

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

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



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3A02 Consultoría para la Competitividad

**Reporte ejecutivo del proceso de consultoría integral en una empresa del
ZMG**

PRESENTAN

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

Lic. en Ing. Industrial. Steinunn Vala Stefansson

Lic. en Diseño. María Fernanda Gudiño Ruiz

Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento Diego Reyes Madrigal

Lic. Finanzas Romario Galindo Sedano

Profesores PAP:

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Lic. Ma. Asunción Trujillo de Alba

Mtra. Fátima Silva Contreras

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Tlaquepaque, Jalisco, mayo 2024

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	4
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	4
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	5
1.2 Caracterización de la organización.....	8
1.3 Identificación de las problemáticas	11
1.4. Planeación de alternativa(s).....	14
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	21
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	79
1.7. Bibliografía y otros recursos	90
1.8. Anexos generales.....	93
2.1 Sensibilización ante las realidades	94
2.2 Aprendizajes logrados	99

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

Este PAP, 3A02 Consultoría para la Competitividad, tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo de las capacidades empresariales y la apropiación de un modelo de gestión estratégica, que impulse la competitividad para el desarrollo empresarial.

Durante este período escolar de primavera, los objetivos y alcances del trabajo fueron lograr en un lapso de 13 semanas la realización del diagnóstico de la empresa que ayude a identificar las principales problemáticas a abordar, para lograr posteriormente llevar a cabo implementaciones preliminares.

El proyecto siguió un plan de trabajo detallado con tácticas operativas definiendo la utilidad y beneficio para la empresa. Con este plan completamos el diagnóstico de la empresa, definiendo las Áreas Clave de Desempeño (ACD), las capacidades y los objetivos como Plan estratégico de trabajo para siguientes periodos PAP.

Entre las implementaciones más destacadas del proyecto se encuentran la elaboración de un plan de publicación en redes sociales, propuestas de cursos de capacitación para ventas y cobranza, así como la implementación de la herramienta DENUÉ obtenida del INEGI, que se empleó como base para la prospección de nuevos clientes y tres razones financieras como indicadores para tomar decisiones relevantes en el futuro financiero de la empresa.

La gran mayoría de nuestras METAS se cumplieron al 100%, excepto algunas que se presentaron como propuestas de continuación para el próximo período.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico

y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las Micro, Pequeñas Empresas (MYPES) desempeñan un papel crucial en la economía mexicana, representando el 97% de todas las empresas y emplean al 32% de la fuerza laboral en el país, con un enfoque particular en el estado de Jalisco. A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan numerosos desafíos económicos para resistir y adaptarse a los impactos externos, lo que configura el contexto en el que opera la empresa en cuestión.

En México, las Micro y Pequeñas empresas (MYPES), se enfrentan a una lucha constante para mantener su competitividad frente a la entrada de productos extranjeros más económicos en el mercado. Dado que México es una economía periférica, su dependencia de las economías centrales puede ponerlo en desventaja en el sistema económico global. En este contexto, las empresas locales se ven amenazadas por la competencia de productos importados a precios más bajos, lo que podría resultar en la pérdida de empleos y un aumento del desempleo.

Además, las regulaciones y el cumplimiento de leyes en la industria de transformación de hule y plástico, incluyendo normativas ambientales y de seguridad laboral, son aspectos cruciales para considerar. Los costos asociados al cumplimiento de estas regulaciones pueden afectar la competitividad de la empresa, especialmente en comparación con productos extranjeros que podrían no estar sujetos a las mismas normativas o enfrentar costos regulatorios más bajos en sus países de origen.

Impacto de productos extranjeros en las empresas locales de México

El impacto de productos extranjeros en las empresas locales de México es evidente, ya que las transacciones transfronterizas representan alrededor del 20% del comercio electrónico en el país. Sin embargo, la apertura a la importación puede resultar en dificultades para las

empresas locales debido a las diferencias en los costos de producción o subsidios otorgados por otros países. Este escenario plantea la posibilidad de cierres empresariales, despidos y un aumento en el desempleo, siendo las MiPyMes las más vulnerables dadas sus limitaciones de recursos.

A pesar de que México ha mantenido un índice de desempleo históricamente bajo gracias al TMEC y al nearshoring, la globalización y el aumento de las importaciones plantean la amenaza de despidos masivos, contribuyendo al desempleo y sus consecuencias sociales, como la pobreza y la marginación. De acuerdo con datos del INEGI, las Pymes en México representan el 97% de todas las empresas y emplean al 32% de la fuerza laboral en el país, con un enfoque particular en el estado de Jalisco; aún con esto, las Pymes cuentan con escasas condiciones económicas que no les permiten realizar inversiones considerables para mejoras en su tecnología, infraestructura y seguridad, generándoles un estancamiento económico y comercial.

En la siguiente gramática se observa la clasificación por sectores de las Pymes mexicanas, resaltando que la mayoría de las Pymes que cierran sus actividades pertenecen al sector Servicios Privados no Financieros con 24,92 %, Comercio con 18,98 % y Manufacturas con 15 %. Mientras que, las mayores aperturas de Pymes pertenecen al sector Comercio con 13,75%, Sectores Privados no Financieros con 12,85% y Manufacturas con 8,78%. (INEGI, 2021).

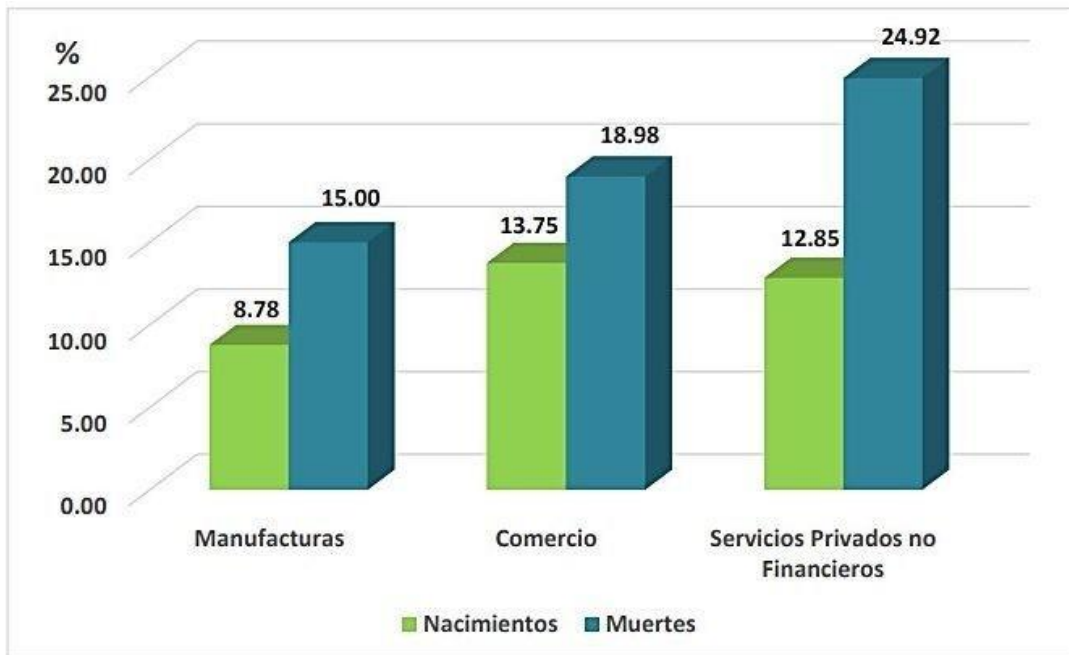


Imagen 1. Clasificación por sectores de las Pymes mexicanas. Elaborado por PAP P.2024

Producción de Hule en México: Un Pilar para la Industria del Calzado

La producción de hule en México juega un papel esencial en la industria del calzado, proporcionando durabilidad y comodidad a través de su uso en suelas y componentes internos. Aunque México no es uno de los principales productores mundiales de hule, destaca por la calidad de su producto, respaldada por prácticas avanzadas y la inversión en investigación y desarrollo.

La resistencia, flexibilidad y durabilidad del hule mexicano son mejoradas constantemente. La ubicación geográfica de México facilita el acceso al hule, tanto para la producción nacional como la importación, siendo crucial la colaboración entre fabricantes de calzado y proveedores de hule.

En términos de perspectivas futuras, la industria del calzado en México se enfrenta a desafíos y oportunidades. Se enfatiza la necesidad de innovar en materiales, explorando nuevos tipos de hule y compuestos con propiedades adicionales, y también la investigación de alternativas sostenibles. Además, se sugiere diversificar la oferta, considerando la fabricación de

productos relacionados con el calzado, como tapetes sanitarios, para generar ingresos adicionales.

Mirando al futuro, la industria del calzado se enfrentará a cosas difíciles, pero también a oportunidades. Cambiar y mejorar los materiales que usan y ofrecer diferentes cosas son ideas importantes. Para empresas, ser capaces de adaptarse a los cambios que suceden a su alrededor es muy importante en un mundo donde hay mucha competencia.

Para que las empresas crezcan de manera sostenible, no solo necesitan superar problemas que tengan ahora, sino también estar listas para aprovechar las oportunidades que vengan. Ser capaces de cambiar y adaptarse es muy importante para seguir siendo competitivos y ayudar al crecimiento constante de la economía mexicana.

1.2 Caracterización de la organización

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

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

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

reestructuración del enfoque de ventas, ahora sería directamente a distribuidores y no a fabricantes (como se venía haciendo con anterioridad).

Durante la pandemia de COVID-19 de 2020 a 2022, la empresa enfocó su producción a la creación de tapetes sanitizantes para mantenerse en el mercado y aunque se logró el objetivo la disminución de operaciones por pandemia se ha mantenido. Por lo que el empresario menciona que la empresa se encuentra en una crisis desde entonces.

Misión, visión y valores

La empresa cuenta oficialmente con una misión y valores. En cuanto a la visión se habla de una propuesta elaborada por un grupo de estudiantes de ITESO.

Misión

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

Visión

Convertirnos en un referente nacional en servicio personalizado, buscando el constante crecimiento y posicionamiento en un plazo de 10 años.

Valores

Confiabilidad:

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

Calidad:

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

Servicio:

Atendemos a nuestros clientes de manera directa y personalizada.

Desarrollos a la medida:

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

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama con el que se rigen los 13 colaboradores de la empresa, entre los que están el director general y su asistente y mano derecha.

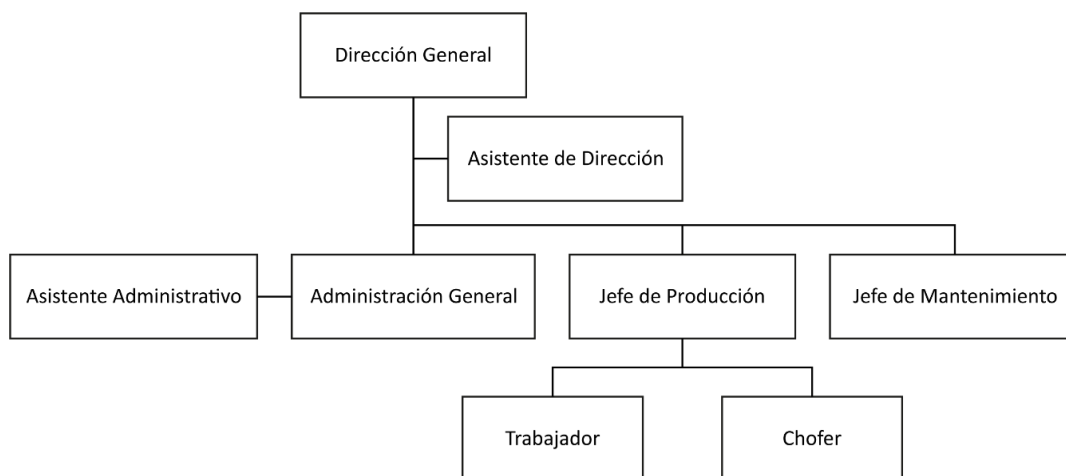


Imagen 2. Organigrama de la empresa actual.

Página Web y Facebook

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

- Página web: <https://thp.com.mx/>
- Facebook: Transformadora de Hule y Plásticos

Estas son las características generales de la empresa con la que se trabajará durante el periodo PAP primavera 2024.

1.3 Identificación de las problemáticas

Para reconocer las problemáticas que enfrentaba tuvimos un par de semanas para a partir de la primera visita a la empresa y un pre diagnóstico que pudimos analizar, elaborar la metodología de trabajo para ese periodo primavera PAP.

Comenzamos con el llenado de un documento llamado “De grupo a equipo”, (Anexo A01) en el cual se definieron los objetivos del grupo para transformarnos en un equipo efectivo de trabajo, del mismo modo determinamos los roles y responsabilidades en la ejecución de las acciones acordadas en el proyecto y algunas reglas que nos ayudaron con el seguimiento, control y entrega de las tareas consensadas y asignadas entre los miembros del equipo. Esto para tener reglas y responsabilidades individuales para el óptimo funcionamiento del equipo PAP.

Nuestro equipo de consultores Jr. estaba conformado por alumnos de distintas carreras formando un equipo multidisciplinario, en base a las habilidades de los integrantes pudimos definir el alcance del proyecto y de esta manera generar el “Acta constitutiva” del proyecto (Anexo A02).

Imagen 3. Acta constitutiva del PAP CC. Elaborado por equipo PAP CC P.2024

A partir del Acta de constitución realizamos un plan de trabajo y un cronograma en el que definimos las tácticas del proyecto y los bloques en los que se trabajó, para establecer un calendario y entregar los productos en fecha acordada, junto con todas las actividades necesarias por cada táctica operativa.

Al definir las actividades y tácticas operativas a realizar con la empresa, se elaboró una matriz de riesgos (Anexo A03) en la cual se evaluaron todos los problemas que se podrían presentar a lo largo del proyecto y la manera en la que podían perjudicar el seguimiento de este, esto con el fin de poder responder ante cualquier imprevisto y saber que hacer bajo las distintas situaciones, como se muestra enseguida:

No	Riesgo	I	P	C	Nivel	¿Qué hacer?
1	Incompatibilidad de los calendarios de la empresa y el nuestro	2	2	4	medio	Planificación anticipada de reuniones, uso de herramientas de planificación compartida
2	Barrera de comunicación por el lenguaje.	1	2	2	bajo	Brindar apoyo por parte de los Consultores Jr. para mejorar el canal de comunicación.
3	Baja de empresa en el programa PAP.	2	1	2	bajo	Decisiones por la coordinación para la reubicación de los alumnos

Imagen 4 matriz de riesgos para la empresa Elaborado por equipo PAP CC P. 2024

En el plan de desarrollo se definieron las actividades necesarias para cumplir con las tácticas operativas, de mismo modo se identificaron tres indicadores que eran: Producto, uso y beneficio estos con el fin de medir el impacto que tendrían en la empresa, se identificaron los productos entregables acompañados de una meta que tenía una fecha de entrega.

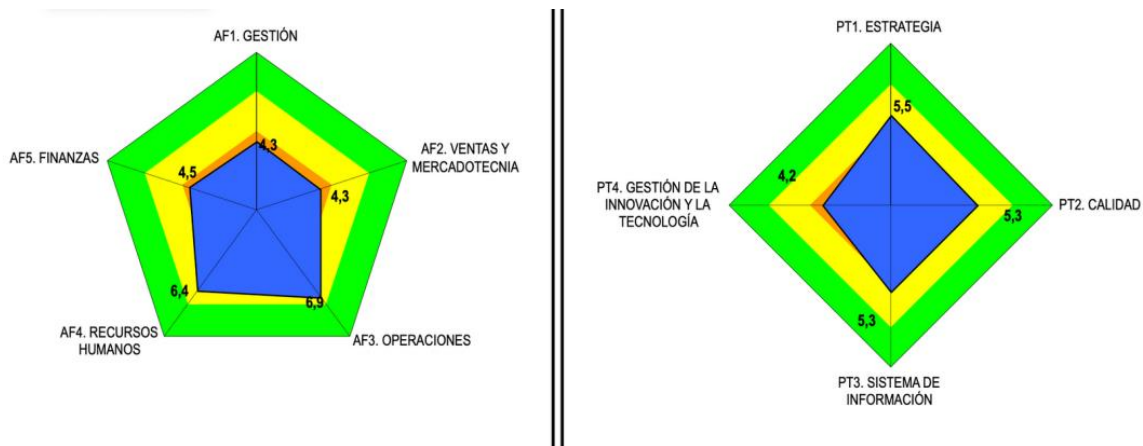


Imagen 6 Resultados generales de la empresa en herramienta DIE. Elaborada por el equipo PAP CC P. 2024

1.4. Planeación de alternativas

Desde la primera visita a la empresa, se han logrado muchos avances gracias a múltiples reuniones con todo el equipo. De hecho, hemos podido intercambiar nuestras impresiones y nuestras ideas para obtener sugerencias de mejora con respecto a la situación de la empresa . Estas alternativas se han organizado en un plan de trabajo (Anexo A04) por orden lógico y de prioridad, que se detalla a continuación para el semestre de primavera de 2024.

El plan se conformó de manera estructurada en varios "temas con objetivos". Cada uno de estos temas requiere tácticas operativas para su ejecución, que a su vez están divididas en actividades específicas. Además, para evaluar el cumplimiento de estas tácticas propuestas, se establecieron indicadores que abarcan el producto, uso, beneficio y meta, lo que permite controlar los tiempos y entregables del proyecto.

El primer tema del proyecto fue la identidad institucional, cuyo objetivo era generar herramientas para fortalecer la empresa, está compuesta por diferentes tácticas operativas:

- El Lienzo CANVAS, que permitió identificar la propuesta de valor de la empresa enfocada en lo que el cliente busca o necesita.

- El Macroproceso, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad del personal en el conocimiento del proceso operativo y agilizar, reconocer y fortalecer el proceso de la empresa.
- El Organigrama, que ayudó a la empresa a tener una visión más clara sobre el costo de sus nóminas, posiciones, vacantes, así como la estructura y la jerarquía de esta.
- Validación de la misión, visión y valores, que afectará a que el personal de la empresa se rijan según su identidad institucional.

Esta parte es primordial para el resto del proyecto y tuvo como objetivo conocer a la empresa en sus factores internos.

Luego, se elaboraron tres análisis:

- Del macroentorno,
- Del mercado,
- De la empresa.

El análisis del macroentorno permitió identificar los factores externos que influyen en la empresa, esto mediante un análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) que tendría como objetivo poder anticipar acciones ante los factores externos identificados.

El análisis del mercado se hizo con las 5 fuerzas de Porter, que sirvieron para evaluar si la empresa se enfoca en el cliente, permitiendo así que esta pueda tomar decisiones más informadas.

Para llevar a cabo el análisis de la empresa, necesitamos tres tácticas operativas:

- El DIE, que se empleó para tener un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa y gestionar las tomas de decisiones futuras.
- La Estrategia de Porter, que ayudó a identificar el tipo de estrategia que tiene la empresa.
- El FODA cruzado que permitió identificar y elegir tres capacidades que generen un impacto en la empresa, las cuales se trabajarán durante el siguiente periodo PAP.

Después de esta primera fase de análisis y diagnóstico, llegó la fase de implementación a corto plazo que tiene como objetivo generar herramientas para fortalecer la empresa.

Para las implementaciones se tienen las primeras 3 "S" de la metodología de las 5 "S", que corresponden a: clasificar, ordenar y limpiar. La implementación ofrecerá un nuevo espacio de trabajo organizado y seguro, para aumentar la calidad de interacción y trabajo de los colaboradores.

Otra implementación fue la elaboración de una propuesta para el manejo de líneas de venta y cobranza. Esta se desglosó en diferentes actividades, como el uso de la base de datos DENUE (Anexo A05) con datos de clientes potenciales como prospección para facilitar la identificación de posibles clientes.

También se incluyó el diseño de un esquema de pagos para los agentes de ventas, lo que permitió a la empresa conocer los porcentajes de comisiones y utilidad de la venta de los productos.

Implementamos una propuesta de cursos que se pueden tomar para capacitar al personal asignado al área de ventas y cobranza, lo que permitirá desarrollar habilidades de negociación en el personal de empresa.

Además, contamos con un plan de publicación en redes sociales para favorecer la presencia de empresa en la web y facilitar su autogestión en las redes sociales.

Otra táctica operativa en nuestras implementaciones fue el análisis de flujo de efectivo, que tuvo como objetivo identificar la distribución del capital y su administración, lo que permitió a la empresa conocer su salud financiera de manera más cercana.

Finalmente, para concluir el proyecto, realizamos un plan estratégico, como cierre y finalidad de todo nuestro trabajo. Este se presentó en forma de un plan de acción para el desarrollo estratégico de la empresa, compuesto por las ACD (Áreas Claves de Desarrollo) y las capacidades de empresa a desarrollar o fortalecer, así como el objetivo para cada capacidad

con la metodología SMART. Su objetivo será ayudar al siguiente equipo para la implementación de las capacidades en la empresa y facilitar el arranque del proyecto.

A continuación, presentamos el Plan de trabajo que se realizó en la empresa

Período: Primavera 2024

Tema / Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable	
				Producto	Uso	Beneficio		Empresa	PAP
Identidad institucional	Conocer a la empresa en sus factores internos	CANVAS	Dinámica de identificación de alegrías, frustraciones, del cliente con el producto	Lienzo CANVAS	Identificación de la propuesta de valor	Enfocarse a lo que el cliente busca	Entrega de un lienzo CANVAS en abril 2024	José	Fernanda
			Recabar información de la dinámica						
			Dinámica de identificación del funcionamiento interno de la empresa						
			Recabar información de la dinámica						
			Dinámica de llenado de lienzo CANVAS						
			Presentación del CANVAS con el empresario						
		Macroproceso	Buscar información del proceso de transformación del hule	Esquema de macroproceso	Fortalecer la capacitación del personal	Agilizar, reconocer, fortalecer el proceso de la empresa	Entregar un esquema de macroproceso en abril de 2024	Jefe de producción y Cecilia	Steinunn
			Organizar toda la información						
			Realizar un esquema de macroproceso						
		Organigrama	Presentación del macroproceso con el empresario	Organigrama	Conocer la estructura y jerarquía en la empresa	Conocer el costo de sus nóminas, posiciones, vacantes	Entregar un organigrama actualizado en abril de 2024	José y Cecilia	Diego
			Pedir el organigrama actual de la empresa						
			Validar el organigrama						
			Actualizar el organigrama						
		Validación de la misión, visión y valores	Presentación del organigrama	Propuesta de cambio para misión, visión y valores	Identificar los cimientos y valores de la empresa	Que el personal de la empresa se rija acorde a su identidad institucional	Entregar propuestas para cambio en abril 2024	José	Diego
			Pedir la misión, visión y valores de la empresa						
			Validar la misión, visión y valores (Validar 1 hr con equipo PAP)						
Identificar áreas de oportunidad en la misión, visión y valores									
Análisis del macroentorno	Identificar los factores externos que influyen en la empresa	PESTEL	Búsqueda de la información del PESTEL por los integrantes del equipo generando un resumen	Presentación de PESTEL	Conocer los factores externos de la empresa que pueden afectarle	Anteponer acciones a los factores externos identificados	Entregar el PESTEL en abril 2024	José	Steinunn
			Integrar la información en una presentación						
			Presentar el PESTEL a la empresa						

Análisis del mercado	Evaluar si la empresa esta enfocada en el cliente	5 Fuerzas de Porter	Recabar información decada una de las 5 fuerzas	Presentación de las 5 Fuerzas de Porter	Tener un panorama más claro del entorno competitivo	Toma de decisiones más informadas	Entregar la presentación de las 5 Fuerzas de Porter en abril 2024	José	Mayela
			Integrar y analizar la información para facilitar la interpretación de la misma						
			Presentar las 5 Fuerzas de Porter.						
Análisis de la empresa.	Análisis de la empresa en áreas funcionales, transversales y procesos	DIE	Recabar información de la empresa mediante la herramienta DIE	Presentación del DIE con el análisis puntual de las áreas de la empresa	Tener un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa	Gestionar toma de decisiones futuras.	Entrega de la presentación del DIE y análisis de las áreas de la empresa en abril 2024	José	Romario
			Análisis e interpretación de los datos de la herramienta						
			Realizar presentación del DIE.						
		Estrategia de Porter	Realizar la herramienta de Estrategia de Porter	Presentación de la Estrategia de Porter	Identificación del tipo de estrategia que tiene THP	Toma de decisiones para orientar las actividades de diferenciación o de costos.	Entrega de la presentación de la Estrategia de Porter en abril 2024	José	Romario
			Análisis de la información arrojada por la herramienta para definir si la estrategia de la empresa es de costos o de diferenciación						
			Presentar la Estrategia de Porter						
		FODA cruzado	Asegurar la identificación del FODA en cada táctica del proyecto	Presentación del FODA cruzado y elección de capacidades a trabajar en el siguiente periodo.	Elegir máximo 3 capacidades a trabajar en el siguiente periodo PAP.	Estar enfocados en capacidades que generen un impacto a la empresa.	Entrega de la presentación de FODA cruzado con 3 capacidades estratégicas definidas en abril 2024	José	Fernanda
			Organizar toda la información						
			Cruce del FODA por el equipo PAP y empresario para la identificación de capacidades a desarrollar						
			Presentar el FODA cruzado para validar las capacidades con las que el empresario desea trabajar en el siguiente periodo PAP.						

Implementación de corto plazo	Generar herramientas para fortalecer la empresa	Implementación de las 3 primeras S de la herramienta de 5 S	Elegir el área en la que se va a implementar	Nuevo espacio de trabajo organizado con la herramienta 5 S (Apoyos visuales).	Incremento de la calidad en el trabajo de los colaboradores.	Tener un espacio organizado y seguro para los colaboradores de la empresa.	Implementación de 3 S en un área de la empresa para Abril 2024	Jefe de producción	Steinunn
			Comunicar mediante un taller a las personas de THP el sistema de 5 S.						
			Clasificar todo material, equipo e instrumentos del área con el personal de THP.						
			Determinar el destino y reubicar de los artículos obsoletos						
			Organizar los artículos que se quedarán en la fábrica en el área establecida.						
			Limpiar el área elegida, colocar apoyos visuales						
			Presentación de antes y después del área en la que se implementó las 3 S						
		Propuestas para manejo de líneas de venta y cobranza	Entrega y capacitación en el uso de la base de datos DENUÉ con datos de clientes potenciales como prospección	Herramienta DENUÉ	Identificación de posibles clientes.	Ahorro de recursos en búsqueda de clientes.	Entrega de base de datos de la fabricación de calzado de toda la republica mexicana para Abril 2024	José	Diego
			Diseñar esquema de pagos para los agentes de ventas	Propuesta de esquema de pagos	Reclutar agentes de ventas	Conocer los porcentajes de comisiones y utilidad por la venta de los productos	Entregar la propuesta de esquema de pagos para Abril 2024	José	Diego
			Presentación de los esquemas de pagos.						
		Plan de publicación en redes sociales	Búsqueda y propuesta de cursos para la capacitación del personal asignado al área de ventas y cobranza	Propuesta de cursos para capacitación del personal en ventas y cobranza	Tener personal de ventas y cobranza capacitada.	Desarrollo de habilidades de negociación.	Entregar propuestas de 5 cursos de capacitación para Abril 2024	José	Mayela
			Presentación de opciones de cursos de capacitación en ventas y cobranzas para el personal de THP						
		Análisis de flujo de efectivo	Determinación del mercado de interés para THP	Presentación de las plantillas, guía y cronograma de publicación	Autogestión en las redes sociales	Presencia de THP en la Web	Entrega de plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en abril 2024	José	Fernanda
			Establecer el tipo de información a compartir por red social (página web Y facebook)						
		Análisis de flujo de efectivo	Elaboración de las plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en redes sociales.						
			Solicitar la información contable (estados de resultados y balance general anual)	Propuesta de estructuración de deuda	Identificar distribución del capital y su administración	Saber la salud financiera de la empresa THP.	Entregar propuesta de reestructuración de deuda para Abril 2024	José	Romario
Análisis de la información contable									
Identificación de métodos de cobranza y de créditos									
Análisis de flujo de efectivo									
	Propuesta de reestructuración de deuda y presentación al empresario								

Plan estratégico	Diseñar un plan de acción para un desarrollo estratégico de la empresa	Planeación estratégica	Identificar ACD'S y seleccionar capacidades de THP a desarrollar o fortalecer.	Plan de trabajo	Ayudar al siguiente equipo para la implementación de las capacidades en la empresa THP	Facilitar el arranque del proyecto	Entrega del plan de trabajo para Abril 2024	José	Equipo PAP
			Establecer el objetivo para cada capacidad con metodología SMART						
			Diseñar el plan de trabajo para el siguiente periodo PAP.						
Cierre del proceso		Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso	Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa	Identificar impactos logrados en la empresa	Entregar al 100% de los entregables comprometidos para mayo 2024	NA	Equipo PAP CC P2024
				Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Presentación de cierre				

Validado por: _____
 José Salcido Nuñez
 Director THP

Fecha: _____

Imagen 7. Plan de trabajo con la empresa.. Elaborado por equipo consultor PAP CC P2024

Para controlar con tiempos y entregables del equipo PAP se realizó un Cronograma con todas las tácticas operativas y sus tiempos a respetar. (Anexo A06).

#	Táctica Operativa.	Actividad, Producto o Proceso	Inicio	Finalización	Febrero				Marzo				Abril									
					05 al 09	12 al 16	19 al 24	26 al 01	04 al 08	11 al 15	18 al 22	01 al 05	08 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 03						
1	CANVAS	Dinámica de identificación de alegrías, frustraciones, del clientes con el producto																				
		Recabar información de la dinámica																				
		Dinámica de llenado de lienzo CANVAS																				
		Presentación del CANVAS con el empresario																				
2	Macroproceso	Buscar información del proceso de transformación del hule																				
		Organizar toda la información																				
		Realizar un esquema de macroporceso																				
		Presentación del macroproceso con el empresario																				
3	Organigrama	Pedir el organigrama actual de la empresa																				
		Validar el organigrama																				
		Actualizar el organigrama																				
		Presentación del organigrama																				
4	Validación de la misión, visión y valores	Pedir la misión, visión y valores de la empresa																				
		Validar la misión, visión y valores (Validar 1 hr con equipo PAP).																				
		Actualizar la misión, visión y valores																				
		Presentar la misión, visión y valores																				

Al regreso, en nuestra segunda visita, presentamos nuestro plan de trabajo (Anexo A04) en el que mostramos las tácticas operativas, actividades e implementaciones preliminares planeadas para el periodo. Nuestro objetivo era comunicar cuál sería nuestro alcance, mencionando el producto, el uso y el beneficio que cada entregable podría llegar a tener si se implementaba en la empresa.

Tras presentarlo buscamos confirmar con el empresario si estaba de acuerdo con las propuestas de trabajo que llevábamos, que nos aceptó con un ligero cambio en la táctica operativa: propuesta para manejo de líneas de venta y cobranza, su petición fue modificar el diseño de esquemas de pagos para los agentes de venta a la elaboración de una lista de precios para los clientes.

PLAN DE TRABAJO PARA EL PERIODO: Primavera 2024

Tema / Capacidad	Objetivo	Táctica Operativa	Actividades	Indicadores			Meta	Responsable	
				Producto	Uso	Beneficio		Empresa	PAP
Identidad Institucional	Conocer a la empresa en sus factores internos	CANVAS	Dinámica de identificación de alegrías, frustraciones, del cliente con el producto	Lienzo CANVAS	Identificación de la propuesta de valor	Enfocarse a lo que el cliente busca	Entrega de un lienzo CANVAS en abril 2024	José	Fernanda
			Recabar información de la dinámica						
			Dinámica de identificación del funcionamiento interno de la empresa						
			Recabar información de la dinámica						
			Dinámica de llenado de lienzo CANVAS						
			Presentación del CANVAS con el empresario						
		Macroproceso	Buscar información del proceso de transformación del hule	Esquema de macroproceso	Fortalecer la capacitación del personal	Agilizar, reconocer, fortalecer el proceso de la empresa	Entregar un esquema de macroproceso en abril de 2024	Jefe de producción y Cecilia	Steinunn
			Organizar toda la información						
			Realizar un esquema de macroproceso						
			Presentación del macroproceso con el empresario						
		Organigrama	Pedir el organigrama actual de la empresa	Organigrama	Conocer la estructura y jerarquía en la empresa	Conocer el costo de sus nóminas, posiciones, vacantes	Entregar un organigrama actualizado en abril de 2024	José y Cecilia	Diego
			Validar el organigrama						
			Actualizar el organigrama						
			Presentación del organigrama						
		Validación de la misión, visión y valores	Pedir la misión, visión y valores de la empresa	Propuesta de cambio para misión, visión y valores	Identificar los cimientos y valores de la empresa	Que el personal de la empresa se rija acorde a su identidad institucional	Entregar propuestas para cambio en abril 2024	José	Diego
			Validar la misión, visión y valores (Validar 1 hr con equipo PAP).						
Identificar áreas de oportunidad en la misión, visión y valores									
Presentar una propuesta de cambio para la misión, visión y valores									
Análisis del macroentorno	Identificar los factores externos que influyen en la empresa	PESTEL	Búsqueda de la información del PESTEL por los integrantes del equipo generando un resumen	Presentación de PESTEL	Conocer los factores externos de la empresa que pueden afectarlo	Anteponer acciones a los factores externos identificados	Entregar el PESTEL en abril 2024	José	Steinunn
			Integrar la información en una presentación						
			Presentar el PESTEL a la empresa						

Análisis del mercado	Evaluar si la empresa esta enfocada en el cliente	5 Fuerzas de Porter	Recabar información decada una de las 5 fuerzas	Presentación de las 5 Fuerzas de Porter	Tener un panorama más claro del entorno competitivo	Toma de decisiones más informadas	Entregar la presentación de las 5 Fuerzas de Porter en abril 2024	José	Mayela		
			Integrar y analizar la Información para facilitar la interpretación de la misma								
			Presentar las 5 Fuerzas de Porter.								
Análisis de la empresa.	Análisis de la empresa en áreas funcionales, transversales y procesos	DIE	Recabar información de la empresa mediante la herramienta DIE	Presentación del DIE con el análisis puntual de las áreas de la empresa	Tener un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa	Gestionar toma de decisiones futuras.	Entrega de la presentación del DIE y análisis de las áreas de la empresa en abril 2024	José	Romario		
			Análisis e interpretación de los datos de la herramienta								
			Realizar presentación del DIE.								
		Estrategia de Porter	Realizar la herramienta de Estrategia de Porter	Presentación de la Estrategia de Porter	Identificación del tipo de estrategia que tiene THP	Toma de decisiones para orientar las actividades de diferenciación o de costos.	Entrega de la presentación de la Estrategia de Porter en abril 2024	José	Romario		
			Análisis de la información arrojada por la herramienta para definir si la estrategia de la empresa es de costos o de diferenciación								
			Presentar la Estrategia de Porter								
		FODA cruzado	Asegurar la identificación del FODA en cada táctica del proyecto	Presentación del FODA cruzado y elección de capacidades a trabajar en el siguiente periodo.	Elegir máximo 3 capacidades a trabajar en el siguiente periodo PAP.	Estar enfocados en capacidades que generen un impacto a la empresa.	Entrega de la presentación de FODA cruzado con 3 capacidades estratégicas definidas en abril 2024	José	Fernanda		
			Organizar toda la información								
			Cruce del FODA por el equipo PAP y empresario para la identificación de capacidades a desarrollar								
					Presentar el FODA cruzado para validar las capacidades con las que el empresario desea trabajar en el siguiente periodo PAP.						

Implementaciones de corto plazo	Generar herramientas para fortalecer la empresa	Implementación de las 3 primeras S de la herramienta de 5 S	Elegir el área en la que se va a implementar	Nuevo espacio de trabajo organizado con la herramienta 5 S (Apoyos visuales).	Incremento de la calidad en el trabajo de los colaboradores.	Tener un espacio organizado y seguro para los colaboradores de la empresa.	Implementación de 3 S en un área de la empresa para Abril 2024	Jefe de producción	Steinunn
			Comunicar mediante un taller a las personas de THP el sistema de 5 S.						
			Clasificar todo material, equipo e instrumentos del área con el personal de THP.						
			Determinar el destino y reubicar de los artículos obsoletos						
			Organizar los artículos que se quedarán en la fábrica en el área establecida.						
			Limpiar el área elegida, colocar apoyos visuales						
			Presentación de antes y después del área en la que se implementó las 3 S						
		Propuestas para manejo de líneas de venta y cobranza	Entrega y capacitación en el uso de la base de datos DENUUE con datos de clientes potenciales como prospección	Herramienta DENUUE	Identificación de posibles clientes.	Ahorro de recursos en búsqueda de clientes.	Entrega de base de datos de la fabricación de calzado de toda la republica mexicana para Abril 2024	José	Diego
			Diseñar esquema de pagos para los agentes de ventas	Propuesta de esquema de pagos	Reclutar agentes de ventas	Conocer los porcentajes de comisiones y utilidad por la venta de los productos	Entregar la propuesta de esquema de pagos para Abril 2024	José	Diego
			Presentación de los esquemas de pagos.						
		Plan de publicación en redes sociales	Búsqueda y propuesta de cursos para la capacitación del personal asignado al área de ventas y cobranza	Propuesta de cursos para capacitación del personal en ventas y cobranza	Tener personal de ventas y cobranza capacitada.	Desarrollo de habilidades de negociación.	Entregar propuestas de 5 cursos de capacitación para Abril 2024	José	Mayela
			Presentación de opciones de cursos de capacitación en ventas y cobranzas para el personal de THP						
Determinación del mercado de interés para THP	Presentación de las plantillas, guía y cronograma de publicación		Autogestión en las redes sociales	Presencia de THP en la Web	Entrega de plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en abril 2024	José	Fernanda		
Análisis de flujo de efectivo	Establecer el tipo de información a compartir por red social (página web Y facebook)								
	Elaboración de las plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en redes sociales.								
	Solicitar la información contable (estados de resultados y balance general anual)	Propuesta de restructuración de deuda	Identificar distribución del capital y su administración	Saber la salud financiera de la empresa THP.	Entregar propuesta de restructuración de deuda para Abril 2024	José	Romario		
	Análisis de la información contable								
Identificación de métodos de cobranza y de créditos.									
Análisis de flujo de efectivo									
	Propuesta de restructuración de deuda y presentación al empresario								

Plan estratégico	Diseñar un plan de acción para un desarrollo estratégico de la empresa	Planeación estratégica	Identificar ACD'S y seleccionar capacidades de THP a desarrollar o fortalecer.	Plan de trabajo	Ayudar al siguiente equipo para la implementación de las capacidades en la empresa THP	Facilitar el arranque del proyecto	Entrega del plan de trabajo para Abril 2024	José	Equipo PAP
			Establecer el objetivo para cada capacidad con metodología SMART						
			Diseñar el plan de trabajo para el siguiente periodo PAP.						
Cierre del proceso		Evaluar avances en las capacidades a desarrollar	Cierre del proceso	Evaluar avances e impactos logrados en el desarrollo de las capacidades Presentación final para cierre del proceso de intervención del PAP CC	Entregable de los productos e indicadores propuestos en cada táctica operativa Presentación de cierre	Identificar impactos logrados en la empresa	Entregar al 100% de los entregables comprometidos para mayo 2024	NA	Equipo PAP CC P2024

Validado por: _____
 José Salcido Nuñez
 Director THP

Fecha: _____

Imagen 10. Plan de trabajo **modificado para** la empresa . Elaborado por equipo consultor PAP CC P2024

Así fue como obtuvimos los resultados que a continuación presentamos.

ETAPA: Identidad institucional.

Objetivo: Conocer a la empresa en sus factores internos

En esta etapa se propusieron cuatro tácticas operativas.

1. CANVAS
2. Macroproceso
3. Organigrama
4. Validación de la misión, visión y valores

De cada una de ellas presentamos lo realizado y los impactos logrados.

1. CANVAS

Para la elaboración del Lienzo CANVAS se diseñaron dos dinámicas (Anexos A07, A08) a realizar con algunos de los colaboradores de la empresa. Para ambas se imprimieron los lienzos correspondientes en pliegos de papel, se pegaron en una de las paredes de la oficina,

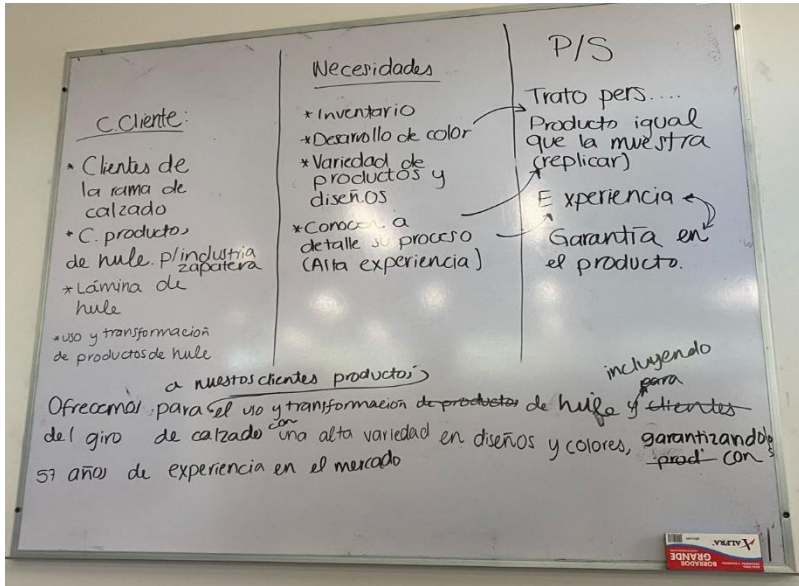


Imagen 12. Proceso de elaboración de la Propuesta de Valor.

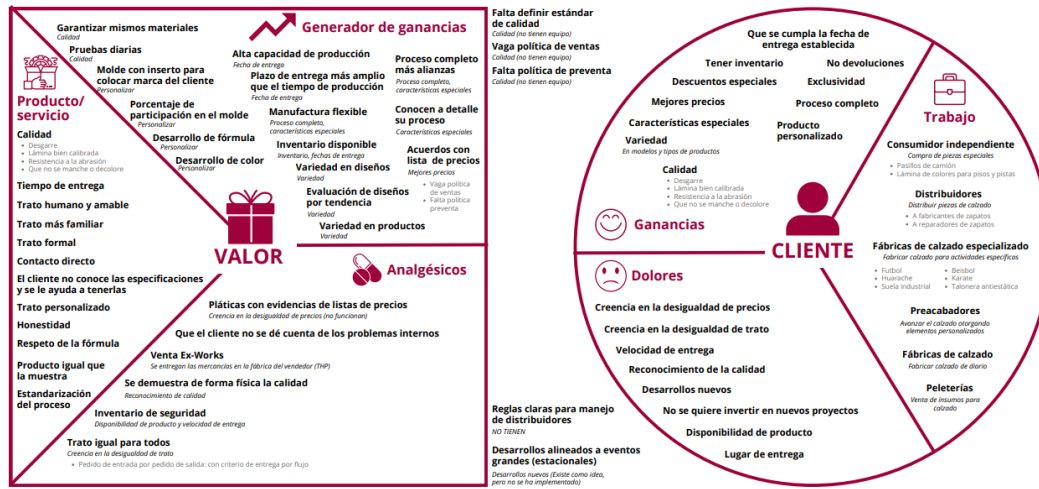


Imagen 13. Lienzo de Propuesta de Valor analizado y digitalizado.

Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz.

Tras mostrarla al empresario para su validación y la realización de algunas modificaciones, se obtuvo el siguiente enunciado:

Propuesta de valor de la empresa.

Transformamos de manera innovadora el hule, ofreciendo productos a nuestros clientes del giro del calzado y otras aplicaciones, con una gran variedad en diseños y colores garantizados con 57 años de experiencia.

La segunda dinámica se realizó en una sesión y se trató del llenado del Lienzo CANVAS (Anexo A08), al tener identificados a los clientes y la propuesta de valor enunciada (obtenidos del Lienzo de Propuesta de Valor) fue más sencillo emparejar los siete apartados restantes. Se comenzó con los que hablan de la relación entre el cliente y la empresa (canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos) para terminar con los que están enfocados en el funcionamiento de la empresa (recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes).

La información obtenida se analizó y digitalizó, así fue como logramos una visión global del modelo de negocios de la empresa.



Imagen 1. Dinámica del desarrollo del Lienzo CANVAS. Tomada por equipo PAP.

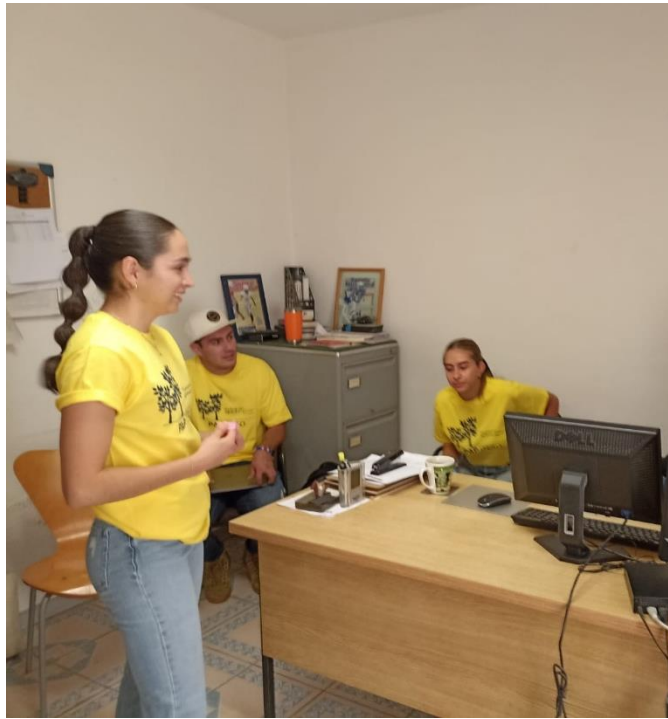


Imagen 1. Dinámica del desarrollo del Lienzo CANVAS. Tomada por equipo PAP

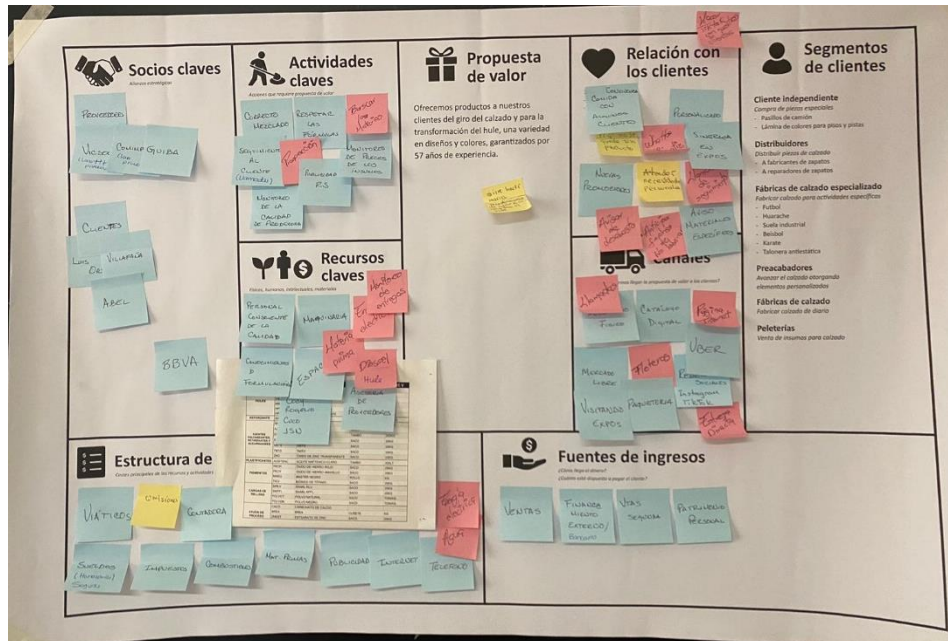


Imagen 16. Lienzo CANVAS, producto de la segunda dinámica del CANVAS.

Dirigida por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz

Con esto realizamos la versión digitalizada del lienzo que presentamos a continuación



Imagen 17. Lienzo CANVAS analizado y digitalizado.

Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz

2. Macroproceso

El propósito del macroproceso es profundizar en la comprensión del funcionamiento integral de la empresa. Esto implica considerar tanto el aspecto del proceso industrial como el aspecto de la gestión de ventas en interacción con el cliente. El macroproceso se enfoca desde la solicitud del pedido hasta la entrega al cliente.

Para desarrollar esta táctica operativa, se mantuvieron discusiones exhaustivas con todos los empleados de la empresa con el fin de recopilar una lista de las acciones realizadas en orden cronológico durante el proceso de una orden típica, con esta información elaboramos el siguiente diagrama (Anexo A09).

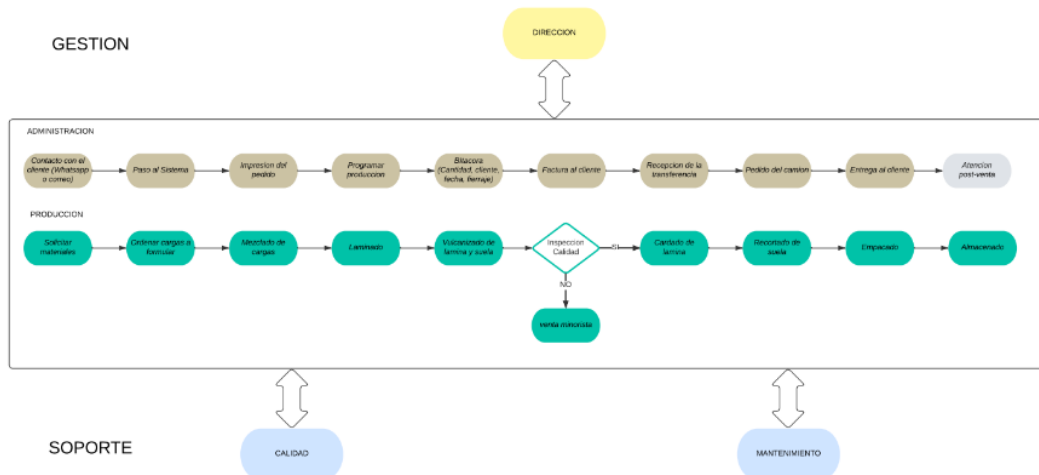


Imagen 18. Macroproceso . Elaborado por Steinunn STefansson

Lo que podemos observar del diagrama es:

- El contacto con el cliente se realiza principalmente a través de Whatsapp.
- Las dos ramas de Operaciones y Administración trabajan en paralelo.
- La gestión está compuesta únicamente por la dirección.
- El área de soporte está compuesta por Calidad y Mantenimiento Correctivo, es necesario cambiar a mantenimiento preventivo.
- Se requiere la implementación del área de ventas y finanzas en la parte de Gestión.

La elaboración de este Macroproceso ha permitido identificar de manera más concreta lo que falta en el funcionamiento global de la empresa en cuanto al procesamiento de pedidos.

Por lo tanto, pudimos desarrollar una propuesta de macroproceso con etapas adicionales:

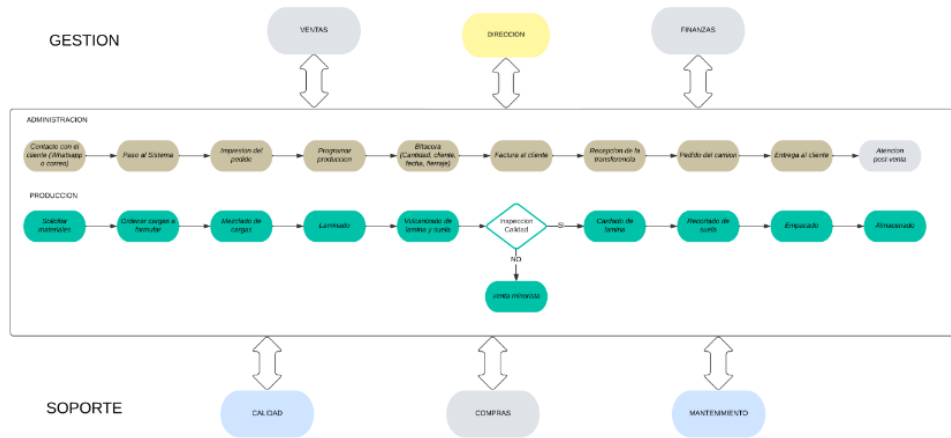


Imagen 19. Propuesta de Macroproceso de . Elaborado por Steinunn Stefansson

Se hace la propuesta de áreas funcionales como compras en el soporte, así como áreas de ventas y finanzas en la gestión. Además, hemos introducido una nueva etapa en la operación de la parte administrativa de la empresa, que es la atención post-venta.

El entregable del macroproceso se presentó ante los directivos. En primer lugar, presentamos el macroproceso actual, las observaciones que hemos hecho, y luego la propuesta con las etapas adicionales (Anexo A10). La discusión con el directivo fue positiva, y estuvo de acuerdo con las propuestas de cambio.

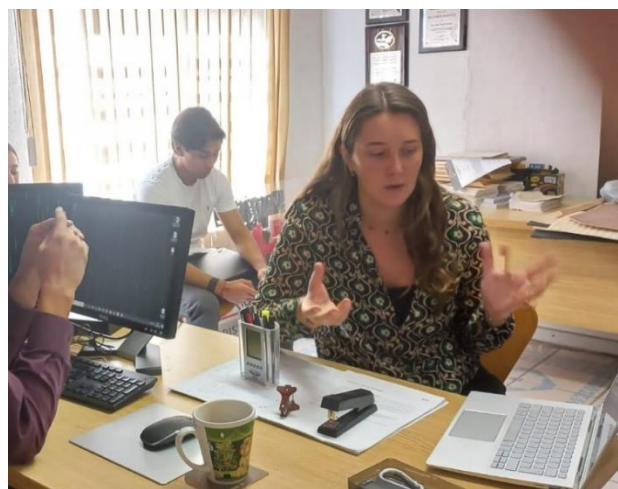


Imagen 20. Presentación del macroproceso. Tomada por equipo PAP

3. Organigrama

Para actualizar el organigrama primero se solicitó a la empresa su organigrama actual.

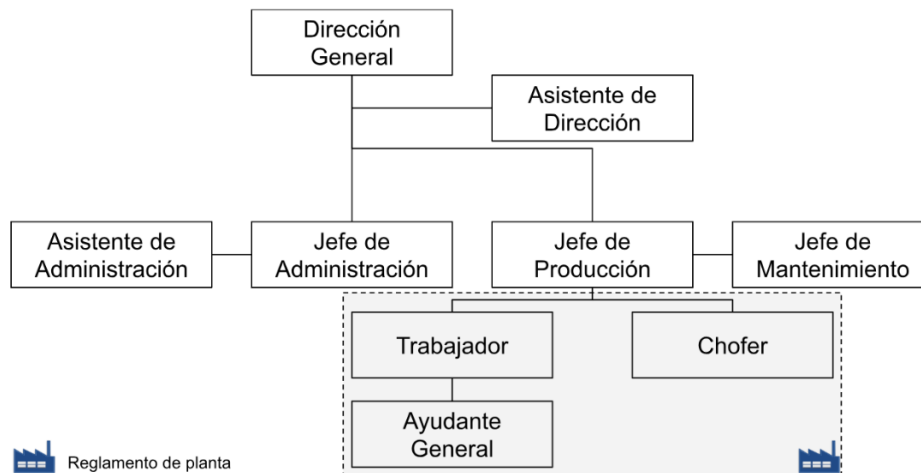


Imagen 21. Organigrama actual proporcionado por la empresa.

Después se solicitó una lista de los colaboradores de la empresa con el área en la que opera cada uno, seguido de modificaciones para poder comprender la empresa en su totalidad, con el apoyo de la empresa y al realizar tácticas operativas identificamos áreas de oportunidad y a partir de eso se generó un organigrama actualizado (Anexo A11) que evidencia algunas vacantes y las áreas que no se estaban considerando en la empresa, pero que alguien las está realizando y serán necesarias con el crecimiento a futuro.

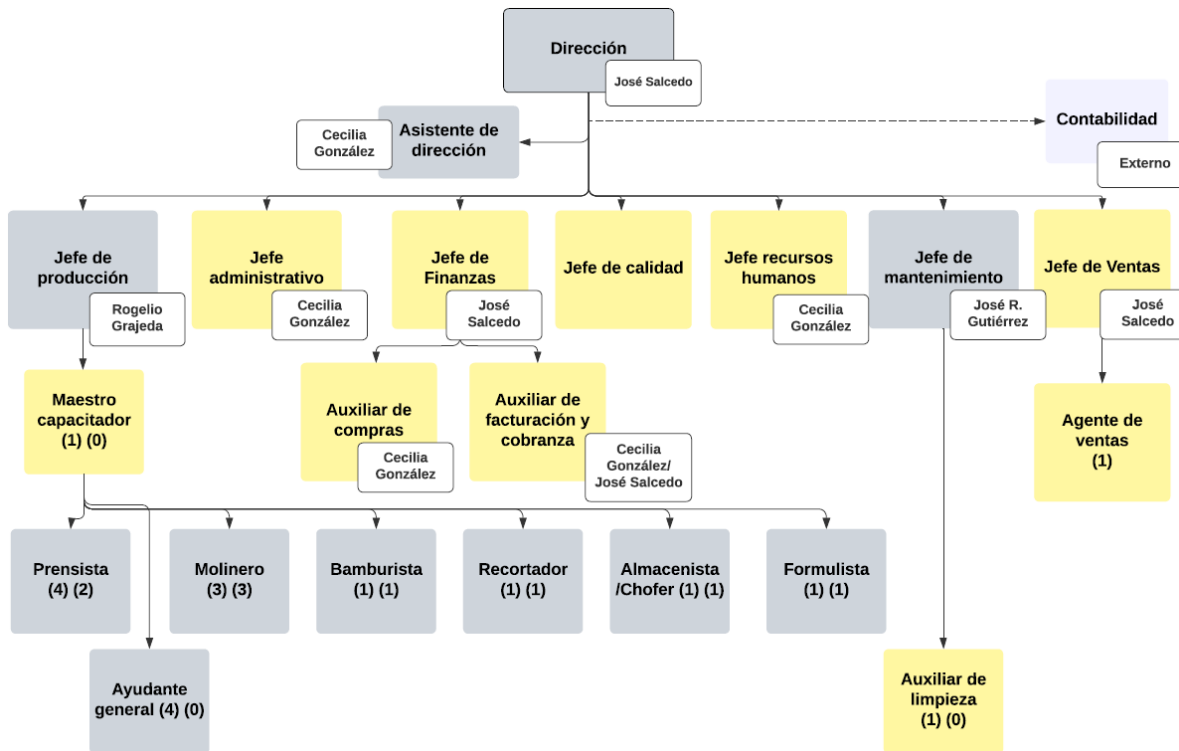


Imagen 22. Propuesta de organigrama para la empresa. Elaborado por Diego Reyes Madrigal

Los recuadros en gris son el organigrama actual de la empresa, y los recuadros amarillos son puestos en la empresa cuyas actividades se cumplen por alguien que no está específicamente para ese puesto, en el caso de agente de ventas se vio viable el desarrollo del puesto ya que actualmente no hay vendedor y consideramos que es una de las áreas importantes de la empresa y necesaria para conseguir clientes, lo que presenta dificultades ya que no se tiene desarrollada.

Además, con esto se hizo notar la multitud de puestos que llevan dos personas de la empresa y que puede generar conflictos y/o descuidos cuando la empresa crezca.

4. Validación de la misión y visión.

Para realizar la validación de misión y visión (Anexo A12) se analizaron identificando deficiencias, según nos comentó el mismo empresario, así que como primera implementación decidimos trabajar sobre la visión.

Se realizó una dinámica junto con personal de la empresa, en este proceso utilizamos seis preguntas las cuales acotamos a un tiempo no mayor a 3 años.

A continuación, las preguntas:

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
2. ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
3. ¿Cómo quiero o deseo que se encuentre mi empresa en 3 años, en cuanto a... ingresos y finanzas?
4. ¿Cómo quiero o deseo que se encuentre mi empresa en 3 años, en cuanto a... oferta (calidades de productos o servicios con que estaremos satisfaciendo la demanda)
5. ¿Cómo quiero o deseo que se encuentre mi empresa en 3 años, en cuanto a... personal (qué tan calificados)?
6. ¿Cómo quiero o deseo que se encuentre mi empresa en 3 años, en cuanto a... instalaciones y equipo (tecnología)?



Imagen 23. Dinámica para la generación de la visión de la empresa.

Dirigida por Diego Reyes Madrigal

Esta actividad nos tomó dos días, recolectando la información necesaria pudimos empezar a generar un enunciado que englobara todos los aspectos considerados en las seis preguntas en una sola frase. Comenzamos por recopilar toda la información y empezar una lluvia de ideas con frases que englobaran toda la idea que nos había proporcionado la empresa para su visión, misma que presentamos al empresario el cual estuvo de acuerdo con esta.

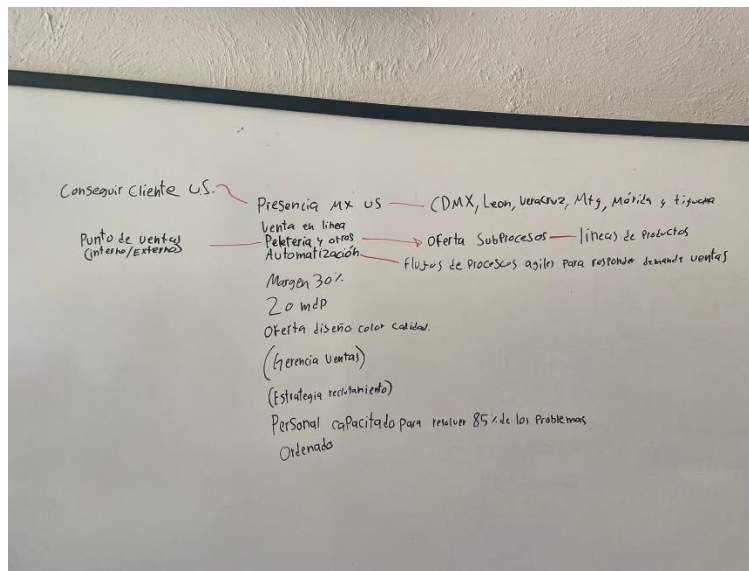


Imagen 24. Dinámica de lluvia de ideas para generar la visión. Dirigida por Diego Reyes Madrigal



Imagen 25. Presentación de la propuesta de visión para la empresa.

Elaborada por Diego Reyes Madrigal

Después de la presentación se realizaron ajustes en colaboración con el empresario, dando como resultado la propuesta final de la visión.

Imagen 26. Propuesta de visión para la empresa. Elaborada por Diego Reyes Madrigal

ETAPA: Análisis del macroentorno.

Objetivo: Identificar los factores externos que influyen en la empresa.

Para esta etapa se propuso una táctica operativa.

1. PESTEL

El objetivo del análisis PESTEL (Anexo A13) es examinar diversos aspectos del macroentorno de la empresa: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal. El propósito es ayudar a la empresa a obtener un mayor conocimiento sobre su entorno e identificar las Amenazas y Oportunidades que podrían ser de su interés.

Para ello, distribuimos los diferentes temas entre los miembros del equipo, quienes llevaron a cabo investigaciones por separado para luego compartir los hallazgos en una presentación para la empresa.

La última etapa consistió en presentar los resultados a la dirección de la empresa, que pudo beneficiarse de la información obtenida con este trabajo de investigación.

Se presentan algunos puntos importantes de la investigación que resultan significativos para la empresa:

- **Político:** Dado que la empresa tiene su base en México, el sistema político del país mantiene cierta estabilidad, lo que permite a la empresa planificar su desarrollo a largo plazo. Sin embargo, en junio de 2024 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, lo que podría modificar aspectos que impactan a la empresa, como por ejemplo los planes de ayuda a las MIPYMES, que actualmente no existen.
- **Económico:** La tendencia en el calzado deportivo está en aumento y presenta una amplia oportunidad para expandir su mercado, especialmente teniendo a Estados Unidos como país vecino.
- **Sociocultural:** Las tendencias en el mercado del calzado, incluyendo las suelas, cambian constantemente, y la empresa puede basarse en las modas actuales para atraer a más clientes.
- **Tecnológico:** Se están desarrollando muchas innovaciones en los materiales utilizados y en los métodos de producción a una velocidad considerable. Esto podría afectar la demanda y la reputación de la empresa, especialmente en relación con las innovaciones relacionadas con el medio ambiente.
- **Medioambiental:** El bajo nivel de agua en Jalisco podría plantear un problema para la empresa en algún momento. Sería útil planificar la instalación de un tanque de agua para prevenir posibles paros en la producción debido a la sequía. Además, existen normas y sistemas de sanciones relacionados con el respeto al medio ambiente, por lo que es importante estar al tanto de la afinación y verificación de los vehículos para prevenir multas.
- **Legal:** Existen numerosas normativas relacionadas con diversos temas de la industria que es indispensable conocer y seguir.



Imagen 27. Presentación del PESTEL al equipo de la empresa. Dirigido por Steinunn Stefansson



Imagen 28. Presentación dos del PESTEL al equipo de empresa. Dirigido por Steinunn Stefansson



Imagen 29. Presentación tres del PESTEL al equipo de la empresa. Dirigido por Steinunn Stefansson

La información que pudimos proporcionar al directivo fue útil para que pudiera reflexionar sobre los factores externos que afectan a la empresa. Un ejemplo de comentarios que hizo el director fue que, en el ámbito tecnológico, el desarrollo de la impresión 3D es muy interesante, pero sigue siendo costoso. Planea enfocarse en este aspecto para la creación de prototipos.

ETAPA: Análisis del mercado.

Objetivo: Evaluar si la empresa está enfocada en el cliente.

En esta etapa se propuso una táctica operativa.

1. 5 fuerzas de Porter

Actualmente, las empresas se desenvuelven en entornos altamente competitivos, donde es crucial estar alerta para mantenerse en el mercado. Por ende, resulta vital realizar un análisis continuo de la competencia para anticipar las tendencias emergentes.

La herramienta 5 fuerzas de Porter (Anexo 14) nos permitió comprender a fondo la posición de la empresa en el mercado para facilitar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas. Inicialmente, se llevó a cabo la recopilación de información sobre las cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Durante el análisis, se destacó lo siguiente:

- **Poder de negociación con los clientes:** Este aspecto se enfoca en la capacidad de los clientes para influir en las empresas.

Análisis: Observamos con la empresa que los clientes ejercen un alto poder de negociación debido a la dependencia de la empresa en sus distribuidores más sólidos. Además, es importante señalar que los nuevos clientes adquiridos a través de estrategias de publicidad en redes sociales tienden a ser de menor tamaño.

En respuesta, recomendamos mejorar la experiencia del cliente y explorar estrategias para atraer nuevos distribuidores, lo que potencialmente incrementaría el volumen de ventas.

- **Poder de negociación con los proveedores:** Se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios, los términos y las condiciones de entrega de los suministros.

Análisis: Se evidencia que los proveedores ejercen influencia sobre la empresa. Según los datos recopilados por los colaboradores, la empresa busca tener al menos 3 proveedores por insumo, pero en la actualidad cuenta solo con 13 proveedores en total, lo que resulta limitado

dada la variedad de materias primas necesarias (entre 12 y 23 ingredientes, dependiendo la formulación).

Es crucial tener en cuenta que la industria del hule en México depende en un 70% de materias primas extranjeras. Aunque existen algunas materias primas locales disponibles, una parte significativa aún se importa. Esto indica que, aunque la empresa no importe directamente, sus proveedores lo hacen, lo que podría impactar directamente a la empresa ante cambios en precios o regulaciones.

Recomendamos fortalecer las relaciones con los proveedores y buscar fuentes confiables de suministro.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Se analiza la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos fuera de la industria en cuestión.

Análisis: Aunque existen productos sustitutos, empresa posee una ventaja ya que el hule sigue siendo una opción económica y de alta calidad. Es esencial reconocer que la empresa puede mantener su competitividad centrándose en la producción de artículos que satisfagan las necesidades específicas de sus clientes.

Se recomienda enfocarse en la innovación y la diferenciación, destacando la propuesta de valor única de la empresa.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se evalúan las barreras de entrada para nuevos competidores en la industria.

Análisis: Se observa que la empresa ejerce un poder sobre los nuevos competidores debido a las barreras que dificultan su entrada al mercado. Se requiere una inversión considerable en maquinaria y equipo (con una inversión mínima estimada de 5 millones de pesos), como se puede observar en las siguientes imágenes.

Equipo Nuevo:

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Banbury de 25 litros	1	80,000	80,000
Banbury de 40 litros	1	120,000	120,000
Molino mezclador (20")	3	50,000	150,000
Prensa de vulcanizado	4	60,000	240,000
Lijadora de lámina	1	10,000	10,000

Equipo Usado (aproximado):

Nota: Los precios de equipo usado pueden variar significativamente dependiendo de la condición, marca y otros factores.

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Banbury de 25 litros	1	40,000	40,000
Banbury de 40 litros	1	70,000	70,000
Molino mezclador (20")	3	30,000	90,000
Prensa de vulcanizado	4	40,000	160,000
Lijadora de lámina	1	5,000	5,000

Imagen 30. Estimaciones de costo y tipo de maquinaria nueva y/o usada

Además de un conocimiento para operar y transformar el hule. Es crucial considerar que la empresa tiene una amplia experiencia en el sector, lo que le da una ventaja competitiva considerable.

Se sugiere que la empresa se enfoque en mejoras de innovación en productos y en establecer relaciones sólidas con los clientes para mantener su posición en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza analiza la intensidad de la competencia entre las empresas ya consolidadas en la industria.

Análisis: Se observa que los competidores ejercen una influencia significativa sobre la empresa, dado que actualmente hay empresas establecidas en el mercado que son fuertes y reconocidas, como Suelas Tego, Euzkola y Foamtex. Una búsqueda en internet utilizando

palabras clave como "suelas", "hules", "fabricantes" revela que los competidores tienen una presencia más destacada en la web. Por lo tanto, se recomienda mejorar la presencia en línea a través de la página web y las redes sociales, además de afinar las estrategias comerciales para fortalecer la marca de la empresa.



Imagen 31. Búsqueda en la web con palabras clave.

Elaborado por Lic. en CNG Ilse Mayela Ochoa Navarro

Con todo esto, se elaboró un informe (Anexo 15) para presentar al empresario. Él nos comentó que la investigación le ayudó a ver que sus competidores tienen una presencia mucho más fuerte en internet, y que ahora necesita enfocarse en eso. En cuanto a los productos sustitutos, nos mencionó que no se encuentra mucha información sobre esto en internet, y que actualmente muchos componentes pueden estar compitiendo de manera equilibrada con la empresa.

También nos corrigió al expresar su opinión de que la empresa no tiene una ventaja sobre los nuevos competidores. Esto se refiere a que, en términos de los productos importados desde China, La empresa no puede competir con los bajos precios. Sin embargo, concuerda en que es muy difícil y costoso ingresar al mercado de hules, refiriéndose a la elaboración y fabricación.



*Imagen 32. Presentación con el empresario y su asistente de las 5 fuerzas de Porter.
Dirigida por Lic. en CNG Ilse Mayela Ochoa Navarro*

ETAPA: Análisis de la empresa.

Objetivo: Analizar la empresa en sus áreas funcionales, transversales y procesos.

Para esta etapa se propusieron tres tácticas operativas.

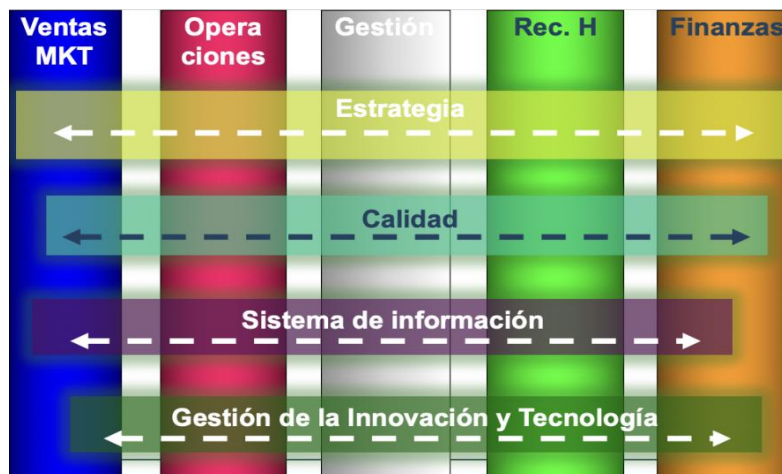
- 1. DIE**
- 2. Estrategia de Porter**
- 3. FODA cruzado**

De las cuales presentamos lo realizado y los impactos logrados.

- 1. DIE**

Esta herramienta (Anexo A16) es un apoyo para diagnosticar micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que forman parte del Programa de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE) en el Centro Universidad-Empresa (CUE) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Su propósito es que el consultor y el empresario conozcan la empresa, identificando acciones clave y estableciendo prioridades para su intervención.

El proceso comenzó recopilando datos generales de la empresa para comprender su contexto y estructura. La herramienta se divide en cinco áreas principales: gestión, mercado, operaciones, recursos humanos y finanzas. En este periodo cada miembro del equipo consultor, recopiló información de un área en la que trabajó durante las primeras semanas y visitas a la empresa. Esta información se obtuvo a través de conversaciones diarias, actividades realizadas y entrevistas con el personal o con el dueño de la empresa.



*Imagen 33. Flujo de las funciones principales y procesos transversales.
Imagen elaborada por coordinación del programa integral de consultoría en Mype.*

Los resultados obtenidos en las gráficas se miden mediante una ponderación numérica ligada a un semáforo de colores que nos permite identificar en qué situación se encuentra la empresa.

COLOR DEL SEMÁFORO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
Verde	COMPETENTE	10,0	7,5
Amarillo	CONFIABLE	7,4	5,0
Naranja	BÁSICA	4,9	3,1
Rojo	SOBREVIVENCIA	3,0	0,0

 **EMPRESA**



*Imagen 34. Datos de configuración para la elaboración de resultados.
Elaborada por coordinación del programa integral de consultoría en Mype*

Una vez completada, la herramienta proporcionó información clave y gráficos que ofrecen una visión general de cada área. El objetivo fue generar un análisis completo de estas áreas y estrategias transversales, como calidad, sistemas de información, gestión de la innovación y tecnología. Las gráficas nos ayudaron a identificar el estado de cada área y el aspecto transversalmente.

Resultados globales de la empresa.



*Imagen 35. Gráfico de resultados globales de la empresa. Información obtenida por equipo PAP
CC P.2024*

En los resultados generales de la empresa la encontramos en un nivel confiable. Además, podemos identificar un equilibrio en tres áreas de la empresa: finanzas, gestión y ventas encontrándose en básico. Mientras que recursos humanos y operaciones se encuentran en confiable.

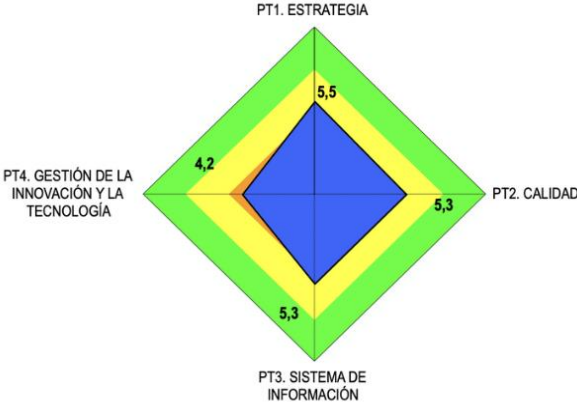


Imagen 36. Gráfico áreas transversales de la empresa. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En las áreas transversales, observamos un equilibrio general en estrategia, calidad y sistemas, lo que se considera sólido y confiable. Por otro lado, la gestión de la innovación se encuentra en un nivel básico de desarrollo.

Resultados generales de gestión.

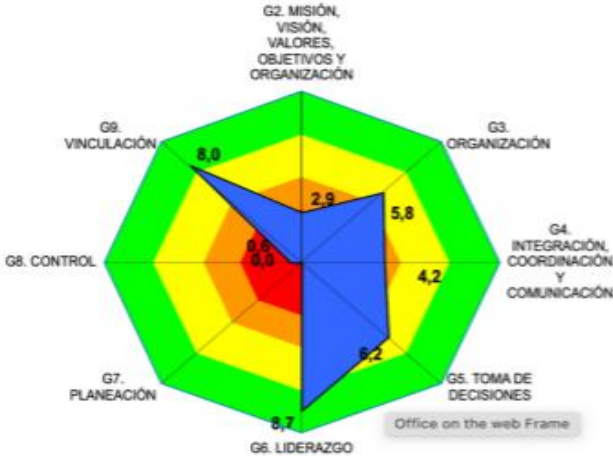


Imagen 37. Gráfico de Gestión. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En cuanto a los resultados generales en gestión, la gráfica indica que la planificación y el control están en un nivel de sobrevivencia, mientras que la vinculación y el liderazgo se sitúan en un nivel competente.



Imagen 38.. Gráfico de áreas transversales de gestión. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En las áreas transversales de gestión podemos identificar un equilibrio en estrategia, calidad y sistemas de información con un nivel de confiable mientras que gestión de la innovación se encuentra en nivel básico.

Resultados generales de mercado



Imagen 39. Gráfico de resultados de Mercado. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

Se observa que evaluación de vendedores y el servicio post venta está en sobrevivencia ya que no se cuentan con estas, a la vez la gestión de la facturación y la cobranza se encuentra en un nivel competente.



Imagen 40. Gráfico de áreas transversales del Mercado. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En cuestión de mercado en áreas transversales la gráfica muestra que la empresa tiene un equilibrio a nivel básico en todos los aspectos.

Resultados generales de operaciones



Imagen 41. Gráfico de Operaciones. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En los resultados generales de operaciones identificamos un equilibrio en gestión, mantenimiento, logística y productividad con un nivel confiable, mientras que planeación y seguimiento de los pedidos se encuentran en competente.



Imagen 42. Gráfico de Operaciones en la parte transversal. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En los resultados transversales del área de operaciones se muestra un equilibrio identificando que gestión de la innovación y calidad se encuentra en básico, mientras que estrategia y sistemas de la información en competente.

Resultados generales de Recursos Humanos

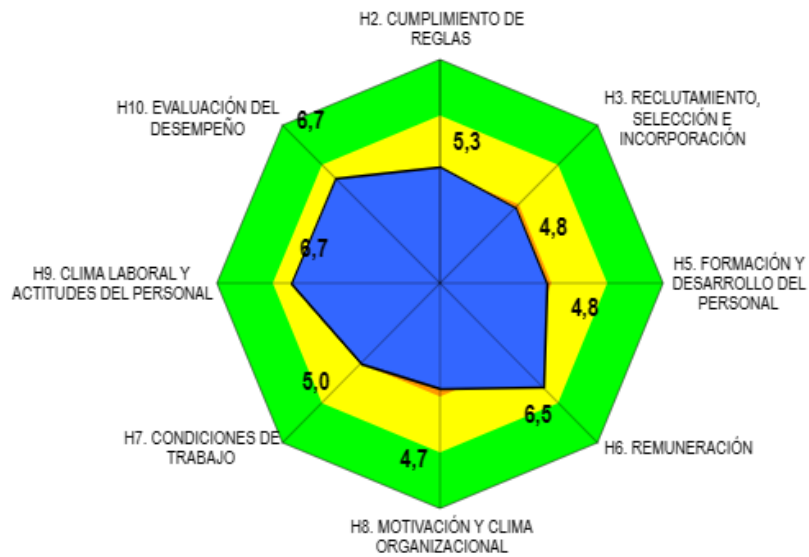


Imagen 43. Gráfico de Recursos Humanos. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En recursos humanos es posible observar un equilibrio, encontrando en un nivel confiable.

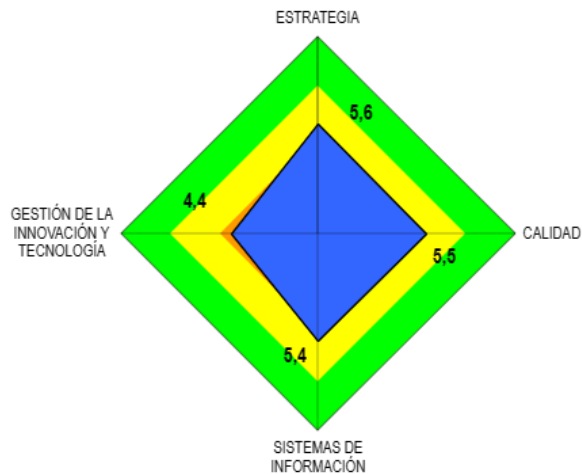


Imagen 44. Gráfico de RH en sus áreas transversales. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

Podemos observar un equilibrio entre las áreas transversales de recursos humanos en confiable de la gráfica, excepto “Gestión de la innovación y tecnología” situado en básico.

Resultados generales de Finanzas



Imagen 45. Gráfico de Finanzas. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En los resultados generales de finanzas podemos identificar utilidades y estrategia de precios en sobrevivencia mientras que administración, información contable, pago de impuestos y cumplimiento de acuerdos se encuentran en un nivel de confiable.



Imagen 46. Gráfico de áreas transversales de Finanzas. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En las áreas transversales podemos identificar un equilibrio nivel básico.

Resultados del proceso estrategia



Imagen 47. Gráfico de Estrategia. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

Los resultados del proceso estratégico indican que el control y despliegue están en un nivel de sobrevivencia, mientras que el propósito básico y la planificación están en un nivel básico, y la coherencia se considera en un nivel de confiable.



Imagen 48. Gráfico de resultados la Estrategia en las áreas funcionales, Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En las áreas transversales, encontramos que la gestión de la innovación se encuentra en un nivel de sobrevivencia, mientras que en gestión y recursos humanos los encontramos en un nivel, confiable. Por otro lado, operaciones muestran un nivel competente.

Resultados del proceso calidad



Imagen 49. Gráfico de Calidad. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En cuanto a los resultados generales de los procesos de calidad, vemos que cliente se encuentra en un nivel de sobrevivencia, mientras que están en nivel de confiable la organización, los recursos y los procesos.

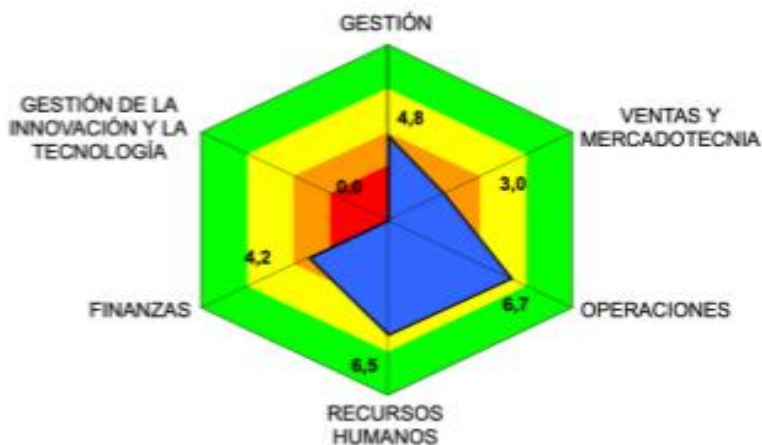


Imagen 50. Gráfico de resultados de la Calidad en las áreas funcionales. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

Dentro de los resultados transversales la Gestión de la Innovación se encuentra en sobrevivencia, operaciones y recursos humanos se encuentran en confiable y gestión y finanzas están en un nivel básico.

Resultados del proceso sistema de información



Imagen 51. Gráfico de Sistemas de Información. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

Los resultados del proceso del sistema de información muestran un equilibrio a nivel confiable.

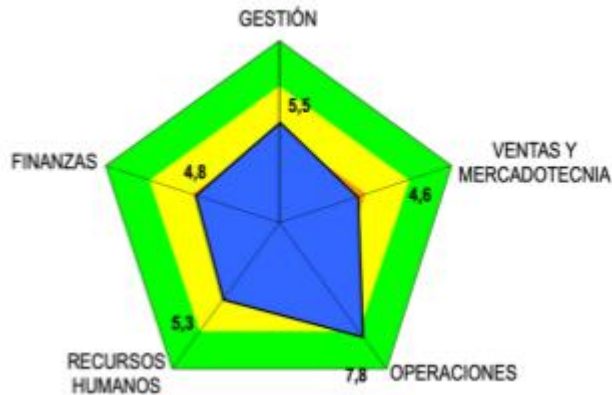


Imagen 52. Gráfico de resultados de los Sistemas de Información en las áreas funcionales. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En los resultados transversales se encuentran en equilibrio a nivel de confiable, mientras que operaciones está en un nivel competente.

Resultados del proceso de gestión innovación y tecnología



Imagen 53. Gráfico de Gestión en Innovación y Tecnología. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En la gráfica se observa que se tiene un equilibrio a nivel básico en los tres aspectos.



Imagen 54. Gráfico de Gestión en Innovación y Tecnología en las áreas funcionales. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

La empresa muestra un equilibrio en básico en lo que se refiere en la gestión de innovación y tecnología en las áreas de gestión, recursos humanos, operaciones y ventas.

En conclusión, esta herramienta de diagnóstico es esencial para la empresa, permitiéndonos identificar acciones clave y establecer prioridades para la intervención de cada área en la empresa. Proporcionándonos una visión completa de cada aspecto del negocio y facilitando un análisis profundo y transversal, apoyando su desarrollo y crecimiento.

2. Estrategia de Porter

En la herramienta de Estrategias de Porter (Anexo A17) se trabajó de la mano el equipo PAP y las consultoras para analizar la posición competitiva de la empresa en su industria y desarrollar estrategias para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Dentro de estas estrategias, se destacan dos enfoques principales: costos y diferenciación.

El proceso de llenado de la herramienta comenzó definiendo criterios para cada enfoque, y se asignó una calificación con un sistema de semáforo. Luego, se calculó un resultado total dividido por el número de criterios para obtener el porcentaje desarrollado en cada enfoque. Es importante destacar que cada enfoque se evalúa de manera individual y que los enfoques de costos y diferenciación no se cruzan entre sí.

Para comprender mejor los resultados, es esencial entender que la herramienta consta de tres inductores en cada enfoque:

- Control de los inductores,
- Reconfiguración de la cadena de valor y
- Cuidado de trampas.

En el enfoque de costos, se obtuvo un 39%, destacando el control del tiempo y la ubicación. Mientras tanto, en el enfoque de diferenciación se logró un 41%, resaltando la explotación de fuentes no costosas y el evitar los precios excesivamente altos. Estos resultados nos permitieron identificar la posición actual de la empresa y los aspectos a mejorar en cada enfoque.



Imagen 55. Gráfico de Estrategia de Costos de la empresa. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024



Imagen 56. Gráfico de Estrategia de diferenciación de la empresa. Información obtenida por equipo PAP CC P.2024

En conclusión, el análisis de Estrategias de Porter ha proporcionado una evaluación precisa de la posición competitiva de la empresa, identificando oportunidades para mejorar tanto en

los aspectos de costos como de diferenciación. Estos hallazgos guiarán las acciones futuras para fortalecer la ventaja competitiva y el desempeño general de la empresa.

3. FODA cruzado

Para el FODA cruzado (Anexo 19), el primer paso fue la creación de un FODA (Anexo 18), para lograrlo se recolectó información de las demás tácticas operativas en el transcurso del semestre, conforme el equipo consultor las iba presentando se iban recopilando los datos. Las principales tácticas de las que se obtuvo la información fueron el PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y el DIE.

Así se logró recabar, clasificar y pulir la información en los 4 sectores:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades y
- Amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> a) Apertura y disposición por parte del empresario para escuchar y ayudar en los problemas y dudas que surjan. b) Todos los trabajadores conocen todo el proceso y entienden lo que están haciendo. c) Los colaboradores se sienten cómodos trabajando en THP. d) Dentro de la empresa la calidad del proceso y del producto es una prioridad. e) Trato personalizado y familiar con los clientes. f) Conocimiento, experiencia y dominio del proceso y formulación de los productos. g) Existe un sistema en la computadora que tiene toda la información de las operaciones y procesos de producción. h) Tienen su contabilidad al día en cuestiones fiscales. i) Lealtad a la empresa por parte de la mayoría de los colaboradores. j) Transparencia y honestidad en el manejo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> 01) Vinculación con la economía más poderosa del mundo (Estados Unidos). 02) Estados Unidos es uno de los mayores importadores de calzado. 03) El hule es una opción más económica y de buena calidad. 04) Es muy caro para los nuevos competidores entrar al mercado. 05) Los medios digitales toman más fuerza para la captación de nuevos clientes (Estrategia de manejo de redes sociales). 06) La promoción de la plantación de hule en México aportará a la abundancia de materia prima y a la baja de costos en la misma. 07) La impresión en 3D abre la posibilidad a la creación de prototipos para promoción. 08) Aumento de la tendencia de compras por internet. 09) Aumento de 40.8% en la compra de calzado de 2020 a 2022. 10) Posibilidad de uso de la calculadora de aranceles para importación y exportación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> a) Liderazgo centralizado en el empresario. b) Empresa se encuentra en una situación financiera crítica pues su contabilidad no está orientada al conocimiento de sus razones financieras. c) No existe una planeación ni estrategias, las decisiones se van tomando en el camino por los encargados de las áreas. d) No existe un servicio posventa. e) No existe una estructura en la política de venta lo cual perjudica al control con clientes. f) No hay utilidades que le permitan generar liquidez y solvencia. g) Altos gastos operativos. h) Se requiere personal capacitado en procesos de venta. i) Deuda con el banco a largo plazo con tasa de interés alta. j) Falta empoderamiento de los colaboradores causado por el liderazgo centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> 01) Incremento en la inflación: más costosa la materia prima, gasolina, diesel, gas, etc. 02) Dependencia de sus distribuidores fuertes (son 3). 03) La limitación de proveedores hace que estos tengan fuerza sobre THP. 04) Competidores fuertes establecidos en el mercado. 05) Bajos niveles de agua en Jalisco. 06) Incertidumbre sobre las elecciones que vienen en junio 2024. 07) Las innovaciones en los materiales y procesos de elaboración de suelas de calzado cambian la demanda de clientes. 08) Importación de productos de menor costo (producto chino). 09) Proceso de inyección de plástico para suelas acelera el proceso de producción. 10) Dificultad en la contratación de personal de nuevo ingreso.

Imagen 57. FODA digitalizado. Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz

Con la información recopilada en el FODA se localizaron los puntos relevantes de cada apartado para realizar el FODA cruzado y poder hacer el cruce de los datos en una dinámica

llevada a cabo junto con el empresario, obteniendo así las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.



Imagen 58. Dinámica del desarrollo del FODA cruzado. Tomada por equipo PAP

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA CRUZADO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Es muy caro para los nuevos competidores entrar al mercado. 2) Los medios digitales toman más fuerza para la captación de nuevos clientes (Estrategia de manejo de redes sociales). 3) Aumento de la tendencia de compras por internet. 4) Revisión con distribuidores fuertes 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Incremento en la inflación: más costosa la materia prima, gasolina, diesel, gas, etc. 2) Dependencia de sus distribuidores fuertes (son 3). 3) La limitación de proveedores hace que estos tengan fuerza sobre THP. 4) Las innovaciones en los materiales y procesos de elaboración de suelas de calzado y la importación de productos de menor costo cambian la demanda de clientes. 5) Dificultad en la contratación de personal de nuevo ingreso.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA (Oportunidad + Fortaleza)	ESTRATEGIA DEFENSIVA (Amenaza + Fortaleza)
<ol style="list-style-type: none"> a) Todos los trabajadores conocen el proceso completo y entienden lo que están haciendo. b) Trato personalizado y familiar con los clientes. c) Conocimiento, experiencia y dominio del proceso y formulación de los productos. d) Transparencia y honestidad en el manejo de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a.c. Crear una estrategia de capacitación de trabajadores para fortalecer la posición en el mercado. 2b. Uso y aprovechamiento de los medios digitales para fortalecer el trato personalizado y familiar con los clientes. 3d. Tener una sección de referencias en plataformas digitales para plasmar satisfacción de los clientes. Incentivar la retroalimentación de clientes. 2a. Crear una sección en redes sociales en donde se muestre la satisfacción de los clientes. 2c. Creación de contenido en redes sociales del proceso de fabricación de los productos. 3c. Venta y promoción por internet de compuestos ya formulados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. Crear una estrategia de capacitación de los empleados para el mejor aprovechamiento de todos los insumos (capacitación en productividad). 1c. Hacer uso del dominio y conocimiento que se tiene del proceso de producción para aprovechar el uso de los distintos materiales que se puedan comprar a menor costo. 3c. Aumentar la variedad de proveedores. 5a. Aprovechamiento del conocimiento de los trabajadores con mayor experiencia para la capacitación del nuevo personal. 5d. Crear un curso de iniciación a los nuevos colaboradores, para transmitir la información importante de la empresa, creando un sentido de pertenencia a los mismos. 4c. Aprovechar el conocimiento que se tiene del proceso de fabricación para la creación de nuevas líneas de productos más atractivos para los clientes. 2db. Generar un proceso de servicio posventa para fortalecer las relaciones y el trato personalizado con los clientes creando así un valor en la empresa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (Oportunidad + Debilidad)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (Amenaza + Debilidad)
<ol style="list-style-type: none"> a) Liderazgo centralizado en el empresario. b) La empresa se encuentra en una situación financiera crítica sin utilidades que le permitan generar liquidez y solvencia, con altos gastos operativos y con una deuda con el banco a largo plazo con tasa de interés alta. c) No existe una planeación ni estrategias, las decisiones se van tomando en el camino por los encargados de las áreas. d) No existe un servicio posventa. e) No existe una estructura en la política de venta lo cual perjudica al control con clientes. f) Se requiere personal capacitado en procesos de venta. g) Existen insumos para el calzado en el que THP no es competitivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 2b. Definir objetivos claros y un plan de acción digital para que las ventas por internet aumenten. 2d. Crear y definir un servicio posventa con el apoyo de medios digitales. 3f. Determinar una estrategia para la creación y capacitación del equipo de ventas. 4f. Desarrollar distribuidores grandes en otras regiones del país. 	<ol style="list-style-type: none"> 4g. Importar productos en los que no se es competitivo. Convertirse en distribuidor de algunos insumos del calzado. 3c. Explorar la posibilidad de distribuir productos elaborados con insumos económicos de otros lados del mundo. 1b. Reducción de gastos generales y/o gastos fijos. 1b. Negociación con proveedores para la reducción de costos de materia prima 1b. Contar con un fondo de emergencia para aprovechar las oportunidades del insumo al tipo de cambio. 2a. Desarrollar una estructura de políticas de ventas.

Imagen 59. FODA cruzado, producto de la dinámica dirigida por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz

En base a las estrategias obtenidas del cruce de información se identificaron las ACDs y a partir de ellas se crearon las capacidades a desarrollar para los próximos periodos PAP.

Para la “Gestión de dirección” el enfoque está en “desarrollar habilidades de liderazgo, contando con personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa”, por otro lado, en el ámbito de “Ventas y mercadotecnia” se busca “lograr presencia en medios digitales con una gran diversidad de productos y líneas, cuidando la atención al cliente y asegurando una cobranza efectiva”, por último, en “Finanzas” se requiere una “revisión y análisis de la información financiera para tomar decisiones con la finalidad de contar con finanzas sanas”.

ETAPA: Primeras implementaciones.

Objetivo: Generar herramientas para fortalecer la empresa.

Para esta etapa se propusieron 4 tácticas operativas.

- 1. Plan de publicación de redes sociales**
- 2. Propuesta para manejo de líneas de venta y cobranza**
- 3. Implementación de las 3 primeras “S” de la herramienta de 5 S**
- 4. Análisis de flujo de efectivo**

De cada una de ellas presentamos lo realizado y los impactos logrados

1. Plan de publicación de redes sociales

Tras conocer la empresa e investigar un poco sobre su presencia en la web se determinó que esta tiene potencial de mejora, por lo que se optó por agregar como una de las primeras implementaciones el “Plan de publicación de redes sociales”.

Para la elaboración de esta táctica operativa se tomaron los datos del cliente objetivo obtenidos en el Lienzo CANVAS (Anexo 08), con el fin de determinar el tipo de información que íbamos a colocar en los distintos medios digitales (página web, Facebook, TikTok e Instagram).

Después, se llevaron a cabo varias juntas con el empresario y la persona que apoya con el manejo de las redes sociales de la empresa. El objetivo de la primera reunión fue aclarar y explicar a los colaboradores de la empresa la meta que se había establecido en esta táctica, se determinó también la dinámica colaborativa que se llevaría a cabo durante el periodo de primavera 2024. Las sesiones restantes fueron únicamente con la persona encargada de las redes sociales, en estas se determinó la información que mostraría cada red social. Aclarado esto fue posible estipular los pilares de comunicación y hacer una lluvia de ideas de los temas que podía incluir cada pilar.

Para Facebook, Instagram y TikTok se optó por trabajar con dos pilares:

- Educar y
- Comerciar;

Por otro lado, para la página web se determinó que el contenido estaría dirigido a la información sobre la empresa y sus productos (historia, misión, visión, valores, contacto, ubicación y productos/catálogo). Así se creó la base del cronograma de publicaciones del primer mes (Anexo A20).

Plan de contenido de redes para 11P - Primavera 2024													
Servicio	Folio	Día	Fecha	Hora	Medio	Tipo de contenido	Tema	Formato	Plaza	Copy	Hashtag	Estado	Estado
	1	Martes		14:00	Facebook	Educar	Profundización en la calidad de la lámina de hule	Video			#SuelaDeGoma #SuelaDeHule #ProductosDeHule #HechoEnMexico #Calidad #FabricaDeHule		No publicado
	2	Martes		14:00	TikTok	Educar	Profundización en la calidad de la lámina de hule	Video			#SuelaDeGoma #SuelaDeHule #ProductosDeHule #HechoEnMexico #Calidad #FabricaDeHule		no publicado

Imagen 60. Plan de publicaciones de redes sociales.

Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz e Ing. Sofía Arreola

Como herramienta adicional y con la asesoría de una exconsultora Jr., se elaboró un documento con ideas y recomendaciones de palabras clave a utilizar en las publicaciones (Anexo A21), estas pueden ayudar a las publicaciones de la empresa a llegar a más personas en el ámbito digital. Las recomendaciones de palabras clave están fundamentadas en Ubersuggest, página web de inteligencia artificial que te muestra, entre otras cosas, la

cantidad de veces que una palabra ha sido buscada en internet a lo largo del mes, lo cual puede verse en la siguiente imagen.

Palabras clave	Número de búsquedas al mes
Calidad	49 500
Hecho en México	14 800
Calzado	8 100
Industria mexicana	720
Huarache artesanal de mujer	720
Suela de goma	480
Empresas de manufactura mexicanas	480
Huarache tejido artesanal	210
Manufactura Mexico	210
Suela de hule	170
Fábrica de hule	170
Productos de hule	170
Huarache artesanal de hombre	110
Suelas de hule para calzado	50
Fábrica de goma	30

Imagen 61.. Tabla de palabras clave recomendadas a utilizar en las publicaciones. Elaborada por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz.

Por otro lado, se creó en la página de CANVA una diversidad de plantillas editables para las publicaciones en redes sociales, el objetivo es que la persona encargada de crear los contenidos tenga distintas opciones de diseños para plasmar la información deseada respetando y homogenizando la imagen de marca.



Imagen 62.. Ejemplo de plantillas de diseño creadas para las redes sociales de la empresa. Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz.

Por último, se hizo una propuesta de rediseño de la página web (Anexo A22) con el propósito de mostrar una alternativa más atractiva y de navegación más sencilla para el usuario. Para

lograrlo se analizó tanto la página actual de la empresa como las de su competencia, con la información obtenida se procedió al bocetaje y lluvia de ideas para finalizar con la creación de la propuesta visual.



Imagen 63. Propuesta visual del rediseño de la página web. Elaborado por LDN María Fernanda Gudiño Ruiz.

Al final, se realizó una presentación al empresario en el que se le mostraron y entregaron las herramientas y productos elaborados, con el propósito de que pueda hacer uso de ellos lo antes posible.



Imagen 64. Entrega de las plantillas de diseño para redes sociales. Tomada por equipo PAP.

2. Propuesta para manejo de líneas de venta y cobranza

Esta implementación se dividió en tres tácticas:

2.1 Base de datos DENUÉ

Al hacer el prediagnóstico y analizar algunos datos de la empresa pudimos identificar que un área para trabajar era ventas, decidimos realizar una base de datos con la que les fuera posible buscar cualquier unidad económica en la República Mexicana de fabricación de calzado que estuviera registrada en el DENUÉ, esta es una base de datos que proporciona registros de negocios de cualquier tipo que estemos buscando en todo México, con esta herramienta realizamos un documento en Excel que contiene filtros con los que la empresa puede buscar distintos tipos de negocio, como por ejemplo; unidades económicas del giro fabricación de calzado, de 10 a 15 personas, en el estado de Guanajuato. Esto les arrojaría todas las unidades económicas con esas especificaciones.

- O

El criterio para clasificarlos incluye varios factores como se puede ver en la siguiente imagen.

	Clasificación de clientes		
	A	B	O
Volumen de compra	> 500 laminas	> 350 laminas	N/A
Frecuencia de compra	Menusal	Semestral	Esporadica
Tiempo de pago	30 Días	15 Días	Contado
Antigüedad	> 5 años	< 5 > 2 años	> 1 año
El criterio de selección en la lista de clientes es prioritario el volumen de compras para su clasificación de la lista			

Imagen 68. Lista de precios para clientes. Elaborado por LAE Diego Reyes Madrigal.

Esta propuesta no fue aceptada por el empresario, por lo que será una implementación para trabajar el siguiente periodo.

2.3 Propuesta para cursos de venta y cobranza

Después de escuchar al empresario expresar que carecían de habilidades de ventas y de personal capacitado en esta área, manifestando con la frase "somos buenos para producir, pero malos para vender", decidimos idear una estrategia. Esta consistió en desarrollar una propuesta que incluyera diversos cursos sobre ventas y cobranza. El propósito fue equipar al equipo con las habilidades necesarias para lograr el objetivo de incrementar las ventas.

Inicialmente, se investigaron instituciones de prestigio como Edutin Academy, la Fundación Carlos Slim a través de su plataforma Aprende.org y CEFOR de la Cámara de Comercio de Guadalajara. Posteriormente, se seleccionaron cursos relacionados con ventas y otros temas pertinentes que beneficiarían tanto al empresario como a su equipo. Los cursos propuestos abarcaron una amplia gama de temas esenciales:

Edutin Academy:

- **Curso de ventas:** Proporciona técnicas y estrategias efectivas para comprender los aspectos básicos de las ventas, los procesos de negociación y los fundamentos

psicobiológicos del consumidor. Este curso en línea tiene una duración aproximada de 4 semanas, con una carga horaria de 1-2 horas por semana, lo que permite flexibilidad en el horario de estudio. Es de acceso gratuito.

- **Curso de crédito y cobranza:** Ayuda a gestionar créditos o cuentas por cobrar, brindando habilidades y conocimientos relacionados con las finanzas empresariales y el control de la liquidez. Este curso en línea tiene una duración de una semana y es gratuito.

Fundación Carlos Slim - Aprende.org:

- **Vendedor de piso:** Ofrece técnicas de venta para destacarse en tiendas departamentales y de autoservicio. Se enfoca en mejorar el trato con el cliente, manejar objeciones y comprender el funcionamiento de las tiendas. Con una duración total de 60 horas, este curso se adapta al ritmo del participante y es gratuito.
- **Agentes de ventas digitales:** Permite comprender la publicidad digital según las necesidades del cliente, identificar tipos de publicidad y medios de difusión, y operar la publicidad en redes sociales. Este curso en línea tiene una duración total de 38 horas y es gratuito.
- **Cómo integrar el perfil del cliente:** Fortalece la comunicación con los clientes mediante la segmentación de mercados y el análisis de datos. Con una duración total de 4 horas, este curso en línea es gratuito.

Cámara de Comercio:

- **Cómo vender más:** Identifica las fortalezas individuales, desarrolla habilidades para vender mejor, elimina conductas no contribuyentes a la venta y aumenta la autoestima y la motivación para generar más ventas. Este curso presencial ofrece 15 horas de capacitación divididas en 3 sesiones de 5 horas, con un costo de \$3,800.
- **Conoce los 7 pasos del proceso de venta:** Mejora la eficiencia en el proceso de venta, comprende mejor al cliente, construye relaciones sólidas, optimiza el tiempo y

los recursos, y cierra acuerdos de manera exitosa. Este curso en línea consta de 9 módulos y tiene un costo de \$1,200.

Los cursos se seleccionaron cuidadosamente como una oportunidad para mejorar las habilidades en ventas y cobranza. Se invitó al empresario y a su equipo a participar en ellos, con el compromiso de dar seguimiento a los aprendizajes obtenidos.

	Nombre del curso	Descripción	Dirección	Academia	Costo	Duración	Tiempo	Link
Cursos de venta	Curso de ventas	Este curso te enseñará técnicas y estrategias de ventas efectivas. Aprenderás a entender los aspectos básicos de las ventas, los procesos de negociación, los fundamentos psicobiológicos del comportamiento del consumidor	Online	Edutyn Academy	Gratis	4 semanas	1- 2 horas por semana	https://edutin.com/curso-de-ventas-428
	Vendedor de piso	En este curso, aprenderás técnicas de venta para desempeñarte con éxito en tiendas departamentales y de autoservicio. Aprenderás a tratar con el cliente, manejar sus objeciones, y cómo funcionan las tiendas.	Online	Aprende.org	Gratis	60 horas	A tu ritmo	https://aprende.org/cursos/view/48
	Agentes de ventas digital	Esta capacitación te preparará para entender la publicidad digital de acuerdo a las necesidades del cliente. Aprenderás a distinguir los tipos de publicidad y los medios de difusión, y cómo operar la publicidad en redes sociales.	Online	Aprende.org	Gratis	38 horas	A tu ritmo	https://aprende.org/cursos/view/51
	Cómo integrar el perfil de un cliente	En este complemento, aprenderás a fortalecer la comunicación con tus clientes a través de la segmentación de mercados y análisis de datos.	Online	Aprende.org	Gratis	4 horas	A tu ritmo	https://aprende.org/cursos/view/180
	Cómo vender más	Identificará sus fortalezas y cómo aprovecharlas para vender, desarrollará sus capacidades para vender mejor, reconocerá y eliminará conductas que no contribuyen a vender y aumentará su autoestima y su motivación.	Au. Vallarta 4095, Camino Real, Zapopan, Jalisco	CEFOR cámara de comercio	\$3,800	15 horas de capacitación (3 sesiones de 5 horas)	29 de Febrero, 4 y 5 de Marzo 16:00 hrs. a 21:00 hrs.	https://cefor.mx/courses/view/338
	Conoce los 7 pasos del proceso de venta	Este curso de 9 módulos cubre todo el proceso de ventas, desde la prospección hasta el seguimiento al cliente. Aprenderás habilidades clave para la calificación, presentación, demostración, negociación, cierre de ventas y entrega de productos.	Online	CEFOR cámara de comercio	\$1,200	9 módulos	A tu ritmo	https://cefor.mx/courses/view/171
Cursos de cobranza	Curso de crédito y cobranza	En este curso, aprenderás cómo gestionar créditos o cuentas por cobrar, a través de una serie de habilidades y conocimientos relacionados con las finanzas empresariales y el control de la liquidez.	Online	Edutyn Academy	Gratis	1 semana	1- 2 horas por semana	https://edutin.com/curso-de-credito

Imagen 69. Base de datos con información de los cursos de venta y cobranza. Elaborado por Lic. En CNG Ilse Mayela Ochoa Navarro

Se proporcionó al empresario una base de datos (Anexo A24) que contenía información detallada de cada curso, incluyendo su descripción, modalidad (ya sea en línea o presencial), institución académica, costo, duración, tiempo y enlace para acceder a los cursos.

3. Implementación de las 3 primeras “S” de la metodología de las 5 “S”

La implementación de las primeras 3 “S” de los 5 “S” se llevó a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, exploramos todas las áreas de la fábrica con gran atención para identificar posibles mejoras y seleccionar una sección en la que aplicar las primeras 3S:

- Quitar lo innecesario,
- Situar, arreglar y poner en orden, y
- finalmente limpiar.

Elegimos la sección donde se almacenan las materias primas debido al desorden y la falta de accesibilidad que observamos, a pesar de ser un área de gran uso por parte de los trabajadores.

Adjuntamos fotos del lugar seleccionado para los 3 “S” :



Imagen 70. Almacén de materias primas antes la implementación. Tomada por Steinunn Vala Stefansson



Imagen 71. Almacén de materias primas antes la implementación. Tomada por Steinunn Vala Stefansson



Imagen7 2. Almacén de materias primas antes la implementación. Tomada por Steinunn Vala Stefansson

Una vez seleccionado el área, comenzamos el proceso midiendo las distancias entre las paredes y las estanterías para elaborar un primer plano del área. Después, identificamos áreas de mejora al observar detenidamente el espacio y los problemas en su disposición.

Las observaciones que registramos fueron las siguientes:

- El espacio para el paso de los trabajadores es limitado, lo que reduce la eficiencia en sus desplazamientos.
- Falta de orden en la sala, con presencia de basura y máquinas innecesarias que ocupan gran parte del área derecha.
- Los trabajadores llevan los sacos de materias primas a mano debido a la falta de espacio para usar patines.
- La mesa y otros muebles obstruyen el paso.
- Las hojas con las fórmulas están deterioradas y alejadas del lugar donde se realizan las mezclas.

Identificamos numerosos aspectos a mejorar para aumentar la productividad y la eficiencia de los trabajadores. Durante este proceso, también nos comunicamos extensamente con los trabajadores para considerar sus opiniones y conocer los problemas que enfrentan.

La siguiente etapa de la implementación se consideró en presentar las 3S a todos los empleados, explicar el proyecto y discutir con ellos para obtener su perspectiva, pero, por la falta de tiempo en este período de PAP, no pudimos llegar a esta etapa.

Por tanto, decidimos presentar los avances al directivo para que se informara de nuestras ideas y propuestas para el futuro. En la presentación de cierre (Anexo A25), se detalla la implementación de las 3S que se realizarán durante el próximo período de PAP, como el área involucrada, un plan actual de disposición y una propuesta de cambio. Es importante destacar que esto sigue siendo una propuesta, ya que es fundamental trabajar de la mano con los trabajadores realizando una dinámica para recopilar sus opiniones e ideas.



Imagen 73. Presentación de cierre en presencia de los directivos de la empresa. Tomado por equipo PAP

4. Análisis de flujo de efectivo

El análisis del flujo de efectivo (Anexo 26) es una herramienta financiera esencial que permite a las empresas comprender la generación y utilización de efectivo a lo largo del tiempo. Esta información es crucial para la toma de decisiones estratégicas, la gestión eficiente del capital y la planificación financiera. Para llevar a cabo esta táctica operativa, fue de suma importancia consultar con el empresario si en la empresa existía información contable, como el estado de resultados y el balance general.

Inicialmente, tuvimos una reunión con el empresario para evaluar el conocimiento y la situación financiera de la empresa. Descubrimos que la contabilidad de la empresa la llevaba una firma externa, además nos percatamos que el empresario buscaba una contabilidad enfocada en aspectos fiscales y legales, y que la empresa tenía un crédito bancario a largo plazo que afectaba a la empresa.



Imagen 74. Acercamiento enfocado a la identificación de la información contable de la empresa.

Tomada por equipo consultor PAP CC P2024.

Después de este acercamiento, solicitamos al empresario el estado de resultados y el balance general anual para analizar el flujo de efectivo, que nos brindaría la información necesaria para desarrollar una estrategia que nos ayudara a implementar una restructuración de deuda como estaba planeado en el plan de trabajo y como se le había planteado al empresario en la

presentación inicial. Sin embargo, el empresario se anticipó a la restructuración de deuda por un acercamiento del banco para aplazar su deuda, por lo que tuvimos que trabajar en estrategias y recomendaciones para alcanzar el mismo objetivo: salud financiera para la empresa.

Al comenzar el análisis de la información contable, notamos que los datos estaban desactualizados, algunos alterados, y los formatos eran difíciles de comprender visualmente debido a su estructura. Por lo tanto, el primer paso fue modificar el formato de los estados financieros para que fueran más accesibles y comprensibles para el empresario.

ACTUAL		PROPUESTA	
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023			
VENTAS TOTALES	\$	VENTAS TOTALES	\$
COSTO DE VENTAS	\$	COSTO DE VENTAS	\$
UTILIDAD BRUTA	\$	UTILIDAD BRUTA	\$
GASTOS FIJOS	\$	GASTOS FIJOS	\$
GASTOS DE OPERACION	\$	GASTOS DE OPERACION	\$
DEPRECIACION	\$	DEPRECIACION	\$
UTILIDAD NETA / PERDIDA	-\$	UTILIDAD NETA / PERDIDA	-\$

Imagen 75. Estado de Resultados actual y propuesta del 1 de enero al 31 de diciembre del 2023

Elaborado por Lic. En Finanzas Romario Galindo Sedano.

ACTUAL		PROPUESTA	
BALANCE GENERAL			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023			
ACTIVO CIRCULANTE	\$	PASIVO A CORTO PLAZO	\$
CAJA Y BANCOS	131	CREDITOS BANCARIOS	1,418,933
INVENTARIOS	79,087	IMPUESTOS POR PAGAR	135,765
CUENTAS POR COBRAR	122,199	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	1,554,698
IMPUESTOS ANTICIPADOS	5,343.05		
IMPUESTOS A FAVOR	92,406.08		
IMPUESTOS ACREDITABLES	10,111.44		
TOTAL CIRCULANTE	301,243		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$	PASIVO A LARGO PLAZO	\$
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTA	410,064	PRESTAMO BANCARIO	-
EQUIPO DE TRANSPORTES	308,334	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	-
MUEBLAJE Y EQUIPO DE OFICINA	107,973	TOTAL PASIVO	1,554,698
EQUIPO DE COMPUTO	32,246		
DEPOSITOS EN GARANTIA	43,281		
DEPRECIAC. ACUMUL. DE ACTIVOS FIJOS	1,026,763		
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	276,901		
TOTAL ACTIVO	578,144	CAPITAL CONTABLE	\$
		CAPITAL SOCIAL	384,811
		UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	41,833.3
		UTILIDADES RETENIDAS	58,528
		TOTAL CAPITAL CONTABLE	1,045,172
		TOTAL PASIVO + CAPITAL	578,144

Imagen 76.. Balance general actual y propuesta del 1 de enero al 31 de diciembre del 2023

Elaborado por Lic. En Finanzas Romario Galindo Sedano.

Después, procedimos a calcular una serie de razones financieras de apalancamiento, solvencia y liquidez para evaluar la salud financiera de la empresa.

- **Apalancamiento:** Puede magnificar tanto las ganancias como las pérdidas.

Su fórmula es = Pasivo Total / Activo Total.

Cuando las inversiones son rentables, el apalancamiento puede aumentar significativamente los rendimientos para los inversores. Sin embargo, también implica riesgos, ya que las pérdidas pueden ser más grandes de lo que serían sin el uso de deuda.

En la empresa obtuvimos un 297% de apalancamiento negativo esto significa que el triple de lo que la empresa usa para operar viene de fuentes ajenas, es decir, de préstamos o financiamiento de otros.

- **Solvencia:** es una medida crítica de la salud financiera de una empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a largo plazo.

Su fórmula es = Activo Total / Pasivo Total.

Obteniendo un 0.34 de solvencia lo que significa que por cada \$1 de deuda a largo plazo que tiene la empresa, tiene \$0.34 en activos.

Esto significa que la empresa tiene un margen de seguridad nulo para cubrir sus obligaciones financieras.

- **Liquidez:** Se refiere a su capacidad para convertir sus activos en efectivo rápidamente y sin pérdida significativa de valor.

Su fórmula es Activo circulante / Pasivo total.

Obteniendo un 0.19 de liquidez lo que significa que por cada \$1 de pasivo total, la empresa dispone de \$0.19 pesos en activos circulantes para hacer frente a sus obligaciones.

Una vez obtenida esta información, pudimos comprender mejor la situación financiera de la empresa y generar una serie de estrategias y recomendaciones para mejorar su salud financiera.

Estrategias:

1. Reducción del costo de venta:

- Negociar con proveedores.
- Optimizar procesos.
- Reducir gastos generales.
- Analizar y ajustar los precios.

2. Aumento de ventas:

- Expandir alcance.
- Optimizar estrategias de marketing.
- Desarrollar nuevas líneas de productos o servicios.
- Optimizar precios.
- Invertir ventas y capacidad de personal.

3. Restructuración de deuda:

- Comunicación asertiva con el banco.
- Crear un plan de pago.
- Explorar programas de restructuración.
- Asesoramiento financiero con un experto en restructuración de deuda.
- Mantener la disciplina financiera.

Recomendaciones:

1. Venta de activos no circulantes:

- Generar efectivo a corto plazo.
- Optimización de capital.
- Mejora la liquidez.

2. Invertir la venta de activos no circulantes en CETES:

- Seguridad.
- Generación de rendimientos en un determinado plazo.
- El dinero se puede utilizar para pagar nómina, deuda, inversión, etc.

3. Hacer el uso de la herramienta entregable.

4. Llevar una contaduría orientada a las razones financieras.

El análisis del flujo de efectivo en la presentación (Anexo A26) fue crucial para comprender la situación financiera de la empresa. Identificamos desafíos como una contabilidad desactualizada y altos niveles de apalancamiento.

Desarrollamos estrategias efectivas, como un archivo de Excel con una propuesta de mejora en estados contables y identificación de diversas razones financieras, además se propusieron una serie de estrategias y recomendaciones incluida la reestructuración de deuda y la venta de activos no circulantes, para mejorar su salud financiera. Recomendamos inversiones seguras en CETES para aumentar la liquidez y generar rendimientos. En conjunto, estas medidas proporcionarán a THP una base sólida para poder desarrollar su salud financiera.

ETAPA: Plan estratégico

Objetivo: Diseñar un plan de acción para un desarrollo estratégico de la empresa.

Para esta etapa se propuso una táctica operativa.

1. Planeación estratégica

Para implementar esta táctica, inicialmente identificamos tres Áreas Clave de Desempeño (ACD):

- Gestión de Dirección,
- Ventas y Mercadotecnia, y
- Finanzas.

Estas áreas se seleccionaron junto con las capacidades, se contó con la aprobación del empresario.

La elección se fundamentó en los resultados derivados de todas las tácticas y herramientas empleadas, así como del análisis FODA cruzado.

Después, realizamos una dinámica de generación de ideas para formular el objetivo con la metodología SMART (Anexo A27). En esta etapa, presentamos al empresario y al asistente de dirección nuestra propuesta, proporcionando una explicación detallada de cómo establecer el objetivo SMART paso a paso. Esto permitió una visión más clara que facilitó el flujo de ideas. De esta manera, logramos recopilar toda la información necesaria proporcionada por ellos. En la reunión del equipo PAP del día siguiente, desarrollamos el objetivo de tal manera que pueda ser abordado en los próximos periodos PAP.

ACD	CAPACIDAD	OBJETIVO
Gestión de dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo, contando con personal capacitado para lograr los objetivos estratégicos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas a fortalecer con cursos y capacitaciones para 2024. • Definir el objetivo estratégico para junio 2024.
Ventas y mercadotecnia	Lograr presencia en medios digitales con una gran diversidad de productos y líneas, cuidando la atención al cliente y asegurando una cobranza efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el departamento de ventas para 2024.
Finanzas	Revisión y análisis de la información financiera para tomar decisiones con la finalidad de contar con finanzas sanas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estrategia que permita reducir costos, optimizar precios y desarrollar proveedores para 2025.

Imagen 77. Presentación de plan de desarrollo para la empresa

Elaborado por equipo consultor PAP CC P2024

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

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

ETAPA: Identidad institucional.

1. Táctica operativa: CANVAS

- a. **Producto:** Lienzo CANVAS
- b. **Uso:** Identificación de la propuesta de valor
- c. **Beneficio:** Enfocarse a lo que el cliente busca
- d. **Meta:** Entrega de un lienzo CANVAS en abril 2024

En esta táctica operativa se realizó y terminó un Lienzo de Propuesta de Valor, la enunciación de la propuesta de valor y un Lienzo CANVAS, por lo que la meta se cumplió en un 100%.

Durante las dinámicas para completar la táctica, el empresario y la asistente de dirección descubrieron el modelo de negocios y la forma de operar de la empresa, incluso surgieron ideas de mejoras que se podrían implementar en la empresa. Por lo que se podría decir que el impacto fue positivo.

2. Táctica operativa: Macroproceso

- a. Producto:** Esquema de macroproceso
- b. Uso:** Fortalecer la capacitación
- c. Beneficio:** Agilizar y fortalecer el proceso de la empresa
- d. Meta:** Entrega de un esquema de macroproceso en abril 2024

Para esta táctica operativa, hemos elaborado un esquema de macroproceso cuya meta se ha alcanzado al 100%.

El impacto de esto para la empresa ha sido contar con un soporte físico que explique su funcionamiento en el procesamiento de pedidos, así como identificar las áreas y etapas que faltan.

ETAPA: Análisis del macroentorno

1. Táctica operativa: PESTEL

- a. Producto:** Presentación de PESTEL
- b. Uso:** Conocer los factores externos de la empresa que pueden afectarle
- c. Beneficio:** Anteponer acciones a los factores externos identificados
- d. Meta:** Entrega del análisis PESTEL en abril 2024

La meta se cumplió al 100%. Mostramos nuestras investigaciones en forma de presentación a la empresa, lo que le permitió familiarizarse con el macroentorno que podría afectar su actividad.

El impacto logrado fue clarificar algunos temas de actualidad en la parte tecnológica.

ETAPA: Análisis del mercado.

1. Táctica operativa: 5 fuerzas de Porter

- a. **Producto:** Presentación de las 5 fuerzas de Porter
- b. **Uso:** Tener un panorama más claro del entorno competitivo
- c. **Beneficio:** Toma de decisiones más informadas
- d. **Meta:** Entrega de las 5 fuerza de Porter en abril 2024

En esta táctica, se presentaron las cinco fuerzas de Porter al empresario y a su asistente, logrando así alcanzar la meta establecida en un 100%.

Como impacto, se brindó una visión detallada de la posición competitiva de la empresa en la industria. Se destacaron tanto las fortalezas como las áreas de mejora que la empresa necesita abordar para mantener y fortalecer su posición en el mercado.

Al poner en práctica estrategias basadas en este análisis, la empresa estará más capacitado para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

ETAPA: Análisis de la empresa.

1. Táctica operativa: DIE (DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA)

- a. **Producto:** Presentación del DIE con el análisis puntual de las áreas de la empresa.

- b. **Uso:** Tener un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
- c. **Beneficio:** Gestionar tomas de decisiones futuras.
- d. **Meta:** Entrega de presentación del DIE y análisis de las áreas para abril 2024.

En esta táctica operativa se realizó el DIE diagnóstico interno de la empresa, identificando puntualmente la situación actual en cada área de la empresa cumpliendo con el 100% de la meta.

Se realizó una presentación exhaustiva del DIE que incluyó un análisis detallado de cada área de la empresa: finanzas, gestión, ventas y mercadotecnia, operaciones y recursos humanos y las áreas transversales gestión de la información y tecnología, estrategia, calidad y sistemas de información. El objetivo fue proporcionar al empresario y su equipo una comprensión completa de la situación actual de la empresa, destacando áreas de fortaleza, áreas de mejora y posibles áreas de preocupación.

La presentación del DIE permitió a el empresario y su equipo tomar decisiones informadas y estratégicas para abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Al tener una visión clara y detallada de la situación de la empresa, podrán desarrollar planes de acción específicos y efectivos para mejorar su desempeño operativo.

2. Táctica operativa: Estrategia de Porter

- a. **Producto:** Presentación de la Estrategia de Porter.
- b. **Uso:** Identificación de la estrategia con la empresa.
- c. **Beneficio:** Toma de decisiones para orientar las actividades de diferenciación o costos.
- d. **Meta:** Entrega de presentación de Estrategia de Porter para abril 2024.

En esta táctica operativa se desarrolló la herramienta de Estrategia de Porter identificando el enfoque por el cual la empresa se rige, cumpliendo por el 100% de la meta.

En esta estrategia de análisis estratégico, se hizo un examen de las Estrategias de Porter para proporcionar al empresario y su equipo una comprensión completa de la posición competitiva de la empresa en su industria.

El identificar el nivel que la empresa tiene en las estrategias de costos y de diferenciación (menores a 50) indica que la empresa requiere reforzar aquella estrategia por la cual decida enfocarse, que de acuerdo a comentarios el empresario sería la de Diferenciación.



Imagen 78. Balanza de resultados de herramienta estrategia de Porter, Diferenciación y costos.

Elaborado por Lic. En Finanzas Romario Galindo Sedano.

3. Táctica operativa: FODA cruzado

- a. **Producto:** Presentación del FODA cruzado y elección de capacidades a trabajar en el siguiente periodo.
- b. **Uso:** Elegir máximo 3 capacidades a trabajar en el siguiente periodo PAP.
- c. **Beneficio:** Estar enfocados en capacidades que generen un impacto a la empresa
- d. **Meta:** Entrega de la presentación de FODA cruzado con 3 capacidades estratégicas definidas en abril 2024

En esta táctica se realizó un FODA y un FODA cruzado, de este último se obtuvieron las ACDs y las tres capacidades a desarrollar en las que se enfocará el proyecto durante los próximos periodos PAP, por lo que la meta se cumplió en un 100%.

Con el FODA cruzado podemos decir que el empresario comenzó a identificar las áreas en las que necesita enfocarse y estuvo de acuerdo con las capacidades a desarrollar, elaboradas en conjunto. Se tuvo un impacto positivo porque se logró determinar la información base para la creación las tácticas y actividades de los próximos periodos PAP.

ETAPA: Primeras implementaciones.

1. Plan de publicación de redes sociales

- e. **Producto:** Presentación de las plantillas, guía y cronograma de publicación
- f. **Uso:** Autogestión en las redes sociales
- g. **Beneficio:** Presencia de la empresa en la Web
- h. **Meta:** Entrega de plantillas, guía y cronograma para la publicación periódica en abril 2024

En esta táctica se realizó un documento con ideas de temas a publicar, un cronograma de publicaciones, una lista de posibles palabras clave a utilizar en medios digitales, diseños de plantillas para redes sociales y una propuesta visual del rediseño de la página web, por lo que la meta se cumplió en un 100%.

Por el momento podemos decir que el impacto positivo o negativo no es percibido porque los productos entregados no se han utilizado en la empresa. Lo que sí se pudo identificar es la semilla de comenzar a producir más contenido en medios digitales.

2. Propuesta para maneja de líneas de venta y cobranza

Esta propuesta se dividió en tres tácticas:

2.1 Base de datos DENUE

- a. **Producto:** Herramienta base de datos en Excel con datos de DENUE.
- b. **Uso:** Identificación de posibles clientes

- c. **Beneficio:** Ahorro de recursos en búsqueda de clientes.
- d. **Meta:** Entregar base de datos de la fabricación de calzado de toda la república mexicana para abril 2024

En esta táctica se realizó una base de datos en Excel con el número de unidad económica correspondiente a los negocios con giro de fabricación de calzado en la república mexicana en la cual es posible filtrarlos por estados, tamaños de unidad económica, municipios, si tienen o no correo electrónico o número de teléfono y su nombre de clase de actividad.

Se hizo una presentación al empresario y el impacto fue bueno, ya que al día siguiente ya habían implementado la base de datos y estado utilizándola, en un futuro usaron la herramienta para generar publicidad dirigida a clientes y así ir por un público que es del giro que le interesa a la empresa, así que la meta se cumplió en un cien por ciento.

2.2 Políticas de venta y lista de precios para clientes.

- e. **Producto:** Políticas de ventas y lista de precios.
- f. **Uso:** Saber qué precios darle a cada cliente y regirse bajo políticas estructuradas.
- g. **Beneficio:** Desarrollar relaciones formales con los clientes y conocer los márgenes que obtendrá la empresa de cada venta y saber que descuento ofrecer.
- h. **Meta:** Entregar propuestas de políticas de venta y lista de precios para clientes en abril 2024

En esta táctica se realizaron políticas de ventas las cuales contenían condiciones generales y garantías, estas fueron entregadas y validadas por el empresario para su implementación.

Para la lista de precios para clientes y tablas de descuento fueron entregadas como propuestas de cambio para su validación, pero no se logró concretar ya que necesitan trabajarse con más elaboración el siguiente periodo PAP. Así que de esta táctica se logró el cincuenta por ciento del alcance.

2.3 Propuestas para cursos de venta y cobranza

- i. **Producto:** Propuesta de cursos para capacitación del personal en ventas y cobranza
- j. **Uso:** Tener personal de ventas y cobranza capacitada
- k. **Beneficio:** Desarrollo de habilidades de negociación.
- l. **Meta:** Entregar propuestas de 5 cursos de capacitación para abril 2024

En esta táctica, se llevó a cabo la presentación de seis propuestas de cursos de venta y cobranza, además de la creación de una base de datos que incluyó información crucial como el nombre del curso, los objetivos de aprendizaje, la duración, la ubicación, y los enlaces correspondientes a cada curso. Esta base de datos se elaboró para proporcionarla tanto al empresario como a su equipo. Por lo que la meta se cumplió en un 100%.

Como resultado, el empresario y su asistente tomaron conciencia de la importancia de poseer ciertas habilidades, lo cual constituyó un impacto significativo. Además, la base de datos proporcionó un acceso rápido y fácil con toda la información de los cursos. Se buscaba dar seguimiento mediante preguntas para determinar si el empresario y su equipo estaban participando en los cursos.

3. Implementación de las 3 primeras "S" de la herramienta de 5 S

- a. **Producto:** Nuevo espacio de trabajo organizado con la herramienta 5 S (Apoyos visuales).
- b. **Uso:** Incremento de la calidad en el trabajo de los colaboradores.
- c. **Beneficio:** Tener un espacio organizado y seguro para los colaboradores de la empresa.
- d. **Meta:** Implementación de 3 S en un área de la empresa para abril 2024.

En esta táctica operativa, no se logró implementar las tres primeras "S" de la herramienta 5"S". Por lo que consideramos que la meta se cumplió al 10% al entregar un croquis con medidas del área seleccionada.

El equipo retomará este trabajo durante el próximo período de PAP, que realizará una dinámica con todos los trabajadores para completar la propuesta.

4. Análisis de flujo de efectivo

- a. **Producto:** Propuesta de reestructuración de deuda.
- b. **Uso:** Identificar el uso de capital y su distribución.
- c. **Beneficio:** Saber la salud financiera de la empresa.
- d. **Meta:** Entregar propuestas de reestructuración de deuda para abril 2024.

En esta táctica operativa se realizó un Análisis de flujo de efectivo, para así poder generar una propuesta de reestructuración de deuda, la meta no se logró teniendo un 0% de cumplimiento, debido a que el empresario obtuvo una propuesta de reestructuración de deuda por parte de la institución bancaria inmediatamente después de realizar nuestra táctica y opto por tomar la propuesta bancaria.

Se realizó un análisis del flujo de efectivo de la empresa para identificar tres razones financieras principales (apalancamiento, solvencia, liquidez) para identificar áreas de oportunidad para mejorar su situación financiera. Razón por la cual calificamos esta táctica con un cumplimiento del 50%.

El objetivo final de esta propuesta fue proporcionar la empresa un plan claro y viable para mejorar su salud financiera y garantizar su estabilidad a largo plazo. Se busco trabajar en estrecha colaboración con el empresario para así implementar las estrategias y recomendaciones además de seguir de cerca su progreso hacia la mejora de su situación financiera.

ETAPA: Plan estratégico

1. Planeación estratégica

- a. **Producto:** Plan de trabajo
- b. **Uso:** Ayudar al siguiente equipo para la implementación de las capacidades en la empresa

- c. **Beneficio:** Facilitar el arranque del proyecto
- d. **Meta:** Entrega del plan de trabajo para abril 2024

En esta táctica se realizó un plan estratégico, con las ACD, capacidades y el objetivo por lo cual la meta se cumplió en un 100%.

Durante la dinámica para la implementación de la táctica, tanto el empresario como la asistente de dirección contribuyeron con ideas generales para establecer el objetivo.

Con las ACD ya seleccionadas y las capacidades que se implementarían en los siguientes periodos PAP, se puede afirmar que el impacto fue positivo.

PROPUESTAS DE CONTINUIDAD

Queremos hacer propuestas para que el siguiente equipo PAP continúe con algunas tácticas realizadas en este periodo, para que se alcance el nivel de beneficio en los indicadores planteados.

1. Plan de publicación de redes sociales

En redes sociales se recomienda continuar con la creación de un banco de contenido multimedia (fotos y videos) para facilitar la creación de publicaciones, de este modo la persona encargada del manejo de redes sociales no tomará fotos y videos cada que quiera generar contenido, lo que agilizará la creación de este, y se evitará la repetición de imágenes.

Además, se recomienda continuar con la búsqueda de herramientas que faciliten la creación de publicaciones, ya sean páginas de inteligencia artificial para la creación de diseños, búsqueda de palabras clave, plataformas con fotos libres de derechos de autor, ideas para

próximas publicaciones. Cualquier cosa que agilice la creación de contenido y ayude al posicionamiento de la empresa en medios digitales.

Metodología de las 5 "S"

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

Reestructurar la estrategia de precios y descuentos para clientes actuales

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

Análisis de flujo de efectivo y razones financieras de manera periódica

Continuar con los cursos de capacitación

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

CONCLUSIONES

Considerando los resultados obtenidos en el DIE podemos decir que la empresa requiere fortalecer la Planeación y el control de todos los procesos, además de robustecer el área de ventas. En el área de operaciones y de Sistema de información la empresa se encuentra en un nivel confiable.

Tiene áreas de oportunidad en Finanzas (financiamiento, estrategia de precios y utilidades) y sería importante considerar el desarrollo de la Innovación en todos los aspectos.

Así mismo, recomendamos mejorar la experiencia del cliente y explorar estrategias para atraer nuevos distribuidores, lo que potencialmente incrementaría el volumen de ventas.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Las PYMES y su impacto en México. (2021, 8 septiembre). Trade Off. Recuperado de: <https://tradeoff.mx/2021/09/08/las-pymes-y-su-impacto-en-mexico>

De Estadística Y, I. N. (2021). *Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>

Martínez, R. (2023, 27 junio). *La importancia de las MIPYME en la economía de México - UNAM Global*. UNAM Global - de la Comunidad Para la Comunidad. Recuperado de: https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-mipyme-en-la-economia-de-mexico/

Human verification. (2019, 29 mayo). *La empresa y el cumplimiento de regulaciones*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-empresa-y-el-cumplimiento-de-regulaciones-20190528-0151.html>

Admin, & Admin. (2023, 14 julio). *Ventajas y desventajas del comercio internacional en México*. Recuperado de: [proscont.com. https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-internacional-en-mexico/](https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-internacional-en-mexico/)

Human verification. (2024, 14 febrero). *México, destacado comprador en sitios de comercio extranjeros* Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-destacado-comprador-en-sitios-de-comercio-extranjeros-20240211-0040.html>

V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica (2020). *ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/39-analisis-de-la-evolucion-de-las-pymes-en-mexico.pdf>

Hernández, E. (2023, 3 agosto). *México tiene el desempleo más bajo de su historia gracias al TMEC y al nearshoring: IP*. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-tiene-el-desempleo-mas-bajo-de-su-historia-gracias-al-tmec-y-al-nearshoring-ip/>

- Las PYMES y su impacto en México.* (2021, 8 septiembre). Trade Off. Recuperado de: <https://tradeoff.mx/2021/09/08/las-pymes-y-su-impacto-en-mexico>
- De Estadística Y, I. N. (2021). *Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>
- Martínez, R. (2023, 27 junio). *La importancia de las MIPYME en la economía de México - UNAM Global*. UNAM Global - de la Comunidad Para la Comunidad. Recuperado de: https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-mipyme-en-la-economia-de-mexico/
- Human verification.* (2019, 29 mayo). *La empresa y el cumplimiento de regulaciones*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-empresa-y-el-cumplimiento-de-regulaciones-20190528-0151.html>
- Admin, & Admin. (2023, 14 julio). *Ventajas y desventajas del comercio internacional en México*. Recuperado de: [proscont.com. https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-internacional-en-mexico/](https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-internacional-en-mexico/)
- Human verification. (2024, 14 febrero). México, destacado comprador en sitios de comercio extranjeros Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mexico-destacado-comprador-en-sitios-de-comercio-extranjeros-20240211-0040.html>
- V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica (2020). *ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/39-analisis-de-la-evolucion-de-las-pymes-en-mexico.pdf>
- Hernández, E. (2023, 3 agosto). *México tiene el desempleo más bajo de su historia gracias al TMEC y al nearshoring: IP*. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-tiene-el-desempleo-mas-bajo-de-su-historia-gracias-al-tmec-y-al-nearshoring-ip/>
- Las PYMES y su impacto en México.* (2021, 8 septiembre). Trade Off. Recuperado de: <https://tradeoff.mx/2021/09/08/las-pymes-y-su-impacto-en-mexico>

De Economía, S. (s. f.). *La Industria del Calzado en México*. gob.mx.
<https://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico>

De Tu Negocio, L. H., & De Tu Negocio, L. H. (2021, 28 septiembre). Análisis de la Industria del Calzado en México en el 2020. - La horma de tu negocio. *La horma de tu negocio*.
<https://lahormadetunegocio.com/es/2021/03/16/analisis-de-la-industria-del-calzado-en-mexico-en-el-2020/>

1.8. Anexos generales

- A01- De grupo a equipo.
- A02 - Acta de Constitución del Proyecto.
- A03- Matriz de riesgos.
- A04- Plan de trabajo.
- A05- DENUÉ.
- A06 - Cronograma.
- A07- Propuesta de Valor.
- A08- Lienzo Canva.
- A09- Macroproceso.
- A10- Presentación del macroproceso.
- A11 -Organigrama.
- A12-Validacion de la misión, visión y valores.
- A13- PESTEL.
- A14- 5 Fuerzas de Porter.
- A15- Informe 5 fuerzas de Porter.
- A16-DIE.
- A17-Estrategia de Porter.
- A18-FODA
- A19-FODA Cruzado.
- A20- Cronograma para plan publicación de redes sociales.
- A21- Lista de palabras clave.
- A22- Propuesta visual de la página web.
- A23- Plantillas.
- A24- Propuesta para maneja de líneas de venta y cobranza.
- A25- Implementación de las 3 primeras “S” de la herramienta de 5 S.
- A26-Análisis de flujo de efectivo.
- A27. Presentación Análisis de flujo de efectivo.
- A27- Objetivo Smart.
- A28- Dinámica para la elaboración de objetivo SMART
- A-29- Presentación Final

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.

2.1 Sensibilización ante las realidades

Fernanda

Al estar involucrada en la empresa y platicar con los colaboradores para obtener información del proceso de diagnóstico, me llegó a suceder que la conversación saltaba de un tema a otro y cuando menos cuenta me daba ya me estaban compartiendo temas personales, esto me ayudó a hacerme más consciente y a hacer más tangibles las distintas realidades que existen a la mía.

En una de las conversaciones entabladas me tocó escuchar una versión distinta de cómo se manejaba la empresa y la insatisfacción que se tenía con las decisiones económicas que hacía el empresario, ya que estas afectaban al resto del personal. Como yo había empezado a grabar la conversación desde el inicio, para que no se me escapara ningún dato de la información que estaba originalmente buscando, opté por detener la grabación y simplemente escuchar, procuré no dar mi punto de vista ni alimentar la insatisfacción, solo asentía para darle a entender a mi interlocutor que estaba siendo escuchado. Al finalizar la conversación agradecí su tiempo y me retiré. Como no sabía qué debía hacer con esta nueva información, opté por compartírselo al día siguiente al equipo consultor, principalmente a las consultoras Sr. quienes me agradecieron y me dieron la tranquilidad de que ellas se harían cargo.

Esta experiencia me ayudo a entender que en una empresa no existe solo una versión de la forma en que se manejan las cosas, según el puesto que desempeñas y el lugar en el que estás parado es la manera en la que percibirás la situación. Además, al estar en plena conversación no sabía cuál era el mejor modo de actuar, podía entender la impotencia del colaborador, pero

también comprendía la situación global en la que se encontraba la empresa. Al final, no puedo afirmar que mis acciones fueron las mejores, pero entendí que mientras menos palabras diga una es mejor y que asesorarse siempre es una buena idea para evitar actuar de imprudente e impulsiva.

“La nómina va primero”. Como yo no me he integrado al mercado laboral y mucho menos sabía cómo funcionaba una MIPyME, al comenzar no me llegó a pasar por la cabeza que durante el tiempo que teníamos destinado en la empresa existieran cosas más importantes que nuestro proceso de investigación. Hubo una ocasión en la que yo tenía organizada una dinámica con algunos colaboradores de la empresa, cuando ya estaba todo listo para empezar hacía falta la asistente de dirección, al preguntar su paradero una de las consultoras Sr. me comentó que se estaba haciendo cargo de la nómina y me dijo “vamos a esperarnos porque la nómina va primero”. Aunque suene absurdo ahí fue cuando entendí que esto no era otro proyecto escolar y que ya estaba trabajando en el mundo real con personas que van a ganarse el pan de cada día, por lo que claramente mi dinámica podía retrasarse un poco.

Ilse Mayela Ochoa Navarro

Desde el inicio del proyecto, me involucré de manera activa con el empresario, su asistente y, en menor medida, con los empleados. La problemática de la empresa representó un desafío desde el principio, despertando un gran interés en mí sobre cómo podríamos ayudar a mejorar la situación, ya que antes de esta experiencia, mi percepción del mundo laboral era diferente. No estaba consciente de las dificultades que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) en México, especialmente en lo que respecta a los altos impuestos y la necesidad de asegurar a todos los empleados. Esta experiencia me ha permitido ver estas realidades desde una perspectiva más cercana y personal.

Como profesional de comercio y negocios globales, esta experiencia me permitió ver el otro lado de la moneda. Me tocó ver cómo las importaciones de productos desde China a un costo muy bajo (dumping) estaban afectando al empresario. Fue hasta mucho tiempo después que el gobierno decidió actuar para poner aranceles y defender a las MIPyMEs en México. Antes,

pensaba que esto podría ser malo para mí, ya que mi trabajo se centraría en traer ese tipo de productos desde otros países. Sin embargo, ahora, viéndolo desde una perspectiva ética y social, puedo ver que es algo muy impactante para las empresas mexicanas.

A través de mi participación en este proyecto, creo haber atendido el problema de la falta de conocimiento del empresario sobre su posición en el mercado. Aunque no era un problema directamente relacionado con mi carrera, sino más bien con algunas clases de mercadotecnia que tomé, pude ayudar al empresario a entender mejor dónde estaba parado frente al mercado. La realización de las 5 fuerzas de Porter y el DIE fue fundamental para lograr esto. Proporcionó al empresario una visión mucho más clara de su posición en el mercado. Fue motivador ver cómo, poco a poco, el empresario iba implementando nuestras recomendaciones o, en algunos casos, ya estaba consciente de ellas y podía hacer un cambio.

Después de esta experiencia, estoy convencida de que quiero ejercer mi profesión de manera ética y responsable, buscando siempre el beneficio de la sociedad en general. Quiero utilizar mis habilidades y conocimientos para ayudar a las empresas a crecer de manera sostenible y justa.

Steinunn Stefansson

Esta experiencia fue una verdadera inmersión en el mundo profesional, brindando una riqueza de conocimientos inestimable en varios frentes. El aspecto más destacado para mí fue el descubrimiento concreto de las realidades del mundo laboral, con todas las complejidades y desafíos que ello conlleva. Rápidamente me di cuenta de que la gestión de una empresa es mucho más difícil de lo que había imaginado, y que hay una multitud de aspectos a tener en cuenta para garantizar su buen funcionamiento.

Este proyecto de aprendizaje práctico resultó ser increíblemente enriquecedor en muchos aspectos. Al explorar diversas ramas profesionales dentro del grupo, desde la ingeniería hasta las finanzas, pasando por la administración, el comercio y el diseño, tuvimos la oportunidad

de profundizar nuestros conocimientos y desarrollar un interés por áreas que solo habíamos rozado en clase durante los últimos cuatro años.

Además, esta iniciativa nos permitió interactuar con una amplia gama de empleados que trabajan en diferentes sectores de la empresa, como los trabajadores de la fábrica, los jefes de establecimiento y los miembros de la administración. Estos intercambios ampliaron considerablemente mi comprensión de la dinámica interna de una empresa y de la diversidad de individuos que la componen. Al dialogar con estos actores clave, también tomé conciencia de la importancia crucial de la ética y los problemas sociales dentro de una organización.

En resumen, esta experiencia me ofreció mucho más que una simple adquisición de conocimientos teóricos. Me permitió sumergirme en el corazón del mundo profesional, explorar sus complejas dinámicas y comprender la importancia de valores como la ética en el funcionamiento de una empresa.

Romario Galindo Sedano.

Quiero resaltar mi compromiso personal y grupal frente a los desafíos y responsabilidades asumidos durante este PAP. A lo largo del semestre, he absorbido conocimientos, habilidades y experiencias que han contribuido a mi crecimiento tanto personal como profesional. Trabajar en equipo con mis compañeros y consultores ha sido una fuente constante de aprendizaje y mejora. Los desafíos siempre estuvieron presentes, pero las herramientas proporcionadas por la coordinación, junto con el apoyo emocional de mis compañeros, han potenciado mis habilidades académicas hacia un enfoque profesional.

Cada una de las herramientas exploradas durante el curso tiene un impacto crucial en la gestión empresarial de una MIPYME. Son fundamentales para comprender la situación actual de la empresa y desarrollar estrategias que nos lleven a alcanzar nuestras metas. En la sesión final con el empresario, Gustavo el coordinador del PAP le preguntó al empresario que era lo que más destacaba de lo trabajado a lo largo del curso y el empresario destacó el análisis de flujo de efectivo que realicé. El empresario expresó su satisfacción con este análisis, destacando la importancia de las razones financieras trabajadas, como el

apalancamiento, la liquidez y la solvencia. Esta experiencia le permitió comprender mejor cómo la empresa distribuía su capital y tomar conciencia de la salud financiera de su empresa. Mi desarrollo académico y profesional es invaluable.

Me alegra saber que mi dedicación y entusiasmo semana tras semana me han convertido en un Consultor Jr en toda la extensión de la palabra. Ahora entiendo mejor los desafíos y dificultades que enfrenta una MIPYME, así como la importancia de un asesoramiento adecuado para alcanzar el éxito empresarial. Hoy me siento preparado y listo para afrontar la vida con las mejores herramientas. Gracias ITESO, gracias PAP y gracias equipo, los llevaré en mi corazón.

Diego

Para mí fue el proyecto que más me ha impactado ya que a través de la empresa logramos empatizar ante la situación que enfrenta una mi pyme en México, y los retos que conlleva esto, nunca había podido experimentar el trabajar con una pyme y fue algo revelador ya que me enfrente con retos que no imaginaba enfrentarme y afrontar junto con la empresa.

El platicar con los colaboradores y ver a las situaciones que se enfrentan todos los días me hizo querer hacer las cosas de una manera distinta y emplear mis conocimientos para lograr mis metas como empresario.

También fue un primer acercamiento con el mundo laboral y el cómo los conocimientos aprendidos en la escuela pueden ser empleados en las empresas, me ayudo también a darme cuenta el propósito del PAP y del impacto social que busca tener, tanto en la empresa como en lo personal.

Algo que llamo mi atención fue el como uno de los colaboradores se acercó conmigo en una visita a empresa y me conto un problema que estaba teniendo del trabajo, lo pudimos platicar ya que no era algo grave como para acudir con las consultoras Sr. Y esta persona en la siguiente visita a empresa me comento que todo iba muy bien, esto resalto para mí la importancia de la atención que requiere el factor humano en las empresas ya que sin este factor las empresas no serían lo que son.

2.2 Aprendizajes logrados

Fernanda

El PAP en general fue un reto para mí porque tiene muy poco que ver con mi carrera, es por eso que puedo decir que este semestre estuvo lleno de aprendizajes: el descubrimiento de un proceso de diagnóstico, el uso de las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, la forma correcta de dirigir una presentación, la importancia del contrato psicológico con los colaboradores, lo fundamental que es tener una planeación y respetar los tiempos de la misma, la importancia de tener una buena dinámica de equipo, la rapidez con la que se mueven las MIPyMES, entre muchos otros aprendizajes es lo que me llevo este periodo.

Una de las enseñanzas que me llevo de mis consultoras Sr. es poder dar ese salto entre el ámbito escolar y el laboral, las recomendaciones que nos dieron para llevar a cabo una presentación exitosa: desde ensayar antes frente a un espejo, hasta no asumir que tu interlocutor o audiencia saben todo de lo que estás hablando: es necesario introducir los temas, explicarlos y asegurarnos que comprenden y llevan el hilo de la presentación.

Hablando específicamente de mi carrera la elaboración del “Plan de publicaciones de redes sociales” me forzó a ser autodidacta en temas de los que no tenía mucho conocimiento, aprendí nuevas cosas de mi rama laboral, pero sobre todo me presentó con el reto de poder crear herramientas y plantillas de diseño que sean fácilmente utilizadas, modificadas y comprendidas por personas que tienen poco conocimiento en mi campo de acción, nunca me pasó por la cabeza que tendría que crear instrumentos para que personas no diseñadoras pudieran diseñar y ser autónomas en la creación de su contenido de redes sociales. Además, la satisfacción experimentada, tras escuchar el agradecimiento y la utilidad que le encuentran a los entregables presentados, es invaluable.

Ilse Mayela Ochoa Navarro

Durante el trabajo en el PAP, tuve la oportunidad de desarrollar diversas competencias disciplinares, sociales y universitarias. En cada etapa del proyecto, me enfrenté a retos que me permitieron descubrir mi capacidad para superar obstáculos y lograr mis objetivos.

Como profesional de comercio y negocios globales, aporté mi conocimiento y habilidades para el buen desarrollo del PAP. Puse a prueba mis saberes sobre las dinámicas del comercio internacional y cómo estas afectan a las empresas locales. Esta experiencia me permitió desarrollar una comprensión más profunda de las implicaciones éticas y sociales de las prácticas comerciales, especialmente en lo que respecta a las importaciones de productos a bajo costo.

Al trabajar en un equipo multidisciplinario, desarrollé nuevas competencias profesionales. Aprendí de mis compañeros y apliqué conocimientos de otras áreas, como la mercadotecnia, para ayudar al empresario. Esta experiencia me ha permitido adquirir un conocimiento básico de aspectos que antes desconocía. Uno de los aprendizajes más importantes fue sobre el contexto sociopolítico y económico en el que operan las MIPyMEs en México.

Esta experiencia también me ayudó a reflexionar sobre mi proyecto de vida profesional. Me hizo consciente de las competencias y saberes que necesito desarrollar para afrontar las demandas profesionales actuales. Me di cuenta de que soy capaz de preparar un proyecto con impacto social, dirigirlo con base en objetivos, tomar decisiones, darle seguimiento y evaluar sus resultados. Todo lo aprendido en este PAP lo he podido llevar a mi vida diaria, siendo más consciente de lo que pasa a mi alrededor. Sé que pronto podré poner en práctica estos conocimientos en mi vida laboral.

A través de mi participación en esta experiencia, descubrí mucho sobre mí misma. Aprendí a retarme, a investigar e informarme de manera muy profunda. Esta experiencia me ayudó a salir de la vida de los salones de clase y aplicar lo aprendido en la vida laboral. Perdí el miedo de tomar decisiones y estoy agradecida con mis asesoras por siempre buscar lo mejor para

nosotros, hacernos saber cuando nos equivocamos y cómo podemos mejorar para triunfar en la vida laboral.

Steinunn Stefansson

Mi experiencia de cuatro meses en este proyecto interdisciplinario ha sido extremadamente enriquecedora a nivel personal y profesional. Trabajar junto a colegas de diferentes disciplinas me ha permitido comprender la importancia de la diversidad de perspectivas en la resolución de problemas complejos. Como estudiante de ingeniería industrial, he adquirido una comprensión profunda de los desafíos que enfrentan las empresas en momentos de dificultad, así como herramientas y estrategias para superarlos.

La colaboración con miembros de equipos con formaciones variadas también me ha permitido mejorar mis habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Al trabajar juntos para realizar un diagnóstico de la empresa y desarrollar soluciones para aumentar su competitividad, he aprendido a escuchar y valorar las contribuciones de cada uno, independientemente de su formación.

Este proyecto también me brindó la oportunidad de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante mis estudios y aplicarlos en un contexto real. Pude ver cómo los conceptos discutidos en clase se traducen en el mundo laboral, lo que fortaleció mi confianza en mis habilidades y mi motivación para seguir una carrera en el campo de la ingeniería industrial.

En conclusión, esta experiencia no solo me ha permitido realizar una contribución significativa a una empresa en dificultades, sino que también me ha ofrecido una valiosa oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal. Estoy agradecida por haber tenido esta oportunidad y estoy ansiosa por aplicar las lecciones aprendidas en mis proyectos futuros.

Diego

Entre todos los aprendizajes logrados en este periodo PAP resalta el trabajo colaborativo ya que tanto con la empresa como con el equipo de trabajo fue algo que se logró con sinergia, y

lograr concretar un trabajo tan elaborado como lo fue este PAP en poco tiempo con entregas de calidad es algo que no se hubiera logrado si no hubiera existido el compromiso que hubo durante el semestre.

Otro aprendizaje que me fue de mucho valor fue el trabajo con una pyme en nuestro contexto, ya que puse a prueba mis conocimientos de toda la carrera que solo había aplicado en casos hipotéticos, y ver la situación real con la empresa fue abrumador en un inicio pero me di cuenta que es vital el poder adaptarte a cualquier situación y actuar con seguridad y fundamentos, esto me permitió poder salir adelante con las tácticas que tuve por realizar y aprender de las situaciones que me pudieron frenar en algún momento del periodo.

Por último, algo que aprendí en este periodo fue el aprender a pedir ayuda a mis colaboradores y superiores, para mí siempre había resultado difícil el pedir ayuda y acercarme con alguien más para pedir un consejo, pero en este PAP me vi obligado a preguntar acerca de temas que salían de mi alcance, esto me ayudo a saber cuándo parar y voltear a mí alrededor para identificar que a veces uno solo no puede lograr lo que dos o más personas pudieran lograr. El contar con un equipo multidisciplinario fue clave en este tema ya que cada colaborador dominaba un tema el cual yo tenía muy poco conocimiento, esto fue algo enriquecedor para poder realizar un trabajo colaborativo eficiente.

Romario

Personalmente el PAP representó un desafío en mi trayectoria académica, al dar inicio con los desafíos de desarrollar un buen trabajo en mi campo de estudio. Sin embargo, esta etapa se convirtió en un período de aprendizaje significativo. Descubrí la importancia del diagnóstico, el manejo de herramientas específicas, y la habilidad para dirigir presentaciones efectivas. Las lecciones sobre la dinámica de equipos, la planificación y el respeto a los tiempos fueron fundamentales. Las recomendaciones de las consultoras y la coordinación

también destacaron la transición entre el ámbito académico y el laboral, enfatizando la importancia de hacer las cosas bien a lo largo del semestre.

Además, el proyecto me permitió profundizar en áreas puntuales de mi carrera que tenía que desarrollar para poder delimitar esos sesgos al intentar explicarle razones financieras a personas que no saben nada del tema. La experiencia de colaborar con una PYME en el contexto real fue reveladora y desafiante, fortaleciendo mi capacidad para adaptarme y tomar decisiones fundamentadas. Aprendí la importancia de solicitar ayuda cuando es necesario y valorar la diversidad de perspectivas en un equipo multidisciplinario y a saberme expresar de una manera clara y precisa algo que personalmente se me dificultaba. En resumen, el PAP no solo representó una contribución profesional, sino una oportunidad invaluable de crecimiento y aprendizaje personal para mí y cada uno de mis compañeros.