital, fortalecimiento de la presencia de marca y diversificación de canales de venta.	Capacitación y desarrollo del talento humano.
				Implementar sistemas digitales para control de información.
	Dirección Operativa	Entendimiento y optimización de los procesos de producción y logística.	Operar de manera más estructurada y eficiente, reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad y crecer su margen de ventas, que les permita garantizar un alimento uniforme, diferenciado y competitivo.	Establecer roles y responsabilidades del personal.
				Organización legal y registro de marca.
	Gestión Financiera	Eficiencia en la gestión, registro y control financiero, incluyendo la organización de ingresos y egresos, administración del flujo de efectivo, control de costos de producción y evaluación de la rentabilidad.	Mantener una estructura financiera sólida y sostenible, fortalecer la estabilidad financiera y monitorear constante los márgenes de ganancia, para evaluar la viabilidad de inversión para la expansión del negocio y facilite la toma de decisiones y el crecimiento sostenible de la empresa.	Crear políticas claras de trabajo.
				Organigrama.
				Crear presencia en redes sociales.
Crear una base de datos de clientes (actuales y potenciales).				
			Diseñar promociones o incentivos para nuevos clientes.	
			Establecer seguimiento de clientes (postventa y recompra).	
			Participar en ferias para atraer nuevos mercados.	
			Mejorar la gestión de inventarios y materias primas.	
			Certificaciones.	
			Establecer controles de higiene y seguridad.	
			Recibir retro de sus clientes y colaboradores.	
			Establecer evaluaciones sensoriales.	
			Medir y crecer la capacidad instalada.	
			Orden y control financiero.	
			Estructuración financiera.	
			Evaluar inversión por expansión.	
			Establecer presupuesto mensual.	
			Crear un fondo de emergencia.	

Herrera, D., Rodríguez, I., Cobián, M., Cota, F., & Castañeda, A. (2026). Plan de Desarrollo EMPRESA [Plan de desarrollo].

La elaboración del plan de desarrollo de EMPRESA representó un paso clave dentro del proceso de consultoría, ya que permitió traducir los hallazgos del diagnóstico en acciones concretas orientadas al fortalecimiento y crecimiento de la empresa. Durante la fase de análisis, se identificaron diversas áreas de oportunidad relacionadas con la organización interna, la formalización de procesos, la gestión comercial y el control financiero, lo que evidenció la necesidad de contar con una guía estructurada que orientara la toma de decisiones en el corto y mediano plazo.

Con base en estos hallazgos, se estructuró el plan de desarrollo a partir de la definición de Áreas Clave de Desempeño, las cuales agrupan los principales frentes estratégicos de la organización: dirección administrativa, gestión comercial y marketing, dirección operativa y gestión financiera. Esta segmentación permitió abordar de manera ordenada las distintas dimensiones del negocio, asegurando una visión integral y evitando soluciones aisladas.

A partir de esta estructura, se definieron para cada área las capacidades a desarrollar, los objetivos estratégicos y un conjunto de tácticas específicas, diseñadas para ser aplicables dentro del contexto real de EMPRESA. Este enfoque permitió no solo establecer hacia dónde debe avanzar la empresa, sino también proponer el “cómo hacerlo”, facilitando la implementación de las acciones sugeridas.

Es importante destacar que el plan de desarrollo no fue concebido como un documento teórico, sino como una herramienta práctica y adaptable, construida a partir de la información recabada durante el trabajo de campo, las entrevistas con los empresarios y el análisis de los procesos internos. De esta manera, se buscó asegurar que las propuestas respondieran a las necesidades reales de la organización y pudieran ser utilizadas como una guía para su crecimiento y consolidación.

En conjunto, este plan proporciona una ruta estratégica clara, alineada con la identidad, capacidades y contexto de EMPRESA, permitiendo avanzar hacia una operación más estructurada, eficiente y sostenible en el tiempo.

Estructura financiera

El desarrollo de la propuesta en el área financiera de EMPRESA se llevó a cabo como parte de un proceso de diagnóstico orientado a comprender, organizar e interpretar la información financiera del negocio, con el fin de identificar áreas de oportunidad y establecer bases para una gestión financiera más estructurada. En este sentido, el trabajo realizado no consistió en una intervención directa, sino en la generación de claridad y entendimiento sobre la situación financiera actual, permitiendo a los Empresarios contar con herramientas para una mejor toma de decisiones.

En una primera fase, se realizó la recopilación y depuración de la información financiera disponible, considerando los ingresos generados, los costos asociados a la producción y los gastos derivados de la operación diaria. Se identificó que la información no se encontraba organizada ni clasificada de manera formal, lo que dificultaba conocer con precisión la rentabilidad real del negocio. A partir de ello, se procedió a hacer una estructura de los datos, estableciendo una diferenciación clara entre costos y gastos, entendiendo los costos como aquellos directamente vinculados a la producción, tales como insumos y materia prima, y los gastos como aquellos relacionados con la operación general.

Adicionalmente, se clasificaron los costos y gastos en fijos y variables, lo que permitió analizar su comportamiento en relación con el nivel de producción y ventas. Esta categorización facilitó la comprensión de cómo cada elemento impacta en la utilidad del negocio y evidenció la importancia de mantener control sobre aquellos rubros que presentan mayor variabilidad.

Con la información estructurada, se llevó a cabo un ejercicio de interpretación financiera enfocado en identificar el costo real de producción, el margen de ganancia y la relación entre ingresos y egresos. Uno de los principales hallazgos fue la ausencia de una visión clara sobre la utilidad real, derivada principalmente de la falta de integración de todos los costos en el análisis financiero. Esta situación generaba una percepción imprecisa del desempeño económico del negocio, lo cual limitaba la toma de decisiones estratégicas.

A partir de este análisis, se desarrolló una propuesta de reestructuración financiera conceptual que permite visualizar de manera ordenada los ingresos, costos, gastos y utilidad. Dentro de este planteamiento, se destacó la importancia de separar las finanzas personales de las del negocio, así como de establecer un control básico del flujo de efectivo que permita dar seguimiento a las entradas y salidas de dinero.

Como parte del proceso de diagnóstico, también se diseñaron herramientas básicas de control financiero, tales como formatos para el registro de ingresos y egresos, esquemas para el cálculo de costos de producción y plantillas de registros. Estas herramientas tienen como finalidad facilitar la organización de la información y sentar las bases para una gestión financiera más eficiente.

Como parte del proceso de diagnóstico, también se diseñaron herramientas básicas de control financiero, tales como formatos para el registro de ingresos y egresos, esquemas para el cálculo de costos de producción y plantillas de registros. Asimismo, se realizó la entrega de un glosario financiero elaborado con el objetivo de facilitar la comprensión y aclaración de conceptos financieros básicos utilizados durante el proyecto. Este material permitió que las Empresarias pudieran familiarizarse con términos relacionados con costos, gastos, utilidad, flujo de efectivo y rentabilidad, favoreciendo una mejor interpretación de la información financiera y fortaleciendo su entendimiento para la toma de decisiones. Estas herramientas tienen como finalidad facilitar la organización de la información y sentar las bases para una gestión financiera más eficiente.

En términos generales, el proceso permitió generar una mayor claridad sobre la situación económica de EMPRESA, identificar áreas críticas en la gestión de recursos y establecer una estructura inicial que puede ser utilizada para mejorar la toma de decisiones. Asimismo, se logró concientizar sobre la importancia de llevar un control financiero formal como elemento clave para la sostenibilidad del negocio. Como evidencia del trabajo realizado, se cuenta con registros estructurados de ingresos y egresos, tablas de costos y gastos, así como las plantillas desarrolladas durante el proceso.



Cota, F. (2026). *Glosario Financiero EMPRESA* [Glosario Financiero].

Conceptos	
1. Ingresos (Ventas)	
	Venta de tortillas
	Venta de masa
	Venta de sopes
	Total de ingresos:
2. Costo de Ventas (Costos directos)	
	Maíz (blanco y azul)
	Cal
	Gas
	Mano de obra directa
	Total costo de ventas
	Utilidad Bruta
3. Gastos de Operación	
Gastos administrativos:	Sueldos administrativos
	Papelaría / sistema
Gastos de venta:	Empaques (papel, bolsas)
	Transporte
Gastos generales:	Renta
	Luz
	Agua
	Mantenimiento
	Total gastos de operación
4. - Utilidad de Operación	
6. Otros Gastos (si aplica)	Intereses por préstamo
	Préstamo
	Total otros gastos
	Utilidad Antes de Impuestos
7. Pago Impuestos (ej. 30%)	
	Utilidad Neta

Cota, F. (2026). *Estado Financiero EMPRESA* [Estado Financiero].

Tabla de costos para 1 kg de MASA				
Concepto	Dato requerido	Fórmula	Ejemplo	Costo Unitario
1. Maíz (kg)	Precio por kg de maíz	Cantidad usada × precio	1.3 kg × \$8 = \$10.4	
2. Cal (kg)	Precio por kg de cal	Cantidad usada × precio	0.02 kg × \$6 = \$0.12	
3. Agua	Costo estimado por kg	Costo fijo estimado	\$0.20	
4. Gas	Costo por hora o kg	(Costo gas + producción total)	\$3.00	
5. Electricidad	Costo por consumo	(Costo luz + producción total)	\$2.00	
6. Mano de obra	Sueldo diario	Sueldo ÷ kg producidos al día	\$400 ÷ 200 kg = \$2.00	
7. Mantenimiento	Costo mensual	Mantenimiento ÷ producción mensual	\$1.00	
8. Otros gastos	Bolsas, transporte, etc.	Estimado por kg	\$1.50	
Costo Total por kilo				
Concepto	Precio Unitario	consumo	Costo Unitario x kg	Consumo promedio
1. Maíz (kg)				
2. Cal (kg)				
3. Agua				
4. Gas				
5. Electricidad				
6. Mano de obra				
7. Depreciación	\$			
7. Mantenimiento	\$			
8. Otros gastos	\$			

Tabla de costos para 1 kg de TORTILLA				
Concepto	Dato requerido	Fórmula	Ejemplo	Costo Unitario
1. Maíz (kg)	Precio por kg de maíz	Cantidad usada × precio	1.3 kg × \$8 = \$10.4	
2. Cal (kg)	Precio por kg de cal	Cantidad usada × precio	0.02 kg × \$6 = \$0.12	
3. Agua	Costo estimado por kg	Costo fijo estimado	\$0.20	
4. Gas	Costo por hora o kg	(Costo gas + producción total)	\$3.00	
5. Electricidad	Costo por consumo	(Costo luz + producción total)	\$2.00	
6. Mano de obra	Sueldo diario	Sueldo ÷ kg producidos al día	\$400 ÷ 200 kg = \$2.00	
7. Mantenimiento	Costo mensual	Mantenimiento ÷ producción mensual	\$1.00	
8. Otros gastos	Bolsas, transporte, etc.	Estimado por kg	\$1.50	
Costo Total por kilo				
mensual 1920 kg				
Concepto	Precio Unitario	consumo	Costo Unitario x kg	Consumo promedio
1. Masa (kg)				
2. Cal (kg)				
3. Agua				
4. Gas				
5. Electricidad				
6. Mano de obra				
7. Mantenimiento				
8. Depreciación				
8. Otros gastos				

Tabla de costos para 1 kg de SOPES				
Concepto	Dato requerido	Fórmula	Ejemplo	Costo Unitario
1. Maíz (kg)	Precio por kg de maíz	Cantidad usada × precio	1.3 kg × \$8 = \$10.4	
2. Cal (kg)	Precio por kg de cal	Cantidad usada × precio	0.02 kg × \$6 = \$0.12	
3. Agua	Costo estimado por kg	Costo fijo estimado	\$0.20	
4. Gas	Costo por hora o kg	(Costo gas + producción total)	\$3.00	
5. Electricidad	Costo por consumo	(Costo luz + producción total)	\$2.00	
6. Mano de obra	Sueldo diario	Sueldo ÷ kg producidos al día	\$400 ÷ 200 kg = \$2.00	
7. Mantenimiento	Costo mensual	Mantenimiento ÷ producción mensual	\$1.00	
8. Otros gastos	Bolsas, transporte, etc.	Estimado por kg	\$1.50	
Costo Total por kilo				
Concepto	Precio Unitario	consumo	Costo Unitario x kg	Consumo promedio
1. Maíz (kg)				
2. Cal (kg)				
3. Agua				
4. Gas				
5. Electricidad				
6. Mano de obra				
7. Mantenimiento				
8. Depreciación				
9. Otros gastos				

Cota, F. (2026). Estado Financiero EMPRESA [Estado Financiero].

Propuesta de valor

Como parte del desarrollo de la propuesta de mejora, se llevó a cabo la construcción de la propuesta de valor de la empresa, tomando como base el análisis previo del modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas, así como los hallazgos obtenidos en el diagnóstico estratégico (FODA, PESTEL y análisis de mercado). Este proceso permitió identificar los elementos clave que diferencian a la organización dentro de su sector y definir de manera clara el valor que ofrece a sus clientes.

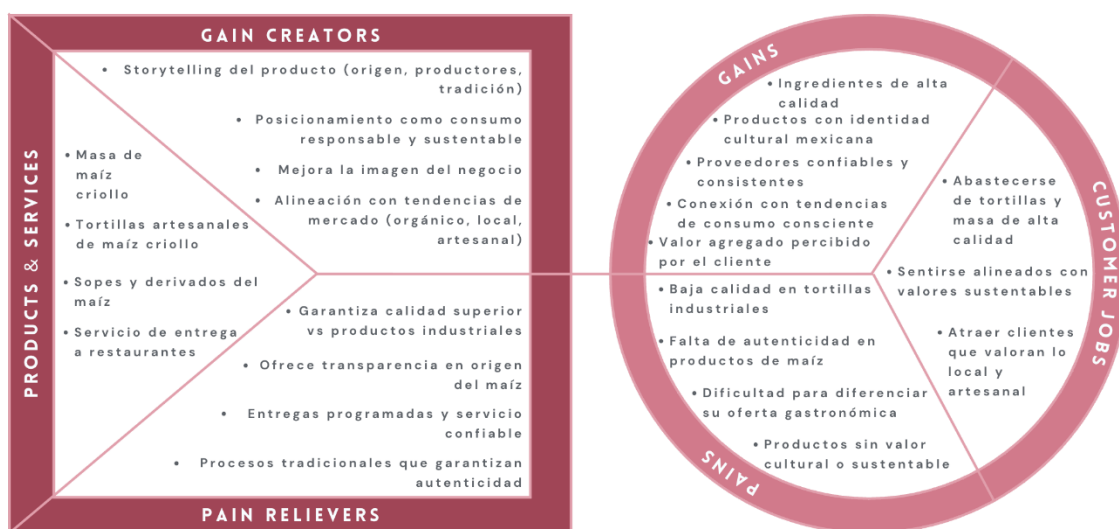
En una primera etapa, se realizó un análisis integral de los componentes del modelo de negocio, particularmente del bloque de propuesta de valor dentro del Business Model Canvas, el cual permitió comprender cómo la empresa genera valor a partir de sus recursos, actividades y relaciones con clientes. A partir de este ejercicio, se identificó que la principal fortaleza de EMPRESA radica en el uso de maíz criollo agroecológico, la aplicación de procesos tradicionales de nixtamalización y su vínculo directo con productores locales, elementos que en conjunto conforman una oferta diferenciada frente a la producción industrial.

Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de síntesis y estructuración de la información, con el objetivo de traducir estos atributos en una propuesta de valor clara, coherente y comunicable. Este ejercicio implicó no solo describir las características del producto, sino también integrar los beneficios funcionales, emocionales y sociales que la empresa genera en sus clientes, tales como la calidad superior del producto, la autenticidad del proceso, la conexión con la cultura alimentaria y el impacto positivo en el entorno social y ambiental.

Asimismo, se consideraron las necesidades y expectativas del segmento de clientes identificado, principalmente restaurantes y consumidores conscientes, lo que permitió alinear la propuesta de valor con las tendencias actuales de consumo relacionadas con productos sustentables, locales y de alto valor cultural. De esta manera, la propuesta no solo responde a una lógica productiva, sino también a una lógica de mercado y posicionamiento.

El resultado de este proceso fue la definición de una propuesta de valor sólida, que posiciona a la empresa no únicamente como un proveedor de productos derivados del maíz, sino como un actor que junta calidad, sostenibilidad, identidad cultural y comercio justo. Esta propuesta constituye un elemento estratégico fundamental, ya que permite orientar las acciones de marketing, fortalecer la comunicación con los clientes y diferenciar a la empresa dentro de un entorno altamente competitivo.

PROPUESTA DE VALOR MOPOHUA



Castañeda, A. (2026). Propuesta de valor EMPRESA [Propuesta de Valor].

EMPRESA ofrece productos derivados del maíz criollo (masa y tortilla) elaborados mediante procesos tradicionales de nixtamalización, garantizando una alta calidad, autenticidad y valor nutricional superior frente a productos industrializados. Su propuesta se fundamenta en el uso de maíces agroecológicos y en transición, provenientes de productores locales, lo que asegura trazabilidad, sostenibilidad y preservación de la biodiversidad agrícola.

A diferencia de la oferta convencional, EMPRESA no solo comercializa un producto alimenticio, sino que integra un enfoque social, ambiental y cultural, promoviendo el consumo consciente, la conservación de semillas nativas y el fortalecimiento de economías locales. Esto le permite conectar con segmentos de clientes que valoran el origen, la calidad y el impacto de los alimentos que consumen.

Adicionalmente, la empresa ofrece un servicio cercano y personalizado, adaptándose a las necesidades específicas de sus clientes, principalmente del sector restauranero, lo que fortalece la relación comercial y genera confianza en la consistencia del producto.

Mapeo de procesos

se originó un diagrama sustancial de macroprocesos que integra las áreas funcionales estratégicas (Planificación estratégica, cálculo de producción), operativas (producción de tortillas de maíz mediante nixtamalización y procesos clave diarios) y de soporte (Mantenimiento y logística) de esta MYPE. Los macroprocesos identifican actividades críticas dentro de los procesos resolutivos cotidianos, como el control de materias primas y la elaboración eficiente, promoviendo un entendimiento cabal de los colaboradores sobre la cadena de valor completa y la situación actual de la empresa. Así, fortalecen la coordinación holística, optimizan el flujo desde la recepción de maíz hasta la entrega de producto final, detectan cuellos de botella en la producción y alinean todas las operaciones hacia objetivos estratégicos de calidad y rentabilidad.



Cobian, M. (2026). Macroproceso EMPRESA [Esquema del macroproceso].



Herrera, D., & Rodríguez, I. (2026). Guía de Registro IMPI [Guía de Registro IMPI].

La elaboración de la guía para el registro de marca ante el IMPI surgió a partir de la identificación de una necesidad importante dentro de EMPRESA: la falta de protección legal de su marca, a pesar de contar con una propuesta de valor diferenciada y una identidad cada vez más consolidada dentro del mercado de productos agroecológicos y derivados del maíz criollo. Considerando la relevancia estratégica que representa una marca para el posicionamiento y crecimiento de una empresa, se desarrolló una herramienta práctica que permitiera orientar a los empresarios en el proceso de registro.

Para su elaboración, se investigó el procedimiento oficial establecido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), recopilando información relacionada con los requisitos, costos, clasificación de productos y etapas del trámite. Posteriormente, esta información fue organizada y simplificada en una guía paso a paso, diseñada para ser clara y accesible para los empresarios, facilitando así la comprensión del proceso y reduciendo la incertidumbre asociada al trámite.

La guía incluyó aspectos como la búsqueda de disponibilidad de marca, la identificación de la clase correspondiente para el registro, el proceso de solicitud ante el IMPI y el seguimiento posterior al trámite. Además de brindar información técnica, esta herramienta tuvo como propósito fomentar una mayor conciencia sobre la importancia de proteger legalmente la identidad de EMPRESA, fortaleciendo su posicionamiento y reduciendo riesgos relacionados con el uso indebido de la marca.

De esta manera, la guía no solo funcionó como un documento informativo, sino como una herramienta de apoyo para impulsar la formalización y consolidación de la empresa dentro de un entorno competitivo cada vez más exigente.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

La experiencia PAP con EMPRESA permitió desarrollar un diagnóstico integral que orientó la estructuración de propuestas enfocadas en fortalecer sus capacidades organizacionales, financieras y estratégicas, sentando bases para un crecimiento sostenible alineado con su propuesta de valor basada en el maíz criollo agroecológico. A partir de este proceso se definieron líneas de acción dirigidas a mejorar la gestión interna, clarificar el modelo de negocio y consolidar una visión estratégica de largo plazo.

El diagnóstico interno evidenció que EMPRESA cuenta con una base operativa sólida y una propuesta de valor diferenciada; sin embargo, presenta áreas de oportunidad en formalización administrativa, planeación estratégica, gestión financiera y estructura organizacional. Estos hallazgos fundamentaron la necesidad de fortalecer la institucionalización de la empresa mediante la construcción de una misión, visión y valores, la definición de una identidad organizacional clara, el diseño de un organigrama funcional y la elaboración de descriptivos de puesto que permitan una mejor distribución de responsabilidades y una operación más ordenada.

En este sentido, la determinación de la identidad institucional representó un resultado clave, al establecer una base clara sobre el propósito, dirección estratégica y principios que guían

la operación de la empresa. Estos elementos facilitaron alinear la manera en que EMPRESA entiende su crecimiento, su impacto y su relación con productores, colaboradores y consumidores, además de traducir ideas y percepciones de los empresarios en conceptos estructurados y comunicables que sirven como guía para la toma de decisiones futuras y fortalecen la cultura organizacional.

De forma complementaria, la elaboración del diagrama de macroprocesos permitió comprender la estructura operativa integral de EMPRESA, evidenciando la articulación entre sus áreas estratégicas, operativas y de soporte. Este ejercicio permitió identificar actividades críticas dentro de los procesos cotidianos, como el control de materias primas y la eficiencia en la elaboración del producto, así como obstáculos que limitan el flujo óptimo desde la recepción del maíz hasta la entrega del producto final. Como resultado, se obtuvo un trazado más claro de los procesos clave y de sus interrelaciones dentro de la operación.

Por su parte, el análisis del Business Model Canvas permitió comprender la lógica de creación, entrega y captura de valor de la empresa, mostrando que, aunque la propuesta de valor es sólida y coherente con tendencias de consumo sustentable, existen oportunidades relacionadas con la diversificación de clientes, el fortalecimiento de canales de comercialización y la incorporación de estrategias de marketing. Esto orientó el desarrollo de una propuesta de valor más estructurada y una mayor claridad sobre cómo fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Asimismo, el análisis del entorno a través de herramientas como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter aportó una visión amplia sobre las condiciones externas que inciden en el desempeño de EMPRESA. Se identificó un entorno competitivo con presión en precios, sensibilidad del cliente, productos sustitutos y riesgos asociados a costos de insumos y exigencias regulatorias; sin embargo, también surgieron oportunidades derivadas del crecimiento en la demanda de productos sustentables, el valor cultural del maíz criollo y el interés por el consumo consciente. Estos hallazgos reforzaron la necesidad de vincular la estrategia empresarial con el entorno y fortalecer tanto la diferenciación del producto como la estructura interna.

A su vez, el análisis FODA integró los factores internos y externos, identificando fortalezas como la calidad del producto, el enfoque agroecológico y la relación directa con productores, así como debilidades relacionadas con control financiero, dependencia de clientes y mercadotecnia. A partir del FODA cruzado se establecieron líneas estratégicas concretas orientadas al aprovechamiento de oportunidades, reducción de riesgos y fortalecimiento de capacidades internas, funcionando como puente entre el diagnóstico y las propuestas de mejora.

En el ámbito financiero, el proceso permitió generar mayor claridad sobre la estructura de costos, ingresos y gastos, evidenciando la ausencia de controles formales y de una visión precisa sobre la rentabilidad del negocio. Como resultado, se diseñaron herramientas financieras básicas que contribuyen a mejorar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad económica de la organización.

De manera integral, entre los resultados obtenidos destacan el diseño de una estructura organizacional formal, la construcción de herramientas financieras básicas, la clarificación del modelo de negocio, el mapeo de macroprocesos y la formulación de una propuesta de valor más estructurada. En conjunto, estos productos contribuyen a que EMPRESA transite de una operación empírica hacia una gestión más organizada, estratégica y orientada al crecimiento.

En términos de impacto, el proyecto permitió generar mayor claridad para la toma de decisiones, fortalecer la organización interna, mejorar la comprensión del entorno competitivo y sentar bases para la institucionalización de la empresa. Asimismo, promovió una visión más estratégica del negocio, alineada con su propósito social, ambiental y económico, consolidando condiciones para competir en un mercado dinámico y aprovechar oportunidades dentro del sector de alimentos sustentables.

En conjunto, este trabajo sentó bases para la consolidación de EMPRESA como una empresa más estructurada y abrió la posibilidad de una siguiente etapa enfocada en la implementación, seguimiento y evaluación de las propuestas desarrolladas desde un enfoque práctico y alineado con las necesidades reales de la organización.

No obstante, quedan pendientes aspectos clave como la implementación continua de controles financieros formales, la diversificación de clientes y canales de comercialización, el fortalecimiento del área de marketing y posicionamiento, así como la consolidación de la estructura organizacional propuesta. Estos elementos representan áreas prioritarias para una segunda fase del PAP, que permita dar continuidad al proceso y acompañar a EMPRESA en la ejecución efectiva de las estrategias planteadas.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Fuentes de información:

- Toledo, V. M. (2023). Transiciones agroecológicas en comunidades rurales de México. *Comunicación Científica*, cc263(263-05). <https://doi.org/10.XXXX/cc263.263-05>
- Madera Pacheco, J. J. A., & De Dios Hernández, D. (año). La transición agroecológica del maíz de húmedo: Retos y contribuciones desde Nayarit. *Comunicación Científica*, cc263(263-05). <https://doi.org/10.52501/cc.263.05>
- González-Cortés, Nicolás, Silos-Espino, Héctor, Estrada Cabral, Juan Carlos, Chávez-Muñoz, José Archivaldo, & Tejero Jiménez, Leonardo. (2016). Características y propiedades del maíz (*Zea mays* L.) criollo cultivado en Aguascalientes, México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(3), 669-680. Recuperado en 29 de abril de 2026, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342016000300669&lng=es&tlng=es.
- Núñez-Ramírez, F., Escobedo-Landázuri, P., & González-Valenzuela, R. (2016). Características y propiedades del maíz (*Zea mays* L.) criollo cultivado en Aguascalientes, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(3), 669-680. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-09342016000300669&script=sci_arttext
- Milpa Viva. (2024, 28 de agosto). *Todo sobre el maíz criollo*. Recuperado de: <https://milpaviva.com.mx/blogs/todo-sobre-tortillas/todo-sobre-el-maiz-criollo>
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO). (2025, 19 de enero). *Razas de maíz de México*. <https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/alimentos/maices/razas-de-maiz>
- Banco de México. (2023). *Reporte sobre inflación y precios agroalimentarios*. <https://www.banxico.org.mx>

- Statista. (2023). *E-commerce en México: datos y tendencias*. <https://www.statista.com>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson Educación.
- FAO. (2023). *El maíz y su importancia en la seguridad alimentaria*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/home/es>
- INEGI. (2023). *Estadísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censos económicos 2019*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2024). *Producción agrícola nacional de maíz*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/siap>
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2023). *Maíces nativos de México*. CONABIO. <https://www.biodiversidad.gob.mx>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2025). *Maíz nativo y soberanía alimentaria en México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/agricultura>
- Consejo Nacional de la Tortilla. (s.f.). *Panorama de la industria de la tortilla en México*. Consejo Nacional de la Tortilla.
- Secretaría de Economía. (2025). *Análisis del sector de la industria alimentaria en México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se>
- Euromonitor International. (s.f.). *Consumer trends in health and wellness foods in Mexico*. Euromonitor.
- NielsenIQ. (s.f.). *Tendencias de consumo de alimentos saludables en México*. NielsenIQ.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2026). *Maize in Mexico: Biodiversity and food security*. FAO. <https://www.fao.org>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). *Indicadores de la industria alimentaria en Jalisco*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Secretaría de Desarrollo Económico de Jalisco. (s.f.). *Panorama económico e industria alimentaria de Jalisco*. Gobierno de Jalisco.

1.8. Anexos generales

Documentos elaborados

1. Administración de Proyectos
 - a. [Acta Constitutiva](#)
 - b. [Cronograma Diagnostico](#)
 - c. [Matriz de riesgo](#)
2. Análisis Estratégico
 - a. [Business Model Canva](#)
 - b. [FODA](#)
 - c. [Propuesta de valor](#)
3. Análisis Externo
 - a. [5 fuerzas de Porter](#)
 - b. [PESTEL](#)
4. Análisis Interno
 - a. [Herramienta de Diagnóstico Empresarial](#)
5. Entregables
 - a. [Organigrama](#)
 - b. [Macroproceso](#)
 - c. [Misión, Visión y valores](#)
 - d. [Estructura Financiera](#)

- e. [Descriptivo de puestos](#)
- f. [Plan de Desarrollo](#)
- g. [Guía IMPI](#)

2. 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.

El Reporte del Proyecto de Aplicación Profesional (RPAP) tiene como propósito no solo plasmar el trabajo técnico desarrollado, sino también ofrecer una reflexión crítica sobre los aprendizajes obtenidos, las implicaciones éticas del proceso y el impacto social derivado de la intervención. Esta dimensión permite analizar con mayor profundidad la realidad organizacional de EMPRESA y comprender la responsabilidad que conlleva participar en un proyecto con particularidades sociales y comunitarias.

La colaboración con EMPRESA representó una experiencia formativa valiosa en distintos niveles. Desde el ámbito técnico, permitió aplicar herramientas de diagnóstico organizacional, análisis estratégico y diseño de propuestas orientadas al fortalecimiento empresarial, abordando temas como estructura interna, identidad institucional, organización financiera y posicionamiento estratégico. Este trabajo implicó no solo poner en práctica conocimientos adquiridos durante la formación académica, sino ajustarlos a un contexto real, marcado por limitaciones operativas, retos propios del crecimiento y dinámicas particulares de una pequeña empresa.

Sin embargo, el aprendizaje trascendió el componente técnico. La interacción directa con los empresarios permitió comprender de manera más cercana los desafíos que enfrenta una organización que busca mantener coherencia entre su operación y sus principios, especialmente en aspectos vinculados con el uso de maíz criollo, la relación con productores locales y la construcción de un modelo de negocio con enfoque más justo dentro de su cadena de valor. Esta experiencia hizo evidente que las decisiones empresariales no solo generan efectos económicos, sino también impactos sociales, culturales y humanos.

Del mismo modo, se observó que EMPRESA comparte desafíos comunes a muchas pequeñas empresas, como procesos poco formalizados, estructuras organizativas deficientes y una toma de decisiones altamente centralizada. Más que entender estas condiciones como limitaciones, se reconocieron como áreas de oportunidad que requieren acompañamiento estratégico, comprensión del contexto y propuestas construidas a partir de las necesidades reales de la organización.

A partir de ello, se fortaleció la importancia de actuar con responsabilidad ética dentro del proceso de consultoría, entendiendo que intervenir en una organización implica no solo diagnosticar problemáticas, sino proponer soluciones viables, pertinentes y contextualizadas. Esto supone evitar replicar modelos teóricos desvinculados de la realidad de la empresa y privilegiar un trabajo colaborativo con los empresarios, donde el valor generado radique en construir herramientas útiles y aplicables que aporten a su desarrollo en el largo plazo.

En este sentido, el PAP se consolidó como una experiencia formativa integral al articular el desarrollo de habilidades técnicas con una mayor sensibilidad social y reflexión ética. Permitió reconocer que el ejercicio profesional demanda no solo conocimientos especializados, sino también empatía, compromiso y capacidad de adaptación frente a realidades complejas, contribuyendo de manera responsable al fortalecimiento de organizaciones con impacto económico y social.

2.1 Sensibilización ante las realidades

Lic. Administración de Empresas

Iván Orlando Rodríguez Velasco

Durante el desarrollo del PAP, pude acercarme a la realidad de EMPRESA como una empresa en crecimiento que enfrenta retos organizacionales y operativos, mientras busca mantener coherencia con sus valores y su impacto social. Esto me permitió entender que detrás de cada proceso existen personas que diariamente trabajan para sostener y desarrollar el proyecto.

El contacto con los empresarios y colaboradores me ayudó a involucrarme de manera más cercana con sus necesidades y desafíos, despertando en mí un mayor sentido de empatía y responsabilidad. Comprendí que las propuestas desarrolladas no son solo entregables académicos, sino herramientas que pueden influir en la operación y crecimiento de la empresa.

Esta experiencia también me hizo reflexionar sobre la importancia de adaptar las soluciones al contexto real de la organización, priorizando propuestas útiles y aplicables sobre modelos únicamente teóricos. Considero que esta manera de actuar surgió tanto del razonamiento profesional como de valores personales relacionados con el compromiso y la responsabilidad.

Asimismo, el PAP me permitió entender que la consultoría implica una responsabilidad ética, ya que no solo consiste en identificar problemáticas, sino en generar propuestas realistas que aporten valor y respeten la identidad y capacidades de la empresa. En este sentido, comprendí que el verdadero aporte social de la profesión está en contribuir al fortalecimiento de organizaciones que buscan crecer de manera más estructurada, sostenible y alineada con sus valores.

Lic. Administración de Empresas

Diego Herrera Ramos

Este proyecto me dio la oportunidad de poner en práctica lo que he aprendido durante la carrera, pero ya en un escenario de la vida real, donde nos enfrentamos a retos que no siempre se responden bajo la teoría, sino que requieren de sentido, en lo personal me sorprendió bastante darme cuenta del impacto que tiene una empresa como EMPRESA en tantas personas y lo que representa incluir a todos los actores como parte del círculo de la empresa, donde se ve el valor que merece desde los productores que cultivan el maíz, los colaboradores que trabajan día a día, los clientes que confían en el alimento que se ofrece. Ver esa cadena completa me hizo entender de otra manera lo que significa construir un negocio con propósito y con un enfoque social.

A nivel personal, me llevo la conciencia de que lo que hacemos como profesionistas sí tiene consecuencias en la vida de otras personas. EMPRESA no es solo un negocio, como lo dijeron en su momento los propietarios se trata de un proyecto de vida, y eso me hizo trabajar con más sensibilidad, compromiso y respeto hacia lo que estábamos construyendo juntos y realmente sentirme parte de este proyecto.

Me gustaría rescatar que como consultor y específicamente en el contexto social esta experiencia me acercó a una realidad que pocas veces se ve desde el aula, la cual es ser completamente responsables y asumir el peso de las acciones de la empresa en todos los aspectos tanto ambiental como social en ofrecer una mejor calidad de vida para sus colaboradores. Ese contacto directo con los empresarios me ayudó a desarrollar más empatía y a entender los desafíos reales que enfrenta una pequeña empresa que además busca operar con valores y propósito social, aprendí a ser más receptivo y a que a la hora de proponer mejoras no se trata de sobreponer nuestras perspectivas, sino de estar abierto a la escucha y con una mentalidad de humildad para recibir las propuestas de todos y entender el contexto y saber trabajar en conjunto como equipo.

Ing. En Alimentos

Marcelo Cobián Cortes

Concluir con la etapa de diagnóstico PAP en la empresa EMPRESA me permitió formar parte como consultor jr de una idiosincrasia dentro de un negocio de una matriz alimentaria mexicana, como lo es una tortillería y como toda empresa en crecimiento enfrenta el dinamismo invariable de factores internos y externos que influyen en su evolución y crecimiento.

Como consultor, fue enriquecedor de forma personal y profesional entender y reflexionar las formas en la que se rigen ciertos negocios que integran una economía social y un comercio justo de agroecología sustentable frente a un modelo agroindustrial. La preponderancia de intervenciones químicas que obstaculizan la expansión y el crecimiento prominente de alimentos con valor diferenciado y base biotecnológica. Este análisis busca integrar a las familias de productores locales en cadenas de valor que fomenten una economía social, justa y resiliente dentro de una soberanía alimentaria mexicana.

Así mismo colaborar y brindar herramientas de resolución en diferentes áreas funcionales alineadas a la identidad empresarial, generan un entorno de transparencia, respeto y de confianza mutua que propician sinergia en las relaciones de trabajo de forma interna (Colaboradores) y externa (productores).

Lic. En Finanzas

Frida Silvana Cota Beltrán

Durante el desarrollo del Proyecto de Aplicación Profesional, mi participación en el área financiera de EMPRESA me permitió acercarme a una realidad distinta a la abordada desde lo académico. A través de la construcción de la estructura financiera y el análisis de costos unitarios, incluyendo insumos, mano de obra, depreciación y gastos operativos, comprendí que los números no son únicamente datos técnicos, sino representaciones de dinámicas humanas, productivas y sociales. En este proceso, identifiqué que la empresa no contaba con un sistema formal de costeo, lo que dificultaba conocer con claridad su rentabilidad real.

En un inicio, mi enfoque fue técnico, orientado a organizar la información y calcular el costo real por kilogramo de productos como masa, tortillas y sopes. Sin embargo, conforme avancé, entendí que muchas decisiones dentro de la empresa se basaban en la experiencia y la operación diaria más que en una estructura formalizada. Esto me llevó a cuestionar la visión de eficiencia que llevaban, ya que en este contexto no solo se busca generar utilidad, sino sostener un proyecto con impacto social y ambiental.

De esta manera, esta experiencia transformó mi perspectiva sobre el ejercicio de las finanzas en contextos reales. Comprendí que mi rol no se limita al análisis numérico, sino que implica una responsabilidad ética en la forma en que se estructuran y se aplican al negocio. La manera en cómo llevaremos a cabo la aplicación de estos conocimientos de manera consciente puede contribuir no solo a la sostenibilidad económica del negocio, sino también al fortalecimiento de proyectos que promueven el trabajo digno, el comercio justo y un impacto social positivo.

Lic. Mercadotecnia y Dirección Comercial

Alondra Rubi Castañeda Chávez

Durante el proyecto con EMPRESA, me di cuenta de que muchas microempresas en México funcionan desde la experiencia, la práctica y la confianza, más que desde estructuras formales. Al principio yo llegaba con una visión más académica, pensando en procesos, indicadores y organización, pero conforme fui conociendo cómo trabajan, entendí que su forma de operar también tiene mucho valor.

El convivir con los empresarios me permitió ver que detrás del negocio hay personas, historias y decisiones que no siempre se pueden catalogar como modelos teóricos. Por ejemplo, la relación que tienen con sus clientes y productores está basada en la confianza y cercanía, algo que no se puede perder al momento de proponer mejoras.

También me hizo reflexionar mucho sobre el impacto de nuestras propuestas. No es solo mejorar un negocio, sino que lo que planteamos puede afectar directamente su forma de trabajar, sus ingresos y hasta su estabilidad. Por eso entendí la importancia de proponer cosas que sí sean aterrizadas y respeten su contexto.

Siento que mi forma de actuar fue una mezcla entre lo que he aprendido en la carrera y mis valores personales, sobre todo en temas como la sustentabilidad, el consumo local y el apoyo a productores, que conectan mucho con lo que es EMPRESA.

En general, esta experiencia me ayudó a entender que mi profesión no solo se trata de análisis y estrategias, sino también de tener sensibilidad, criterio y responsabilidad con las personas con las que trabajamos.

2. 2 Aprendizajes logrados

Lic. Mercadotecnia y Dirección Comercial

Alondra Rubí Castañeda Chávez

Este proyecto me dejó muchos aprendizajes, tanto profesionales como personales., por un lado, pude aplicar herramientas que ya había visto en otras clases como FODA, PESTEL, Business Model Canvas y propuesta de valor, pero ahora en un caso real, lo cual hizo que realmente entendiera cómo funcionan y para qué sirven.

Uno de los mayores retos fue aprender a explicar todo de forma clara y sencilla para los empresarios. Eso me ayudó a mejorar mucho mi comunicación, porque entendí que no se trata de usar términos complicados, sino de que las ideas realmente se entiendan y se puedan aplicar. También aprendí a ver el negocio de forma más completa, no solo desde un área, sino entendiendo cómo se conecta todo: ventas, producción, finanzas, clientes, etc.

En lo personal, este proyecto me dio más seguridad en mí misma, porque me di cuenta de que sí puedo aportar ideas valiosas y generar propuestas que tengan sentido en la vida real. Además, desarrollé más empatía y capacidad de escuchar, porque trabajar con una empresa real implica adaptarte, entender su contexto y no imponer soluciones. En general, este PAP fue una experiencia que me ayudó a conectar lo que he aprendido en la carrera con la realidad, y a ver mi profesión de una forma más aterrizada y humana.

Ing. En Alimentos

Marcelo Cobián Cortes

La etapa de diagnóstico PAP me proporcionó un panorama más amplio sobre la realidad de un escenario empresarial, donde comprender y aprender los procesos productivos y funcionales desde una perspectiva ingenieril resulta genuinamente enriquecedor. Esta experiencia desencadenó conocimientos y competencias desarrolladas a lo largo de la carrera, aplicándolas en un entorno completamente interdisciplinario que impulsa el desarrollo como profesional competente.

La experiencia de integrarse a una empresa en crecimiento, con retos y obstáculos tanto externos como internos, exige el uso de diversas herramientas estratégicas y distintos

enfoques de pensamiento para diseñar e implementar soluciones alineadas con los objetivos y la cultura organizacional. En este contexto, cobra especial relevancia el compromiso con el comercio justo hacia los productores, reconociendo que las decisiones empresariales trascienden lo económico y repercuten directamente en el bienestar de las familias productoras y en el fortalecimiento de las cadenas productivas de México. Este proceso forma parte esencial de la formación como estudiante y como profesional íntegro, consolidando principios éticos y sociales de diferentes realidades y entornos que, al considerar el impacto humano detrás de cada eslabón productivo, generan un efecto positivo y duradero tanto en la vida laboral como en el tejido social y económico del país.

En términos generales, formar parte activa de un ejercicio de consultoría profesional genera aprendizajes significativos, así como competencias y habilidades que permiten comprender con mayor profundidad el funcionamiento de una empresa MiPyME en México. La colaboración con colegas en formación provenientes de distintos campos de estudio enriquece este proceso, ya que la convergencia de diferentes disciplinas potencia la capacidad de identificar áreas de oportunidad e impulsar cambios notorios en los mecanismos de trabajo de estas organizaciones. De esta manera, se aportan conocimientos y bases sólidas que contribuyen a su crecimiento y expansión a largo plazo, siempre considerando sus propósitos, valores y el contexto particular en el que operan.

Lic. Administración de Empresas

Iván Orlando Rodríguez Velasco

Durante el desarrollo del PAP logré fortalecer distintas competencias tanto disciplinares como personales y sociales. En el ámbito profesional, desarrollé habilidades relacionadas con el análisis organizacional, la estructuración de propuestas y la elaboración de herramientas aplicadas a un contexto real de consultoría. A lo largo del proyecto participé en actividades como el desarrollo de la misión, visión y valores, la elaboración del organigrama, las descripciones de puesto, la integración de información estratégica dentro del RPAP, la creación de una guía para el registro de marca ante el IMPI y el análisis estratégico mediante herramientas como el FODA cruzado, las 5 fuerzas de Porter y el

análisis PESTEL. Todo esto me permitió llevar la teoría aprendida en clase a documentos y acciones concretas.

Uno de los principales retos fue aprender a adaptar las propuestas a la realidad y necesidades específicas de EMPRESA, ya que muchas veces las soluciones teóricas no se ajustan completamente al contexto de una empresa en crecimiento. Frente a esto, respondí mediante la escucha, el análisis y la comunicación constante con los empresarios y mi equipo de trabajo, entendiendo la importancia de construir herramientas claras, útiles y aplicables.

En el ámbito social, fortalecí competencias relacionadas con la empatía, el trabajo colaborativo y la comunicación profesional. El contacto directo con los empresarios me permitió comprender mejor los desafíos que enfrentan las pequeñas empresas y la importancia de generar propuestas que realmente aporten valor y contribuyan a su desarrollo.

A nivel personal, el proyecto me ayudó a desarrollar una mayor capacidad de organización, responsabilidad y adaptación. También reforzó mi seguridad al momento de presentar ideas, participar en reuniones y trabajar en equipo para cumplir objetivos y fechas de entrega.

En conclusión, esta experiencia fortaleció mi conciencia sobre el impacto que puede tener el trabajo profesional cuando se realiza con sensibilidad, compromiso y disposición para comprender otras realidades, permitiéndome desarrollar no solo habilidades técnicas, sino también una visión más humana y ética de mi profesión.

Lic. Administración de Empresas

Diego Herrera Ramos

El desarrollo del presente Proyecto de Aplicación Profesional me ayudo a poner en práctica conocimientos que había trabajado a lo largo de la carrera, pero ahora enfrentándome a una situación real con sus propias limitaciones, tiempos y dinámicas. Desde mi área profesional me involucré principalmente en actividades relacionadas con la estructura organizacional de EMPRESA, como la construcción de la identidad institucional por medio del diseño de la misión, visión y valores, la elaboración del organigrama, los descriptivos de puesto y el análisis estratégico a través de herramientas como el FODA y FODA cruzado, las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL que a la vez nos sirvieron estas herramientas para analizar el entorno externo de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, me gustaría resaltar que fue enriquecedor para mi este PAP ya que estas actividades me permitió entender que llevar la teoría a la práctica es un proceso, y que cada herramienta requiere adaptarse al contexto específico de la empresa y a sus necesidades.

Una de las partes en las que más me involucré fue en ayudar a definir la identidad de la empresa. Lo que más me costó fue encontrar la manera de poner en palabras lo que los fundadores ya vivían en su trabajo cotidiano, pero no lo tenían formalizado. No quería que quedara como algo genérico o poco original, sino que de verdad reflejara con lo que ellos se identifican pudiendo plasmar su razón de ser y esencia como empresa. La experiencia de consultoría la verdad que se trata de un acompañamiento en conjunto de los empresarios, donde por medio de las dinámicas que desarrollábamos integrábamos su punto de vista en cada decisión en los entregables que realizamos como equipo consultor, como con la dinámica de post-tips empezaron a surgir sus ideas en conjunto del equipo consultor y los empresarios y al final se vieron materializadas en el diseño de toda la identidad institucional de EMPRESA.

También lo experimenté con los descriptivos de puestos con lo que aprendí algo inesperado, aunque ya lo había llevado en la carrera entendí que definir el trabajo de una persona no es solo listar sus actividades, sino entender cómo encaja dentro de un equipo y como contribuye a la empresa. En el caso de EMPRESA, donde muchas personas hacían varias cosas al mismo tiempo sin tener claro cuáles eran sus responsabilidades y actividades específicas comprendí

que una buena estructura organizacional es una necesidad básica y realmente esta empresa la requería para poder seguir creciendo de manera organizada.

En resumen, este PAP significó una experiencia completa sobre lo que ejercer mi carrera administrativa en una empresa real la cual cuenta con un enfoque más humano y social

simbolizando no solo de aplicar herramientas o entregar documentos, sino de entender a las personas con las que trabajas y generar propuestas que realmente puedan marcar una diferencia en su día a día tanto con los colaboradores como con los productores donde toda la empresa existe como un círculo virtuoso que beneficia a todos los actores que intervienen.

Lic. En Finanzas

Frida Silvana Cota Beltrán

Durante mi participación en el proyecto PAP con EMPRESA desarrollé competencias disciplinares relacionadas con el análisis financiero, la organización de costos y la interpretación de información económica para la toma de decisiones. A lo largo del proyecto trabajé en la elaboración de estructuras financieras para productos como masa, tortillas y sopes, calculando costos unitarios, mano de obra, gastos indirectos y posibles áreas de mejora. Esto me permitió fortalecer mis conocimientos en finanzas y aplicarlos en un contexto real, comprendiendo la importancia de contar con información clara para la administración de un emprendimiento.

Uno de los principales retos fue el integrar conceptos financieros y el adaptar herramientas financieras al contexto de EMPRESA, traducir ciertos conceptos a un lenguaje más sencillo y comprensible para Caren y Dani, de manera que pudieran utilizar las herramientas entregadas en su negocio. Para responder a este desafío, trabajé de manera paciente y organizada, con el apoyo de mis maestras y coordinador de carrea puede realizar y explicar paso a paso los cálculos realizados a Caren y Dani como mi entregable en el proyecto.

Gracias a esto, logré desarrollar habilidades de comunicación, empatía y trabajo colaborativo, entendiendo que el acompañamiento cercano es fundamental para generar un verdadero impacto en los proyectos comunitarios.

Durante el proyecto comprendí que las finanzas no solo consisten en realizar números o cálculos, sino en generar información útil que permita tomar mejores decisiones y contribuir al crecimiento del negocio. También fortalecí mi capacidad de análisis, resolución de problemas y organización de información, especialmente al momento de identificar costos y estructurar los formatos financieros.

En el ámbito personal y social, esta experiencia me permitió desarrollar mayor sensibilidad hacia las necesidades de los emprendimientos locales y valorar la importancia del trabajo en equipo. Participar en EMPRESA me ayudó a ganar seguridad en mis capacidades profesionales, ya que pude aplicar conocimientos adquiridos durante mi carrera en una situación real y observar cómo el trabajo realizado podía aportar valor al proyecto. Además, aprendí la importancia de escuchar, colaborar y mantener una actitud proactiva para construir soluciones útiles y accesibles para los demás.