

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa Integral de Consultoría en MyPE



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

PAP3A02 Consultoría para la Competitividad en PyMES

**Consultoría colaborativa en etapa de diagnóstico en una empresa del sector
agrícola en el giro de nutrición vegetal**

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes:

Ing. en Alimentos. Alberto Romero Inzunza, Ing. Alice Haramburu, Ing. en Negocios y Servicios
Digitales. Isabella Espinosa Sánchez, Lic. En Administración de Empresas y Emprendimiento. Alba
Lorena Rivera Vázquez, Lic. en Finanzas Sergio Murillo Adabache

Profesores PAP:

Mtro. José Antonio Gerardo Pujals Acevedo

Mtro. Diego Jiménez Brunel

Coordinadores PAP:

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

Mtra. Adriana Graziette Mesa Pérez

Tlaquepaque, Jalisco, 11 de Mayo de 2026

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización.....	3
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	7
1.4. Planeación de alternativa(s).....	16
Análisis interno	16
Análisis externo	21
Análisis estratégico	22
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	27
Análisis interno	27
Análisis externo	47
Político (P).....	47
Económico (E).....	48
Social (S)	48
Tecnológico (T)	49
Ecológico (E).....	49
Legal (L).....	49
Análisis estratégico	52
Primeras implementaciones	62
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	71
1.7. Bibliografía y otros recursos	82
1.8. Anexos generales.....	85
2. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	91
2.1 Sensibilización ante las realidades	91
2.2 Aprendizajes logrados	97

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

Este reporte documenta la intervención del PAP “Consultoría para la Competitividad en PyMES” en una empresa del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), la cual se dedica al desarrollo y venta de agro insumos, como fertilizantes, coadyuvantes, mejoradores de suelo y productos de especialidad. El propósito general fue realizar un diagnóstico organizacional integral para fortalecer la competitividad y profesionalización de la empresa mediante una ruta de mejora estratégica, y hacer algunas implementaciones de alto impacto.

Los objetivos y alcances durante el periodo escolar primavera 2026 consistieron en evaluar integralmente la madurez operativa en las áreas de Gestión, Mercado, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos.

La metodología siguió una lógica de diagnóstico colaborativo dividida en tres niveles: análisis interno (herramientas DIE, Cultura Organizacional e Innovación), análisis externo (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter) y análisis estratégico (FODA Cruzado e Inductores de Porter).

Los resultados y productos más relevantes incluyeron el diseño de un Plan de Desarrollo que define la ruta crítica para evolucionar de una estructura empírica a una profesional. La creación de un Plan Estratégico de Una Página (PEUP) que redefinió la misión, visión y valores de la organización, además de reapropiarse del sentido de identidad. Se analizó el archivo de gastos, identificando errores y posibles mejoras, creando un archivo automatizado para la clasificación de estos. Por último, se hizo un análisis de la estructura de costos de producción, para conocer el costo real de sus productos

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP representa para nosotros una experiencia formativa y de contribución social en la que, junto con consultores, actores sociales y responsables de la organización, articulamos conocimientos y habilidades para atender problemáticas propias de un contexto específico en un periodo determinado. Mediante un trabajo conjunto, buscamos generar análisis y propuestas que aporten valor a la empresa. En este sentido, desarrollamos el proyecto bajo una lógica estructurada y promovemos un estilo de trabajo participativo y recíproco entre todos los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Consultoría para la Competitividad en PyMES” consiste en una intervención de consultoría dirigida a la empresa TEAA. Este proceso se fundamenta en un diagnóstico organizacional integral, cuyo propósito es comprender a profundidad el funcionamiento de la empresa desde un enfoque sistémico. En esta etapa nos enfocamos en analizar las distintas áreas de la organización para identificar no solo sus fortalezas y áreas de oportunidad, sino también las causas de fondo que las originan. Esto permitirá, en una fase posterior, priorizar e implementar acciones de mejora orientadas a fortalecer su competitividad.

A nivel nacional, las MiPyMEs constituyen la columna vertebral de la economía, al representar el 99.8% de las unidades económicas del país y aportar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Su relevancia también se refleja en el mercado laboral, donde concentran cerca del 100% del empleo informal y alrededor del 70% del empleo formal, consolidándose como el principal motor de generación de empleo y un pilar fundamental de la estructura económica nacional (INEGI, 2025). No obstante, este sector enfrenta retos estructurales importantes, particularmente en el acceso al financiamiento formal, ya que solo una minoría utiliza crédito bancario tradicional, optando en su lugar por alternativas como el factoraje financiero para mantener su liquidez ante ciclos de pago prolongados (Aklara, 2025).

Esta vulnerabilidad estructural se refleja en las altas tasas de cierre empresarial. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), entre mayo de 2019 y junio de 2021 se crearon aproximadamente 1.2 millones de pequeñas y medianas empresas en México, mientras que 1.6 millones cesaron operaciones de forma definitiva, evidenciando una pérdida neta significativa de unidades económicas. De manera complementaria, el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE) señala que el 75% de las MiPyMEs no supera los primeros dos años de operación, el 80% no alcanza los cinco años y el 90% desaparece antes de cumplir una década, lo que pone de manifiesto los desafíos que enfrenta este sector para lograr su consolidación y permanencia en el mercado.

A nivel estatal, Jalisco se posiciona como uno de los pilares económicos más dinámicos de México, caracterizado por una estructura empresarial donde las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son el motor fundamental del desarrollo. De acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 2024 del INEGI, en la entidad operan aproximadamente 424,339 unidades económicas, de las cuales el 94.3% son micronegocios. Estas organizaciones no solo representan la mayoría del tejido empresarial, sino que también generan más del 60% del empleo formal en el estado. Jalisco ha mostrado una evolución significativa hacia la diversificación, pasando de una base tradicionalmente manufacturera y comercial a una que integra servicios de alta tecnología y procesos agroindustriales de valor agregado.

En el ámbito regional, el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) funciona como el núcleo de tracción económica del estado, albergando una alta concentración de empresas emergentes y corporativos consolidados. Guadalajara ha sido la cuna de proyectos de innovación y servicios de alto valor agregado, como es el caso de startups que buscan resolver problemas estructurales mediante el uso de la tecnología y el análisis de datos. La región se caracteriza por un ecosistema de colaboración donde la cercanía entre instituciones académicas, centros de investigación y la industria fomenta un ambiente de competitividad sistémica. Sin embargo, el crecimiento acelerado de la región también presenta retos operativos para las MiPyMEs, tales como la saturación de la infraestructura logística y la necesidad de capital humano altamente especializado. En municipios como Zapopan y Tlaquepaque, la actividad empresarial se ha diversificado hacia el sector de servicios y la agroindustria de exportación, exigiendo a las pequeñas empresas una modernización constante.

De acuerdo con, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) de Jalisco, el sector agroindustrial y agrícola representa un pilar estratégico de la economía en el estado, consolidando al estado como el "Gigante Agroalimentario" de México. Este sector ha experimentado una transformación fundamental, migrando de un enfoque de producción primaria básica hacia procesos de industrialización de alto valor agregado que integran ingeniería de alimentos avanzada y biotecnología. De acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER, 2025), Jalisco aporta aproximadamente el 15% del

Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario nacional. No obstante, la competitividad de las MiPyMEs agroindustriales en 2026 está intrínsecamente ligada a su capacidad para adoptar la Agricultura 4.0, la cual involucra el uso de sensores para el monitoreo de cultivos, sistemas de trazabilidad digital y el cumplimiento de normativas internacionales de inocuidad alimentaria (SICyT, 2025).

1.2 Caracterización de la organización

La organización en la que se realizó el proceso de consultoría competitiva es una empresa mexicana dedicada al desarrollo, formulación y comercialización de fertilizantes y soluciones para la nutrición vegetal. Desde su fundación en 2008, la empresa se ha enfocado en ofrecer soluciones innovadoras que mejoren el rendimiento y la calidad de los cultivos, promoviendo al mismo tiempo prácticas sustentables y responsables con el medio ambiente.

Su misión es contribuir al desarrollo tecnológico e innovación en el campo, desarrollando y perfeccionando alternativas en nutrición vegetal que aumenten la productividad y mejoren la calidad de los cultivos. Todo esto se realiza bajo un enfoque sustentable, sin afectar el medio ambiente y buscando brindar el máximo beneficio a los agricultores de México y del mundo.

De la mano de ello, la visión busca consolidar su liderazgo en el ámbito de la nutrición vegetal, a través de la constante innovación y la mejora continua de sus productos. Esta se distingue por la calidad de sus formulaciones, la innovación constante y la cercanía con el productor, manteniendo un acompañamiento técnico que permite adaptar cada solución a las necesidades específicas del campo mexicano.

En conjunto, la misión y la visión forman parte de la filosofía organizacional de la empresa, la cual se fortalece a través de los valores que guían su actuar diario. Entre los principios que orientan su operación se encuentran la integridad y la ética profesional, la responsabilidad social y ambiental, así como la innovación constante en el desarrollo de soluciones agrícolas. No obstante, el valor que distingue de manera particular a la empresa es la calidad de sus productos, junto con su capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del campo mexicano y de cada productor.

La empresa describe sus valores de la siguiente manera:

- **Integridad:** Actuar siempre con honestidad y coherencia.
- **Responsabilidad:** Perseguir un desarrollo sostenible, respetando a las personas y a la sociedad, y sin afectar el medio ambiente.
- **Innovación:** Buscar constantemente nuevas soluciones, mejoras en nuestros productos y mejoras en la forma de hacer las cosas.
- **Calidad:** Asegurar la oferta de productos y atención de excelencia.
- **Trabajo en Equipo:** Colaborar y unir esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.

La oficina administrativa y la planta de producción se encuentran ubicadas en Tlajomulco de Zúñiga y San Pedro Tlaquepaque respectivamente, dentro del área metropolitana de Guadalajara (AMG), Jalisco. Esta ubicación estratégica permite a la empresa atender eficientemente distintas regiones agrícolas del país, incluyendo los estados de Jalisco, Michoacán, Colima, Baja California y Chiapas.

Ofrecen un total de 84 productos, organizados en cuatro grandes categorías: fertilizantes, mejoradores de suelo, productos especializados y coadyuvantes. La amplitud de su gama permite ofrecer soluciones integrales que cubren diferentes tipos de cultivos y sistemas de producción, reforzando su posicionamiento como proveedor tecnológico.

El organigrama que se presenta en la figura 1.1 hace referencia a la estructura organizacional actualizada al mes de Enero 2026.

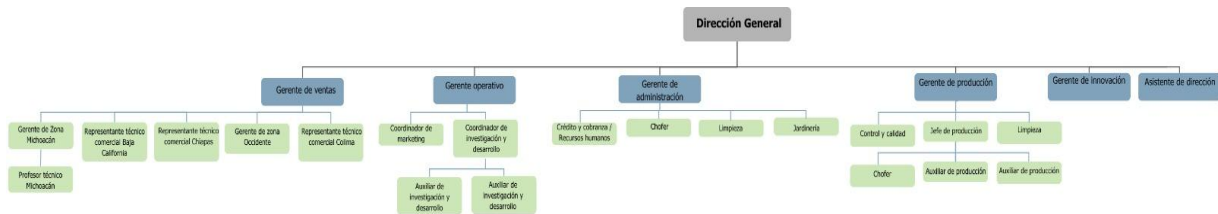


Figura 1. Organigrama de la empresa

Es importante mencionar que operan como una empresa familiar privada de tamaño pequeño, con un total de 27 empleados.

- *Dirección*

En la parte superior de su estructura organizacional se encuentra el director general quien, es Lic. en mercadotecnia. Su función principal se centra en dirigir a la empresa. Enfoca sus esfuerzos en la generación de ventas y el área de marketing.

Bajo su dirección se estructuran las siguientes áreas:

- *Asistente de dirección*

En este caso, una Ing. Industrial, funge como pieza importante para la coordinación de la logística de inventarios, distribución y abastecimiento. Colabora en la documentación de los procesos y tiene el puesto de

- *Administración y Finanzas*

Encargada de contabilidad, el control presupuestal y la gestión fiscal. De manera más precisa, ella es responsable del pago de nóminas, el manejo de la caja chica que se entrega al área de operaciones y otras cuestiones relacionadas a gastos de viáticos e inversiones. Además, se encarga de realizar el flujo de efectivo, llevar el registro de gastos y compartir la información necesaria al contador externo.

Bajo su cargo se encuentra la encargada de Crédito y Cobranza y la gestión de RRHH. Ella, por su parte, es quien ayuda en temas de cobranza, recursos humanos y temas legales. Se encarga de autorizar líneas de crédito para los clientes, dar seguimiento a las cuentas por

cobrar de los vendedores, gestionar permisos y realizar los contratos correspondientes al área legal.

Asimismo, bajo su supervisión, se encuentran los colaboradores con puestos relacionados a las áreas de apoyo, como son el Chofer, la persona encargada de la Limpieza y el encargado de la Jardinería.

- *Operaciones, Logística y Mercadotecnia (Marketing).*

Liderada por el Gerente Operativo encargado de dar seguimiento a diversos temas clave para el funcionamiento de la empresa. Entre sus principales actividades se encuentran el seguimiento al desempeño de las ventas, el apoyo en la búsqueda de nuevos clientes y la implementación de nuevas formas de registro de información. Asimismo, participa en el desarrollo de herramientas que permitan generar indicadores financieros, comerciales y de mercado para fortalecer la competitividad de la empresa.

Bajo su cargo se coloca, la Coordinadora de Marketing y el área de Desarrollo con sus respectivos colaboradores encargados de la Investigación y Desarrollo (I+D).

- *Área Comercial y de Ventas.*

El Gerente de ventas es responsable de dar seguimiento comercial y llevar a cabo el registro de información relacionada con clientes, pedidos y ventas, dando continuidad a las operaciones del área y apoyando en la organización de la información necesaria para el control y monitoreo comercial.

El área de ventas es apoyada por representantes técnicos, gerentes de zona y promotores que brindan asesoría directa a los clientes y realizan el seguimiento comercial en los diferentes puntos donde TEAA tiene presencia.

- *Innovación*

Conformada por el Gerente de Innovación, responsable de la formulación de nuevos productos y la búsqueda constante de innovaciones que atienden las necesidades de los clientes y el campo a partir de la generación de fórmulas más eficientes.

- Producción

Bajo la responsabilidad del Gerente de Producción, quien tiene a su cargo la planta de producción y es responsable de la elaboración y preparación de los productos conforme a los requerimientos del cliente. Asimismo, funge como contacto directo para la recepción de pedidos por parte de los ingenieros y vendedores de campo, programa la producción, gestiona la compra de materiales y confirma y coordina las fechas de entrega de los pedidos.

Asimismo, el área de producción está integrada por los colaboradores encargados de dar seguimiento a la producción de los pedidos que se solicitan, el encargado de asegurar el control y la calidad del producto que se produce y la persona encargada de la limpieza en la planta.

Por otra parte, es importante resaltar que la empresa opera bajo un esquema de sociedad conformada por seis socios, de los cuales cuatro tienen funciones como empleados dentro de la organización. Asimismo, es posible decir que, la empresa cuenta con una presencia activa en redes sociales, siendo las más importantes Facebook, Instagram y YouTube.

También cuentan con una página web, donde es posible encontrar la información acerca de la empresa, su filosofía, valores y motivaciones, así como una amplia descripción de la gama de productos que ofrece, sus respectivas características, beneficios y recomendaciones de uso. Además, de una sección de contacto.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

A partir del proceso de diagnóstico realizado, se identificaron áreas de oportunidad relevantes tanto a nivel departamental, en las diferentes áreas funcionales (Operación, Gestión, Finanzas, Recursos Humanos y Mercado), como de manera sistémica en las transversales

(Estrategia, Calidad, Sistemas de Información y Gestión de la Innovación y la Tecnología) que atraviesan y afectan a múltiples funciones de la organización. Al tratarse de una empresa que se integra por primera vez al Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Consultoría para la competitividad en PyMEs” del ITESO, el análisis se apoyó en un prediagnóstico inicial y se construyó con base en los hallazgos de la primera visita, las entrevistas realizadas por el equipo de estudiantes, la aplicación de la herramienta de Diagnóstico Integral de la Empresa (DIE) y el uso de recursos adicionales orientados a comprender la Cultura Organizacional.

En conjunto, las herramientas utilizadas y el enfoque integral adquirido permitieron construir una visión holística de las situaciones que actualmente facilitan y/o limitan el desempeño, la coordinación interna y la toma de decisiones en la empresa. El equipo registró los hallazgos más importantes y los clasificó en fortalezas y áreas de oportunidad. Para ordenar el diagnóstico, los hallazgos se estructuraron a partir del análisis de las cinco áreas funcionales: Gestión, Mercado, Finanzas, Operación y Recursos Humanos,

Gestión

- Uso parcial del sistema modular, falta de un proceso claro para la gestión y acceso a la información: el sistema se utiliza de manera limitada para la gestión de nóminas, la facturación, el seguimiento de pedidos vía satélite y la gestión de la producción. Además, carecen de lineamientos claros que definan qué información debe capturarse, quién es responsable de actualizarla y cómo se consulta para operar o tomar decisiones. Esto provoca registros incompletos, dependencia de información informal (mensajes, archivos personales), duplicidad de datos y baja trazabilidad, reduciendo la confiabilidad de la información operativa y administrativa.
- No se realiza estrategia anual calendarizada: no existe un proceso formal de planeación que establezca prioridades, metas y rutas de acción para las áreas clave. Como resultado, las actividades tienden a responder a la urgencia del día a día, se dificulta coordinar esfuerzos entre áreas y se limita la capacidad de anticipar necesidades, gestionar riesgos y sostener el crecimiento de manera ordenada.

- Roles, responsabilidades y estilo de liderazgo sin definición formal: los roles y responsabilidades no están claramente delimitados, ni se cuenta con un marco de liderazgo que especifique niveles de autoridad, criterios de delegación y mecanismos de seguimiento. Esto genera ambigüedad en la ejecución, duplicidad u omisiones de tareas, sobrecarga en ciertas personas y dificultades para exigir resultados o coordinar equipos.
- Mapeo y documentación de procesos incompletos y sin continuidad: se han realizado esfuerzos parciales de documentación, pero no existe continuidad ni un responsable que garantice su actualización y aplicación. Esta situación dificulta estandarizar la operación, capacitar personal, asegurar consistencia en la calidad y mantener el control cuando hay cambios de personal o incremento en el volumen de trabajo.
- Tecnologías desarrolladas sin protección mediante propiedad intelectual: los desarrollos tecnológicos o conocimientos técnicos generados por la organización no se encuentran resguardados mediante esquemas de propiedad intelectual (por ejemplo, registro, confidencialidad, contratos, u otras figuras aplicables). Esto incrementa el riesgo de uso no autorizado por terceros, limita la capacidad de monetización o licenciamiento y puede debilitar la ventaja competitiva frente al mercado.
- Toma de decisiones unilateral y empírica: las decisiones relevantes se concentran en pocas personas y suelen basarse en la experiencia o criterio individual, sin un método sistemático que incorpore datos, análisis comparativo y participación de las áreas implicadas. Esto reduce la transparencia, incrementa el riesgo de sesgos, limita el aprendizaje organizacional y puede generar resistencia interna cuando las decisiones impactan múltiples funciones.
- Objetivos de las áreas sin definición, cuantificación ni alineación estratégica: las áreas no cuentan con objetivos explícitos, medibles y vinculados a una estrategia empresarial común. En consecuencia, cada área puede operar con prioridades distintas, se dificulta evaluar avances de manera objetiva y se debilita la coordinación para lograr resultados integrales en productividad, rentabilidad y servicio.
- El cumplimiento de objetivos no se evalúa y no se dispone de un conjunto de indicadores (KPIs) que permita medir desempeño, seguimiento de metas y resultados

por área. Esto impide identificar desviaciones oportunamente, asignar responsabilidades con claridad y evaluar la efectividad de acciones correctivas, limitando la gestión basada en evidencia.

- El organigrama de la empresa presenta limitaciones, ya que en algunas funciones no se identifican con claridad las jerarquías, existen duplicidades entre puestos y algunas actividades realizadas por las y los colaboradores no corresponden de forma precisa con las descripciones de puesto, lo cual puede generar confusión en las responsabilidades, traslape de funciones y dificultades en la coordinación interna.
- Comunicación deficiente entre socios y líderes de área: la comunicación entre socios y responsables de área es limitada y poco estructurada, lo que ocasiona desalineación de prioridades, mensajes contradictorios y falta de seguimiento a acuerdos. Actualmente no existen reuniones periódicas formales entre los socios y los líderes de área, por lo que muchas decisiones se transmiten de manera informal o fragmentada. Además, no hay espacios claros para revisar avances, alinear prioridades o resolver problemas de forma conjunta, lo que genera interpretaciones distintas de los objetivos y dificulta el seguimiento de compromisos. Esta situación afecta la coordinación diaria, retrasa la resolución de problemas y debilita la confianza interna, impactando directamente la ejecución y el clima organizacional.

Mercado

- Procesos de venta variables según el vendedor, sin estandarización: los procesos de venta dependen de cada vendedor y no están estandarizados, lo que genera inconsistencias en la gestión comercial. Los objetivos de venta por zona, cliente y producto se estiman sin bases claras ni proyecciones confiables, y las decisiones se toman de manera aproximada, sin criterios válidos ni históricos, lo que provoca que la empresa no tenga un control real sobre sus metas comerciales.
- Información insuficiente sobre competidores y el entorno del mercado: la información sobre competidores y el mercado es limitada y varía según la zona. No se realizan estudios formales ni análisis de tendencias, riesgos o productos sustitutos, lo que impide anticipar cambios en la demanda y diseñar estrategias efectivas frente a la competencia, afectando la capacidad de posicionamiento de los productos.

- Seguimiento postventa sin registro claro sobre desempeño del producto: no existe un registro formal del desempeño de los productos ni de la satisfacción de los clientes después de la venta. Los vendedores no reportan de manera sistemática incidencias o retroalimentación de campo, lo que dificulta la mejora continua y la fidelización, y no permite medir el impacto de los productos ni de las actividades comerciales en el cliente final.
- Actividades de venta sin objetivos ni indicadores definidos: las actividades de venta, incluyendo exposiciones, demostraciones, reuniones y promociones, se realizan sin metas ni indicadores claros que permitan evaluar su efectividad. Además, la planeación de productos y materiales carece de previsión a futuro, lo que provoca decisiones reactivas y limita la capacidad de anticiparse a la demanda o a las necesidades de los clientes.
- Canales de promoción sin métricas para evaluar rentabilidad y efectividad: los canales de promoción y venta, principalmente a través de distribuidores y subdistribuidores, no cuentan con métricas ni análisis de rentabilidad. La venta directa es mínima y no existe un plan formal para controlar ni optimizar los resultados, lo que genera dependencia de terceros y dificulta la evaluación de los retornos de las acciones comerciales.
- Propuesta de valor de la empresa no siempre comunicada de manera efectiva a los clientes: la comunicación de la propuesta de valor de los productos no es consistente ni estratégica. Ha sido complicado para la empresa transmitir el valor de sus productos y su relación costo-beneficio a sus clientes. La educación del mercado hacia los productos diferenciados de la empresa ha representado un reto.
- Política de precios general para todos los clientes: la empresa aplica una política de precios general y no cuenta con metodología formal para su definición. Los vendedores negocian individualmente con los clientes, adaptando precios según conveniencia y afectando la rentabilidad, además de generar inconsistencias en la percepción de los productos y en la relación con los clientes.
- Perfiles de clientes ideales sin criterios específicos ni análisis de atracción/conversión: no se cuenta con criterios claros para definir los perfiles de clientes ideales ni se analiza su potencial de conversión. La información sobre

distribuidores y clientes es incompleta y poco sistematizada, lo que limita la segmentación, la planificación estratégica y el seguimiento de la actividad comercial, priorizando la facilidad de venta sobre la rentabilidad y el crecimiento sostenido.

- Los nuevos productos desarrollados no cuentan con un seguimiento adecuado: Si bien la empresa identifica necesidades de los clientes y genera soluciones innovadoras cuando lo considera conveniente, existe una falta de continuidad en el monitoreo de sus aplicaciones. La responsabilidad del seguimiento de estos productos recae en los ingenieros de venta en campo; sin embargo, al no existir un proceso estandarizado, suelen priorizar la venta y promoción de productos ya posicionados o conocidos por los clientes. Esto limita la consolidación de las nuevas soluciones y provoca que el proceso se fragmente, lo que impide la innovación se ejecute de manera efectiva.

Operaciones

- Proceso de compra de materia prima sin formalización definida: la adquisición de materia prima se realiza sin un procedimiento estandarizado que delimite responsables, criterios de compra, pasos de autorización y documentación mínima. Esto incrementa la variabilidad en las decisiones, dificulta la trazabilidad de las compras y puede provocar compras urgentes, diferencias en costos y riesgos de abastecimiento.
- Evaluación de proveedores sin registro: la selección y evaluación de proveedores se lleva a cabo sin un sistema de registro que consolide su desempeño, historial de entregas, calidad, cumplimiento y condiciones comerciales. Esta ausencia de evidencia documentada limita la comparación objetiva entre proveedores, reduce la capacidad de negociación y dificulta tomar decisiones informadas ante incumplimientos o cambios en el mercado.
- Seguimiento esporádico de inventarios con inconsistencias frente al inventario físico: la gestión de inventario se monitorea de manera intermitente y presenta discrepancias entre los registros y las existencias reales. Esto afecta la confiabilidad de la información para planear compras y producción, aumenta el riesgo de faltantes o sobre inventario y puede generar pérdidas por caducidad, merma o movimientos no identificados oportunamente.

- Procesos operativos sin documentación ni estandarización completa: las actividades clave de operación se ejecutan con base en prácticas aprendidas y criterios individuales, sin documentación formal sólida que describa los procesos actuales, estándares de calidad, controles y puntos críticos. Esta situación dificulta la capacitación, la transferencia de conocimiento, la continuidad operativa y la consistencia en los resultados, además de incrementar la dependencia de personas específicas.
- Productividad sin indicadores definidos para su medición y seguimiento: no se cuenta con un método para ello. La eficiencia, tiempos de ciclo, desperdicio o cumplimiento de metas operativas no se mide, ni registra ni se evalúa. Como consecuencia, la organización carece de una base objetiva para evaluar el desempeño, detectar cuellos de botella, priorizar mejoras y dar seguimiento a acciones correctivas, lo que limita la toma de decisiones basada en evidencia.
- Mantenimiento de maquinaria sin registro formal establecido: el mantenimiento se realiza sin un sistema formal que registre rutinas preventivas, correctivas, frecuencia, responsables, fallas recurrentes y tiempos de paro. Esto aumenta el riesgo de interrupciones no planificadas, reduce la vida útil de los equipos y dificulta anticipar necesidades de refacciones o inversiones, impactando directamente la continuidad y la eficiencia de la operación.

Finanzas

- Gastos y costos operativos desordenados, sin seguimiento ni análisis por producto: si bien se registra parte de la contabilidad y los costos de materia prima, los costos operativos y administrativos se llevan de manera desordenada en archivos de Excel, sin vinculación con cada producto ni análisis sistemático. Los costos de producción varían según envase, etiqueta y requerimientos del cliente, y los gastos de flete o viáticos se estiman de manera aproximada, lo que dificulta determinar la rentabilidad real por producto y por zona.
- No se respetan los presupuestos formales para viáticos y gastos de vendedores: la empresa cuenta con presupuestos formales que contemplan viáticos y gastos de vendedores. Sin embargo, la fuerza de ventas excede regularmente los montos asignados bajo una dinámica de reembolsos garantizados, donde cualquier excedente

es cubierto por la empresa sin una validación previa frente a objetivos o indicadores de rentabilidad.

- La información de los sistemas disponibles no se analiza; aunque se utiliza el sistema modular, su potencial no se aprovecha completamente para integrar información de ventas, inventarios, producción y cobranzas. Muchas decisiones financieras dependen de revisiones informales y de criterios individuales de la Dirección General o la Gerencia Operativa, lo que limita la objetividad y eficiencia en la gestión del flujo de efectivo.
- No se realiza un análisis estructurado de las inversiones pasadas ni futuras, como la compra de vehículos, gastos de promotores o posibles ampliaciones de infraestructura: Las decisiones se toman de manera ad hoc, sin evaluar retorno sobre inversión ni impacto en la liquidez, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad financiera.
- Reportes y estados financieros utilizados de manera limitada para la toma de decisiones: Aunque la contabilidad está al día y se generan reportes de ventas y movimientos, los estados financieros se usan de forma limitada para decisiones estratégicas.
- Ausencia de indicadores financieros para el análisis y seguimiento de la situación financiera: no se da seguimiento sistemático a indicadores financieros que permitan analizar la situación actual del negocio e identificar riesgos u oportunidades de mejora en aspectos como liquidez, rentabilidad, rotación de clientes o flujo de efectivo. Esto limita la capacidad de anticipar problemas y de tomar acciones oportunas para fortalecer la salud financiera de la empresa.
- Rentabilidad por zona, vendedor y producto sin medición ni documentación: No existe un registro formal que permita evaluar la rentabilidad por clientes, distribuidores, ramas de sub-distribución, vendedor o producto. Esto dificulta identificar cuáles generan mayor valor y limita la priorización de recursos y esfuerzos comerciales.

Recursos Humanos

- El reconocimiento a los empleados se realiza de manera esporádica y sin una periodicidad definida. Por ejemplo, durante la posada se llevaron a cabo algunos

reconocimientos, pero no existe una práctica constante que motive al personal de forma regular.

- Las oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores son limitadas, lo que restringe su desarrollo dentro de la empresa.
- No se cuentan con descripciones de puesto que definan claramente los roles, funciones y habilidades requeridas. Al ser una empresa familiar, los puestos surgieron de manera orgánica, primero ocupados por los socios y luego por otros colaboradores, sin que se formalizaran por escrito las responsabilidades y tareas de cada puesto.
- El nivel de satisfacción del personal no se evalúa, por lo que la empresa carece de información sobre el bienestar de las y los colaboradores por ende no se ejercen acciones a tomar ante ello.
- La comunicación interna no contribuye de manera efectiva a la productividad. Por ejemplo, el área de producción no mantiene un flujo constante de información con el área de administración en cuanto a planeación de objetivos o trabajo conjunto, limitando la posibilidad de actuar de manera estratégica.
- El desempeño de los colaboradores no cuenta con un sistema formal de evaluación. La ausencia de responsabilidades definidas dificulta medir el desempeño, especialmente en áreas distintas a ventas, donde sí existen objetivos individuales para cada vendedor, mientras que otras áreas carecen de metas claras.

Cobranza

- Ausencia de mecanismos formales de garantía en la cobranza a clientes directos: En las ventas a clientes directos no se cuenta con esquemas claros de garantía o respaldo que reduzcan el riesgo de impago. Esta situación es especialmente relevante en el mercado agrícola, donde es común operar con pago posterior a la entrega, lo que puede afectar la recuperación oportuna de la cartera e incrementar la exposición financiera de la empresa.
- Falta de criterios definidos para el otorgamiento de descuentos a clientes: No existe una estructura clara que establezca los porcentajes o condiciones bajo los cuales se aplican descuentos a los clientes, lo que puede generar inconsistencias comerciales y afectar el control sobre los márgenes de rentabilidad.

- Desfase entre las ventas a crédito y las necesidades operativas de liquidez: Los plazos de cobro no siempre están alineados con las necesidades de pago a proveedores, nómina y operación, lo que puede generar presión sobre el flujo de efectivo de la empresa.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Tras las primeras sesiones de inmersión con la dirección, se explicó la forma de trabajo, la cual consiste en un diagnóstico integral de la organización en un formato colaborativo, apoyado principalmente por la herramienta de Diagnóstico Integral de la Empresa (DIE), mencionada previamente. Este acercamiento facilita tanto la integración del equipo conformado por los alumnos del ITESO al proceso de consultoría como, el comienzo del inicio del programa para la empresa.

Asimismo, el uso de la metodología permite realizar un análisis profundo de la empresa para generar un entendimiento claro de quién es, en qué contexto se ubica, cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus debilidades, quién es su competencia y algunos otros factores, para poder determinar un curso de acción sólido que sea de beneficio para la empresa. Logrando así, aprovechar las oportunidades latentes mediante la estructuración de sus recursos, procesos y capacidades.

El proceso de diagnóstico se llevó a cabo en tres niveles de profundidad para asegurar que no se omitieran factores críticos que afecten la competitividad de la organización. Estos tres niveles se definen como: Análisis interno, Análisis externo y Análisis Estratégico. A continuación, se presentan las herramientas seleccionadas para cada uno de los niveles, junto con una breve descripción de cada una.

Análisis interno

Para el diagnóstico profundo de la situación actual de la empresa, se usaron algunas herramientas complementarias que abarcan la evaluación de la eficiencia y gestión operativa y organizacional, el ADN cultural de la organización y la inclusión de la innovación como parte fundamental de sus cualidades competitivas.

Diagnóstico Integral de la Empresa (DIE)

Es una herramienta de evaluación cuantitativa y cualitativa que analiza las áreas funcionales clave de la organización: Gestión, Finanzas, Mercadotecnia, Operaciones y Recursos Humanos. A través de una serie de indicadores y cuestionarios, el DIE genera una calificación por área para visualizar el nivel de madurez operativa de la empresa. Ésta permite identificar con precisión en qué departamento se encuentran las brechas más críticas, ayudando a priorizar los esfuerzos de consultoría, revelando si los problemas de competitividad tienen un origen financiero, operativo o de gestión comercial, evitando realizar suposiciones subjetivas sobre el estado de la empresa.

Asimismo, la herramienta es de gran utilidad para descubrir cómo se alinean los esfuerzos dentro de las áreas transversales que atraviesan la empresa. Evalúa el enfoque que se tiene en el aspecto de Calidad, como eje rector de la empresa, analiza cómo se involucran los Sistemas de Información dentro de las operaciones diarias en los diversos departamentos, estudia si existe o no un seguimiento a los procesos de Innovación y, por último, pero no menos importante, analiza la presencia de una Estrategia sólida que guíe el funcionamiento de los procesos y las actividades de los colaboradores.

Encuesta de satisfacción del personal

Posteriormente, tras realizar las entrevistas para el DIE, identificamos que sería muy útil implementar una encuesta de satisfacción a los colaboradores, ya que actualmente la empresa no cuenta con este instrumento. La encuesta incluiría preguntas sobre la claridad de funciones y responsabilidades, la retroalimentación y acompañamiento de los supervisores, la carga de trabajo y manejo del estrés, el reconocimiento del esfuerzo, la comunicación entre áreas y la relación con los compañeros de trabajo, así como un espacio abierto para sugerencias de mejora. Esta herramienta sería útil para conocer la percepción del equipo sobre el ambiente laboral, identificar áreas de oportunidad y generar acciones que favorezcan la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

Análisis de la Cultura Organizacional

Esta herramienta se enfoca en el factor humano de la organización, evaluando aspectos como los valores compartidos, los estilos de liderazgo, el clima laboral y los sistemas de comunicación interna, con el fin de identificar si las dinámicas de trabajo y las relaciones entre equipos están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. La información se

obtiene principalmente a través de las entrevistas que se llevaron a cabo con las y los colaboradores durante el DIE y la observación de la manera de trabajar de la empresa. Este análisis permite detectar posibles barreras culturales, como resistencia al cambio, falta de motivación o problemas de comunicación, que podrían dificultar la implementación de futuras mejoras técnicas, operativas o tecnológicas.

El equipo consideró que implementar este análisis permitiría obtener hallazgos valiosos relacionados a cómo realmente se integran las distintas áreas o recursos para operar. Determinar cuál es la cultura organizacional o el nivel de integración de ésta en la empresa, sería fundamental para determinar la apertura de la empresa para potenciar habilidades en sus colaboradores, movilizar sus recursos, anticiparse a los cambios del entorno y movilizar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para hacerlo, este análisis se divide en cinco dimensiones, las cuales no operan de forma aislada, sino que en conjunto determinan el nivel de profesionalización y resiliencia de la organización. Las dimensiones son las siguientes:

- **Dominio de la Cultura:** Evalúa el grado de cohesión interna y el clima laboral. Busca identificar si existe una identidad compartida y un compromiso real de los colaboradores con los principios éticos y operativos de la organización.
- **Definición Estratégica:** Analiza si la empresa posee un rumbo claro y documentado. Su objetivo es determinar si la misión, visión y objetivos estratégicos guían la toma de decisiones diaria o si la gestión es principalmente reactiva.
- **Experiencia en el Cambio:** Mide la apertura de la estructura hacia la innovación y su historial en procesos de transformación. Identifica qué tan preparada está la entidad para adoptar nuevas metodologías y abandonar prácticas tradicionales ineficientes.
- **Fortalecimiento de Capacidades:** Se centra en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Evalúa si la empresa documenta sus aciertos y errores para institucionalizar el saber técnico, evitando que el conocimiento dependa de personas aisladas.
- **Movilización de Capacidades:** Analiza la flexibilidad y agilidad de la estructura. Busca determinar si existe una colaboración sinérgica entre departamentos y si la

empresa tiene la capacidad de vincularse efectivamente con actores estratégicos externos.

Análisis de Innovación Transversal

Este análisis utiliza una herramienta basada en el DIE, la cual mide la capacidad de la organización para generar e implementar nuevas ideas no solo en sus productos, sino en todos sus procesos y niveles jerárquicos. Transforma cualidades en características medibles. Evalúa si la innovación es un esfuerzo aislado o una competencia integrada en el día a día. Ayuda a entender la agilidad de la empresa para adaptarse a nuevas demandas del mercado. Indica si la organización posee los mecanismos y estructura para renovarse constantemente o generar una cultura y clima laboral que soporta la innovación, lo cual es vital para una empresa que busca posicionarse mediante tecnología avanzada.

Esa herramienta de diagnóstico de innovación organizacional se encuentra estructurada en cinco dimensiones: compromiso organizacional, liderazgo innovador, dinámica de equipo, líneas estratégicas permanentes y perfil tecnológico. Cada dimensión incluye distintos criterios de evaluación, como la disponibilidad de recursos para la innovación, la participación del personal, la comunicación de ideas, la planificación de nuevos productos o la implementación de tecnología.

La herramienta se completó mediante observación del funcionamiento de la empresa, análisis de prácticas internas y discusión con miembros del equipo, asignando un porcentaje de cumplimiento a cada dimensión según el grado en que estos elementos están presentes en la organización.

Se decidió implementar este análisis ya que es vital conocer dónde se coloca la empresa dentro del rubro de innovación. El mundo actual cambia rápidamente y es importante poder detectar dónde es necesario incrementar los esfuerzos de innovación para que una empresa pueda consolidarse, solidificarse y alinear sus recursos para poder sustentar los esfuerzos de innovación y permanecer relevante.

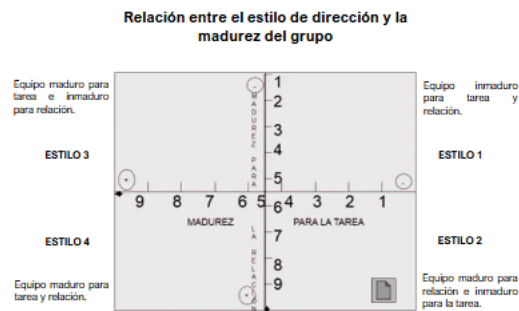
Evaluación del estilo de liderazgo y madurez del equipo

La herramienta de evaluación de estilo de liderazgo sirve para analizar la manera en que los líderes dirigen, se comunican e interactúan con sus equipos de trabajo. Su objetivo es

identificar fortalezas y áreas de oportunidad en el liderazgo, así como reconocer la capacidad de adaptación de los líderes según las necesidades y el nivel de desarrollo de sus colaboradores. Además, permite fortalecer un liderazgo más flexible y efectivo, favoreciendo el desarrollo de equipos autónomos, competentes y alineados con los objetivos de la empresa.

Figura 1.1. Evaluación estilo de dirección y madurez

Por otro lado, el nivel de madurez consiste en evaluar el grado de capacidad, experiencia, compromiso y autonomía que tienen los colaboradores o equipos para realizar sus tareas y



relacionarse dentro del entorno laboral. Esta herramienta sirve para definir el estilo de liderazgo y el tipo de acompañamiento que se debe brindar a cada equipo, de acuerdo con sus necesidades y nivel de desarrollo.

El esquema relaciona dos factores principales: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia la relación. A partir de esto, se identifican distintos niveles de madurez del equipo, permitiendo determinar cuál es el estilo de liderazgo más adecuado. Por ejemplo, cuando un equipo presenta baja madurez, requiere mayor dirección y supervisión; mientras que un equipo con mayor madurez necesita un liderazgo más flexible, basado en la confianza, delegación y acompañamiento.

De esta manera, la herramienta permite adaptar la forma de dirigir a las características del grupo, favoreciendo el desarrollo de equipos más autónomos, competentes y eficientes.

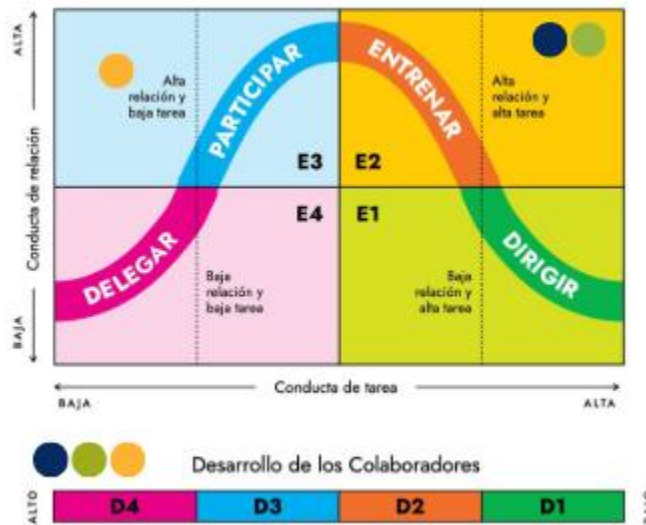


Figura 1.2. Gráfica evaluación estilo de liderazgo

Análisis externo

Este nivel sirve para identificar las variables que la empresa no controla, pero que condicionan su operación. Para ello, se llevaron a cabo 2 herramientas.

Análisis PESTEL

Se utilizó el análisis PESTEL, el cual proporciona un panorama completo del macroentorno (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Permite agrupar factores externos que podrían representar riesgos o ventajas competitivas, además de ayudar a separar los problemas internos de las presiones externas.

Para obtener información valiosa a través del PESTEL es necesario llevar a cabo una investigación profunda en cada uno de los macroentornos que abarca, buscando la información en fuentes confiables. Para ello, se investiga acerca de las tendencias, políticas, regulaciones, cambios, necesidades, percepciones y otros factores que están relacionados al entorno externo que afecta directamente o puede tener impacto indirecto en la organización.

Análisis 5 fuerzas de Porter

También, se utilizaron las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta sirve para entender la estructura competitiva de una industria para tomar decisiones estratégicas más informadas. Analiza factores sobre el poder de negociación que tienen proveedores y clientes frente a la empresa, además de evaluar la posible entrada de nuevos competidores o productos sustitutos

que podrían representar una amenaza para la empresa en caso de no ser anticipados y la rivalidad existente entre los competidores actuales.

Un aspecto clave que conduce a realizar un buen análisis de las 5 Fuerzas se centra en entender con claridad en qué sector se ubica la empresa, cuál es su oferta de valor y qué necesidad resuelve a sus clientes. A fin de poder identificar adecuadamente quiénes son las empresas y los productos que pueden significar una amenaza, para generar estrategias preventivas ante ellos.

Análisis estratégico

Este nivel integra toda la información recolectada para priorizar las áreas de intervención.

FODA y FODA Cruzado

Se utilizó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual sintetiza los hallazgos de los análisis externo e interno en un cuadro comparativo. Su mayor utilidad reside en el diagnóstico cruzado, el cual recibe el nombre de FODA Cruzado. Esta herramienta es de gran valor pues permite a las empresas generar diversas estrategias, como son:

- Estrategias ofensivas: Analiza fortalezas y oportunidades. Busca potenciar las fortalezas, aprovechando las oportunidades del entorno.
- Estrategias de reorientación: Identifica debilidades y oportunidades. Su objetivo es aprovechar las oportunidades que se presentan mediante la transformación de las debilidades.
- Estrategias defensivas: Relaciona fortalezas con amenazas. Permite aprovechar las fortalezas de la empresa para afrontar las amenazas del entorno externo.
- Estrategias de sobrevivencia: Reconoce debilidades y amenazas. Permite transformar las debilidades o superarlas para sobrellevar las amenazas latentes.

Ambas matrices se construyeron debido a que dentro del proceso de consultoría siempre es importante detectar cómo se encuentra la empresa frente al entorno. Estas metodologías permiten de manera sintética, hacer una fusión de la información más importante recopilada tanto dentro del análisis externo como interno de la empresa. Poner de manera visual las

Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas en una matriz, facilita la toma de decisiones y la comprensión de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa.

Inductores de Porter

Los Inductores de Porter son una herramienta analítica fundamental pues contribuyen a identificar la base sobre la cual una organización sustenta sus decisiones estratégicas. Esta metodología permite determinar si la empresa orienta sus esfuerzos hacia una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costos, buscando la máxima eficiencia operativa para ofrecer precios competitivos, o hacia la diferenciación, centrando su propuesta de valor en atributos únicos, calidad superior o innovación tecnológica que el cliente perciba como distintivos. La definición de este inductor principal sirve para que la empresa rijas sus procesos de toma de decisiones con claridad, permitiendo que las propuestas de mejora se alineen orgánicamente con su identidad competitiva y fortalezcan su capacidad de respuesta ante las fuerzas del mercado.

Plan de desarrollo

Como resultado del proceso de análisis que se está realizando en conjunto con la empresa, se elabora un Plan de Desarrollo Estratégico. Este plan se construye a partir del análisis interno, externo y estratégico de la empresa, siendo este último un elemento clave para la toma de decisiones. Con base en este diagnóstico se identifican tres Áreas Clave de Desempeño (ACDs), sobre las cuales se proponen distintas acciones orientadas a fortalecer el desarrollo y la competitividad de la empresa.

El plan incluye capacidades empresariales, objetivos, tácticas, actividades, productos, su uso dentro de la empresa y los beneficios esperados. Estos elementos permiten dar seguimiento a las propuestas planteadas y facilitan la evaluación de la aplicación de las implementaciones y los resultados generados.

El Plan de Desarrollo es una herramienta de planeación estratégica diseñada para trazar una ruta de mejora continua en la organización. Su función principal es conectar los hallazgos del diagnóstico con acciones concretas, permitiendo que la empresa visualice no solo sus carencias, sino el camino lógico para resolverlas. Actúa como el espacio de convergencia donde los hallazgos internos y externos dejan de ser datos aislados para transformarse en inteligencia de negocios. Se planeó utilizar esta información para realizar una síntesis crítica

que permita efectuar cruces de impacto entre las capacidades actuales de la empresa y las demandas del entorno. Este proceso garantiza que la toma de decisiones no sea reactiva ni basada en intuiciones, sino el resultado de un diagnóstico fundamentado en evidencia.

Para dar estructura a esta transición del diagnóstico a la estrategia, el plan se organiza bajo los siguientes conceptos fundamentales:

- **Áreas Clave de Desempeño (ACDs):** Representan los sectores o procesos críticos de la empresa que tienen el mayor impacto en su competitividad y estabilidad. Son los pilares donde la organización debe concentrar sus recursos para asegurar su supervivencia y crecimiento.
- **Capacidades Empresariales:** Se refieren al conjunto de habilidades, conocimientos, tecnologías o sistemas que la empresa debe desarrollar o fortalecer para incrementar su nivel de competitividad. Representan el "saber hacer" necesario para que las áreas clave funcionen de manera óptima y profesional.
- **Objetivos:** Los objetivos se definen como metas específicas, medibles y alcanzables que sirven como guía para evaluar el éxito de la intervención. Estos se alinean orgánicamente al ser redactados como el resultado directo de fortalecer una capacidad empresarial dentro de un área de desempeño específica.

Implementaciones preliminares

La transición del diagnóstico a la acción se llevó a cabo mediante un proceso sistemático de filtrado y priorización, diseñado para asegurar que las intervenciones generen el mayor valor posible en el corto plazo para la organización. Este proceso se estructuró en tres etapas fundamentales.

A partir de los hallazgos derivados de las entrevistas con los socios, el análisis del entorno y la evaluación interna, el equipo de consultoría generó una lista inicial de 69 propuestas de implementación. Estas propuestas se categorizaron en cinco ejes neurálgicos: Gestión, Mercado, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos. Esta fase permitió visualizar de manera integral todas las áreas de oportunidad, desde la formalización de roles hasta la

digitalización de procesos financieros. Para decantar esta lista extensa, el equipo aplicó un criterio de evaluación basado en tres dimensiones: relevancia, factibilidad y alto impacto. El objetivo fue identificar aquellas acciones que, con un uso eficiente de recursos, pudieran estabilizar la operación y alinear la estrategia de forma inmediata. Bajo estos parámetros, se realizó una primera selección denominada "Fase Inicial (Top 20)", que agrupó las intervenciones críticas para el saneamiento organizacional y comercial. Posteriormente, se refinó aún más la selección hasta llegar a una "Fase Final (Top 5)", centrada en los pilares estratégicos de planeación, propuesta de valor, rentabilidad y estructura de puestos.

Finalmente, mediante sesiones de trabajo colaborativo, el equipo de consultoría acordó un set de implementaciones preliminares para ser ejecutadas de forma inmediata dentro del presente ciclo. Estas cinco acciones fueron seleccionadas por ser el "cimiento" necesario para cualquier cambio posterior: sin una causa-raíz identificada, una misión clara o un control de costos básico, las implementaciones a largo plazo carecerían de soporte funcional.

Tras la información recopilada y el análisis de los resultados derivados de las distintas entrevistas, metodologías utilizadas y factores externos, se plantearon implementaciones preliminares para llevar a cabo dentro de este primer ciclo de consultoría. A continuación, se detallan cada una de ellas.

1. Herramienta de los 5 por qué. Esta herramienta es de gran utilidad para, a partir de una problemática detectada, generar el análisis pertinente que conduzca a la identificación de la causa-raíz de dicho problema. Para ello, se necesitan juntar todos los líderes de área de la empresa. Sin el director general, para que se expresen sin ninguna barrera o complicación. Para empezar, se utiliza como base el diagrama Ishikawa, que contribuye a delimitar la problemática inicial y a partir de esto, se utiliza la participación de los líderes, quienes enlistan las posibles problemáticas de este problema y se vota por la considerada más importante. Esta dinámica se repite hasta encontrar la causa raíz del primer problema detectado (normalmente cinco veces, pero puede variar).
2. Plan estratégico de una página (Misión y visión): Se lleva a cabo la redefinición de la Misión y Visión de la organización. Busca establecer un propósito central claro y un objetivo a largo plazo que sirva como eje articulador para todas las operaciones de la

empresa. El resultado es un marco de referencia que permite alinear las decisiones de los directivos con el crecimiento proyectado

3. PEUP (Valores): Esta implementación consiste en identificar y articular los principios, valores y reglas de conducta no negociables que rigen el comportamiento interno y la relación con los clientes. Se hace mediante una dinámica en la que se simula una situación adversa, y el equipo tiene que identificar los comportamientos que se seguirán para lograrlo. Una vez hecho esto, se identifican y depuran los principales valores de la organización. El objetivo es consolidar una cultura organizacional sólida que sustente la escalabilidad del negocio y garantice la coherencia en sus productos y servicios
4. Archivo de clasificación de costos: El objetivo de este ejercicio fue realizar un análisis de gastos para comprender la estructura de costos y gastos totales de la empresa, tanto a nivel general como por departamento (producción, marketing, ventas, entre otros). Sin embargo, al momento de trabajar con la información, se identificaron diversas problemáticas que impedían llevar a cabo dicho análisis de manera confiable. La principal fue una clasificación de gastos deficiente, con más de 20 categorías que generaban ambigüedad al momento de interpretarlas. A esto se sumó información de gastos no considerada dentro del archivo, lo cual sesgaba cualquier análisis derivado de ella, y un registro inconsistente de la información, ya que al ser un documento que pasaba por diferentes personas, cada una lo capturaba de manera distinta, dificultando la tarea de segregarse los datos a sus respectivos rubros de costos y gastos. Ante este panorama, el enfoque se redirigió hacia la limpieza, clasificación y estandarización del archivo, con el fin de sentar las bases para que, en una etapa posterior, la empresa cuente con una estructura de registro confiable que permita retomar el análisis de gastos originalmente planteado.
5. Análisis de costos y volumen de ventas: La implementación preliminar inicialmente tenía como objetivo determinar qué productos representan mayor rentabilidad en relación con su margen de utilidad. Sin embargo, como parte del proceso, se realizó un análisis de la estructura actual de costos de producción con el fin de evaluar si la metodología utilizada por la empresa permite reflejar de manera precisa el costo real

de cada producto. Actualmente, la empresa asigna sus costos considerando materia prima, envases y costos indirectos, siendo estos últimos distribuidos de forma uniforme entre los productos. Este análisis permite identificar en qué medida esta metodología contempla las diferencias en procesos, tiempos de producción y consumo de recursos, y abre la posibilidad de explorar herramientas alternativas que permitan una asignación de costos más detallada y alineada con la operación real.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Una vez concluido el proceso de análisis integral, que abarcó tanto el contexto interno como el externo de la empresa, se da paso a la presentación de los resultados obtenidos. Si bien en el apartado 1.3 se identificaron y detallaron las problemáticas encontradas, esta sección presenta una visión completa de los hallazgos finales, contemplando tanto las fortalezas que distinguen a la empresa, como las áreas de oportunidad que fundamentarán las acciones de mejora orientadas a su competitividad y profesionalización.

Para llevar a cabo el diagnóstico integral, se emplearon diversas herramientas. En el ámbito interno, se incluyeron el DIE, el Análisis de la Cultura Organizacional, el Análisis de Innovación Transversal, la Encuesta de Satisfacción y el Análisis Financiero, los cuales facilitaron la evaluación de la situación organizacional, operativa y financiera de la empresa. Por su parte, en el entorno externo se contemplaron el PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y los Inductores de Porter, herramientas que permitieron identificar factores contextuales, competitivos y estratégicos que inciden en su desempeño. Posteriormente, la información obtenida fue recopilada y estructurada mediante el FODA y el FODA Cruzado, los cuales permitieron reflejar de manera sintetizada los hallazgos derivados de ambos niveles de análisis, así como las posibilidades de aprovechamiento estratégico o de protección ante los riesgos identificados. Finalmente, el Plan de Desarrollo permitió traducir los hallazgos obtenidos en una ruta de acción orientada a la implementación de medidas concretas para fortalecer a la empresa, atender sus áreas de oportunidad y favorecer su mejora continua.

Análisis

interno

El análisis interno constituye el primer pilar del diagnóstico y se define como un ejercicio de

introspección técnica enfocado a entender la anatomía funcional de la empresa. Es una auditoría rigurosa de los recursos tangibles e intangibles, así como de las capacidades centrales que definen la operatividad de la organización. Se analizan dimensiones críticas como la solidez financiera, el nivel de especialización del capital humano, la infraestructura tecnológica y la eficiencia en la producción y distribución de productos, como podrían serlo los insumos agrícolas. El propósito fundamental de haber priorizado este análisis es determinar las fortalezas que deben ser potenciadas para sostener el modelo de negocio y las áreas de oportunidad que requieren una intervención correctiva inmediata. Al entender qué hace la empresa de manera excepcional y dónde presenta vulnerabilidades, se establece el punto de partida real sobre el cual se construirán las recomendaciones estratégicas del reporte.

Dentro del conjunto de herramientas empleadas, el DIE constituye un punto de partida fundamental del diagnóstico integral, ya que permite evaluar de manera estructurada y cuantificable la situación actual de la empresa. En este sentido, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de su aplicación, así como los hallazgos derivados de las demás herramientas utilizadas.

DIE

Como se mencionó previamente, el DIE analiza las cinco áreas funcionales de la empresa a partir de actividades clave, evaluándolas en relación con cuatro pilares transversales. Para interpretar los resultados obtenidos, el DIE clasifica el desempeño de cada área en cuatro categorías, representadas mediante un semáforo de colores. Una calificación entre 7.5 y 10.0 sitúa a la empresa en la categoría *Competente*, indicando un alto nivel de madurez operativa. Un puntaje entre 5.0 y 7.4 la coloca en la categoría *Confiable*, reflejando una operación estable con áreas de mejora identificadas. El rango *Básico*, que abarca los puntajes de 3.1 a 4.9, señala una operación funcional, pero con dependencia de prácticas informales y escasa formalización. Mientras que, finalmente, una calificación entre 0.0 y 3.0 corresponde a la categoría de *Sobrevivencia* y evidencia deficiencias críticas en el área evaluada.

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

Figura 1.3. Rangos de categoría para DIE

Considerando el panorama completo, los resultados obtenidos en las áreas funcionales muestran que tres de las cinco áreas evaluadas se ubican en la categoría *Básica*: Gestión (3.6), Ventas y Mercadotecnia (3.6) y Operaciones (3.9), lo que refleja una operación funcional, pero con dependencia de prácticas informales, criterios individuales y procesos poco estandarizados. Por otro lado, Finanzas (6.7) y Recursos Humanos (6.0) alcanzan la categoría *Confiable*, representando las áreas más sólidas de la organización dentro de este diagnóstico y evidenciando una operación más estable y estructurada en ambas, aunque aún con oportunidades de mejora.

En cuanto a los pilares transversales, los cuatro se encuentran en la categoría *Básica*: Estrategia (3.5), Gestión de la Innovación y Tecnología (3.8), Sistema de Información (4.2) y Calidad (4.8). Si bien, Calidad presenta la calificación más alta dentro de este grupo, ninguno logra superar el umbral de la categoría *Confiable*, lo que indica que la empresa aún carece de mecanismos formales para operar de manera consistente y orientada a resultados.



Figura 1.4. Gráfica de resultados generales del DIE.

A nivel global, TEAA obtuvo una calificación de 4.7 en sus áreas funcionales y 4.1 en sus capacidades transversales, ambas dentro de la categoría *Básica*. Estos resultados, vistos en

conjunto, sitúan a la organización en un nivel operativo con bases establecidas, pero con oportunidades de mejora significativas. A continuación, se presenta el análisis detallado de cada área funcional de manera individual, describiendo las fortalezas identificadas y las áreas de oportunidad detectadas a partir de las capacidades transversales que caracterizan la situación actual de la empresa.



Figura 1.5. Tabla de resultados de evaluación DIE

- *Gestión*

En el área de Gestión, la empresa obtuvo un puntaje de 3.0, lo que corresponde a un nivel básico.

Si bien cuenta con fortalezas que sostienen su operación, como la existencia de una misión, visión y valores definidos, la vinculación con actores clave, un sistema modular de información y una alianza logística eficiente, no logran materializarse en una gestión organizacional formal y alineada.

La organización carece de una planeación estratégica que establezca objetivos e indicadores claros, lo que limita la dirección y el seguimiento del desempeño. Asimismo, el uso parcial del sistema y la ausencia de procesos definidos para la gestión de la información reducen su efectividad. A esto se suma la falta de formalización en roles, responsabilidades y estilo de liderazgo, así como una documentación de procesos incompleta. Finalmente, la ausencia de protección de propiedad intelectual y una toma de decisiones predominantemente unilateral y empírica refuerzan esta situación. En conjunto, estos factores explican por qué la empresa, a pesar de contar con bases relevantes, se posiciona en un nivel básico de gestión.

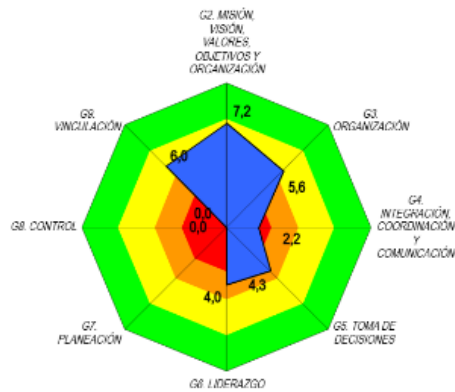


Figura 1.6. Gráfica DIE, resultados área de Gestión.

- *Mercado*

En el área de Mercado, la empresa obtuvo un puntaje de 3.6, lo que corresponde a un nivel **básico**.

Este resultado refleja que, aunque existen capacidades comerciales relevantes, estas no se gestionan de manera integrada ni orientada a resultados. Por un lado, la empresa cuenta con una base operativa que le permite sostener su actividad, como el registro de facturación, una fuerza de ventas con experiencia, la escucha activa del cliente para el desarrollo de productos y la participación en espacios del sector que fortalecen su presencia en el mercado. Sin embargo, estas acciones se ejecutan de forma aislada y sin un enfoque estratégico claro.

La variabilidad en los procesos de venta entre vendedores, la ausencia de metas e indicadores comerciales y la falta de métricas en promoción limitan la capacidad de evaluar y mejorar el desempeño. Asimismo, el conocimiento superficial de los competidores, la falta de un seguimiento postventa estructurado y la débil definición del cliente ideal dificultan la toma de decisiones informadas. A esto se suma una propuesta de valor que no siempre se comunica de manera efectiva, una política de precios poco diferenciada y la ausencia de planeación en el manejo de productos. En conjunto, estas condiciones explican que, pese a contar con esfuerzos comerciales activos, la empresa no logre consolidar una gestión de mercado estratégica, lo que la posiciona en un nivel básico.

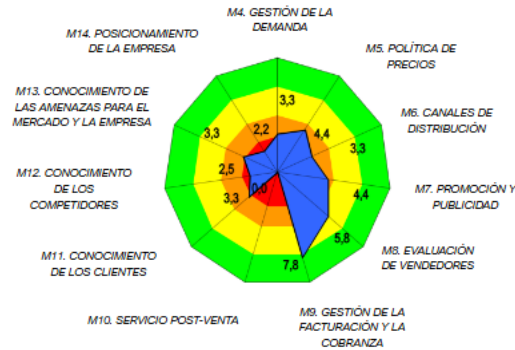


Figura 1.7. Gráfica DIE, resultados área de Mercado.

- *Operaciones*

En el área de Operaciones, la empresa obtuvo un puntaje de 3.9, lo que corresponde a un nivel **básico**.

Este resultado refleja que, si bien la operación cuenta con una base funcional que le permite cumplir con sus actividades, aún no se gestiona bajo un enfoque estructurado y medible. Por un lado, la empresa presenta fortalezas relevantes, como una estructura operativa definida, el uso de sistemas para el registro de información, la realización de inventarios tanto virtuales como físicos, y el cumplimiento en tiempos de entrega. Asimismo, destaca un buen manejo del tiempo en producción y un monitoreo de calidad que incluye pruebas tanto en materia prima como en producto terminado.

No obstante, estas capacidades operativas se ejecutan sin una estandarización completa ni mecanismos formales de control. La falta de formalización en el proceso de compra y la ausencia de registros en la evaluación de proveedores limitan la trazabilidad y la toma de decisiones. De igual forma, el seguimiento esporádico del inventario genera inconsistencias entre registros físicos y digitales, lo que afecta la confiabilidad de la información. A esto se suma la inexistencia de documentación y estandarización de procesos, así como la falta de indicadores de productividad que permitan medir y mejorar el desempeño. El mantenimiento de maquinaria tampoco cuenta con registros formales, lo que puede implicar riesgos operativos. Finalmente, la ausencia de un enfoque claro en productos estratégicos dificulta la optimización de recursos y la orientación al cliente. En conjunto, estos factores explican que, a pesar de contar con una operación funcional, la empresa no logre consolidar una gestión operativa estructurada, lo que la mantiene en un nivel básico.

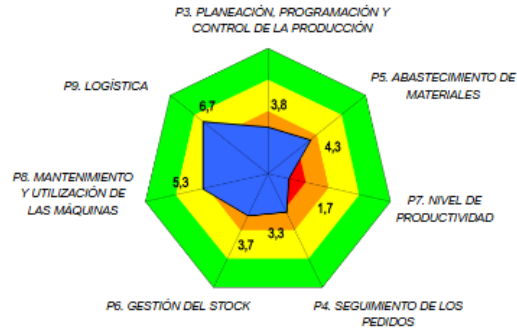


Figura 1.8. Gráfica DIE, resultados área de Operaciones.

- *Recursos Humanos*

En el área de Recursos Humanos, la empresa obtuvo un puntaje de 6.0, lo que corresponde a un nivel **confiable**.

Este resultado indica que la organización cuenta con una base sólida en la gestión de su talento, aunque aún presenta oportunidades para fortalecer su desarrollo. Por un lado, dispone de elementos estructurales importantes, como un reglamento interno que promueve principios y hábitos laborales adecuados, así como un marco normativo alineado con la legislación vigente. Además, los procesos de contratación se realizan con base en las necesidades de la empresa e incluyen un análisis de perfiles psicométricos, lo que contribuye a una adecuada selección del personal. A esto se suma la permanencia de colaboradores con amplia antigüedad, lo que refleja estabilidad organizacional.

Sin embargo, estas condiciones no se complementan con prácticas que impulsen el crecimiento y desempeño del talento. El reconocimiento al personal se realiza de forma esporádica y existen limitadas oportunidades de desarrollo profesional, lo que puede afectar la motivación. Asimismo, la falta de descripciones de puesto claras genera ambigüedad en funciones y responsabilidades. La empresa tampoco cuenta con mecanismos formales para evaluar la satisfacción ni el desempeño de sus colaboradores, lo que dificulta la toma de decisiones en materia de talento. Finalmente, la comunicación interna no contribuye de manera efectiva a la productividad. En conjunto, estos factores explican que, si bien la empresa tiene fundamentos confiables en la gestión de recursos humanos, aún requiere estructurar procesos clave para evolucionar hacia un nivel más estratégico.

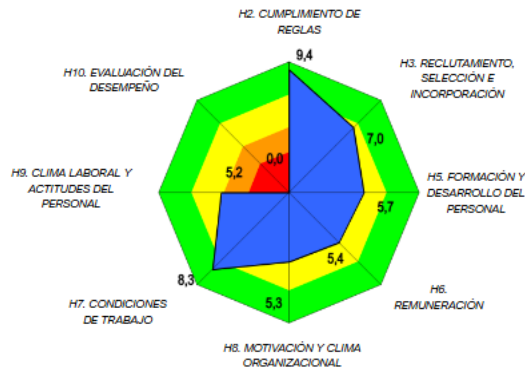


Figura 1.9. Gráfica DIE, resultados área de Recursos Humanos.

- *Finanzas*

En el área de Finanzas, la empresa obtuvo un puntaje de 6.7, lo que corresponde a un nivel **Confiable**.

Este resultado refleja que la organización cuenta con una base financiera más sólida en comparación con otras áreas, aunque aún existen brechas importantes que limitan una gestión financiera estratégica.

Por un lado, la empresa mantiene su contabilidad al día y cumple puntualmente con sus obligaciones fiscales, lo que reduce riesgos de recargos y deterioro reputacional. Del mismo modo, el sistema de gestión contribuye al control en la autorización de pedidos y la revisión de créditos, respaldado por una evaluación básica de riesgo crediticio que analiza las condiciones y límites por cliente antes de autorizar ventas a crédito. Estas prácticas reflejan un orden financiero base que le permite a la empresa operar con cierta estabilidad.

No obstante, los gastos y costos operativos carecen de un registro estructurado que permita su seguimiento, comparación y análisis por producto, lo que dificulta identificar con precisión el margen real de cada línea de negocio. A esto se suma la falta de seguimiento al presupuesto de viáticos y la ausencia de análisis sobre inversiones como vehículos o gastos de promotores en zonas foráneas. Asimismo, los reportes y estados financieros se aprovechan de manera limitada en la toma de decisiones, y el desempeño financiero de los productos por zona y vendedor permanece sin medirse ni documentarse. Estos factores explican que, a pesar de contar con una base financiera estable, la empresa aún no logra consolidar una gestión

financiera estratégica que le permita aprovechar al máximo su información para la toma de decisiones.

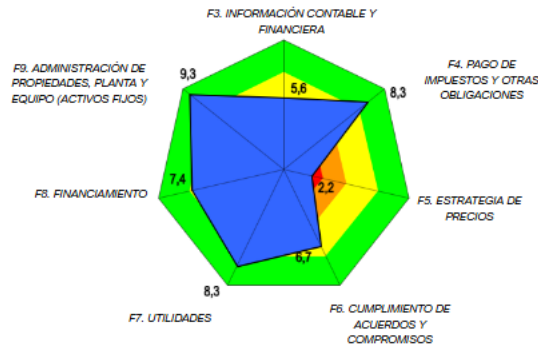


Figura 2. Gráfica DIE, resultados área de Finanzas.

Análisis de la Cultura Organizacional

El diagnóstico de cultura organizacional revela una entidad con una base operativa funcional y un clima laboral positivo, pero con una estructura estratégica frágil que limita su crecimiento. Con un puntaje global que sitúa a la empresa en un nivel de madurez bajo-intermedio (36.8%), los resultados reflejan una organización que depende de la voluntad individual y la operatividad diaria, careciendo de procesos institucionalizados que permitan la escalabilidad y la adaptación proactiva ante los cambios del mercado de nutrición vegetal.

Los resultados de este análisis se muestran y explican a continuación:

RESULTADOS							
Número de preguntas	Campo	Puntos obtenidos	Puntos máximos posibles	Porcentaje Obtenido	Valor por campo	Puntaje Ponderado por campo	Campos
12	1. Dominio de la cultura	18	36	50,0%	20	10,0	1. Dominio de la cultura
10	2. Experiencia en el cambio	8	30	26,7%	20	5,3	2. Experiencia en el cambio
42	3. Definición estratégica	48	126	38,1%	20	7,6	3. Definición estratégica
40	4. Fortalecimiento de sus capacidades	42	120	35,0%	20	7,0	4. Fortalecimiento de sus capacidades
20	5. Movilización de sus capacidades	21	60	35,0%	20	7,0	5. Movilización de sus capacidades
124		137	372	36,8%	100	37,0	

Figura 2.1. Resumen de resultados, Herramienta de análisis de la Cultura Organizacional.

1. Dominio de la cultura (50%): Esta dimensión presenta el puntaje más alto, lo que indica la existencia de un sentido de pertenencia y un ambiente de trabajo colaborativo. Los colaboradores muestran confianza y compromiso hacia la empresa;

sin embargo, al alcanzar solo la mitad del puntaje ideal, se evidencia que esta cultura es más de carácter informal. Existe una alineación de voluntades, pero no una de objetivos estratégicos, lo que puede derivar en esfuerzos aislados que no necesariamente contribuyen a la visión de largo plazo de la organización.

2. Definición estratégica (38%): Los resultados muestran una debilidad crítica en la formalización del rumbo del negocio. Aunque la dirección tiene nociones de hacia dónde quiere ir, la falta de documentación, comunicación efectiva y métricas de seguimiento (KPIs) impide que la estrategia sea una herramienta de gestión real. La operatividad actual es reactiva, lo cual guarda una correlación directa con los bajos puntajes en los Inductores de Porter (posteriormente explicados), confirmando que la empresa aún no ha definido si su éxito dependerá de la eficiencia en costos o de una diferenciación clara.
3. Experiencia en el cambio (26.6%): Es el área con el desempeño más bajo, lo que sugiere una estructura rígida y con poca trayectoria en procesos de transformación exitosos. La organización muestra dificultades para incorporar sistemáticamente la opinión del cliente en la mejora de sus procesos y servicios.
4. Fortalecimiento de sus capacidades (31%): Este indicador refleja que el aprendizaje dentro de la empresa no se está capitalizando. Aunque se realizan actividades de capacitación de manera eventual, no existe una cultura de documentación o reflexión sobre los errores y aciertos (lecciones aprendidas). La innovación se percibe como algo aislado y no como un proceso sistemático, lo que limita la capacidad de la empresa para generar nuevos métodos o productos que satisfagan mejor a su mercado agrícola.
5. Movilización de sus capacidades (35%): La puntuación en esta área muestra una flexibilidad estructural limitada. La integración entre departamentos ocurre de manera informal, lo que genera problemas de comunicación y duplicidad de tareas. Asimismo, la vinculación con actores externos estratégicos es inconsistente, lo que restringe el acceso a conocimientos de vanguardia que son vitales para el giro de nutrición vegetal y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Los resultados obtenidos a evidencian una organización que posee un "motor" humano dispuesto y comprometido, pero que carece de la estructura necesaria para dirigir ese esfuerzo

de manera eficiente. La marcada brecha entre el sentido de pertenencia y la capacidad de ejecución estratégica sugiere que la empresa ha llegado a un límite de crecimiento que solo podrá superarse mediante la formalización de sus procesos y la transición hacia un modelo de gestión basado en datos, documentación y mejora continua. Fortalecer la cultura organizacional permitirá que el conocimiento deje de residir en las personas de forma aislada y se convierta en un beneficio integral en la empresa.

Análisis de Innovación Transversal

Tal como se mencionó previamente, la herramienta de Innovación Transversal incluye 5 dimensiones. Cada una obtuvo una puntuación según las respuestas brindadas por los colaboradores de TEAA y la información recopilada dentro del análisis inicial, a través del DIE y la Cultura Organizacional. A continuación, se desglosan y explican cada uno de los porcentajes obtenidos en las respectivas dimensiones.

1. Compromiso organizacional (33%) Evalúa qué tan adecuados son los recursos en relación con la planeación, la alineación entre procesos, innovación y tecnología, así como el registro de fallas como base de aprendizaje.
2. Liderazgo innovador (20%) Considera cómo se transforman las problemáticas en retos y el nivel de involucramiento del personal en los procesos de innovación.
3. Dinámica de equipo (35%) Analiza el proceso de comunicación dentro de la empresa, los esfuerzos de capacitación en innovación, la inversión en el desarrollo de la creatividad y la forma en que se brinda retroalimentación a los colaboradores.
4. Líneas estratégicas permanentes (35%) Mide la interacción con clientes y proveedores, la planeación y estrategia para el desarrollo de productos, así como la inversión en el lanzamiento de productos innovadores.
5. Perfil tecnológico (47%) Evalúa los objetivos asociados a los costos de innovación, la implementación y gestión de la tecnología, y la forma en que se innova en los sistemas de información.

Los resultados indican la empresa cuenta con un sólido conocimiento tecnológico (47% en Perfil Tecnológico); sin embargo, su estructura organizacional y recursos solo logran

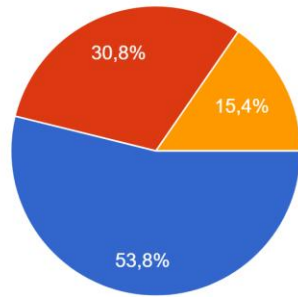
respaldar y sostener este uso en aproximadamente una tercera parte de su capacidad. Lo que se traduce en un nivel de esfuerzo global en innovación cercano al 37%.

Encuesta de satisfacción

A continuación, se muestran los resultados correspondientes a cada uno de los aspectos evaluados, con el fin de visualizar de manera clara la percepción general del equipo e identificar tendencias, fortalezas y áreas de oportunidad.

¿Tengo claridad sobre cuáles son mis responsabilidades y funciones en mi puesto?

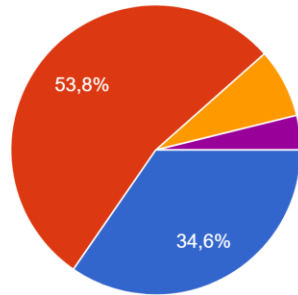
26 respuestas



- Totalmente claro
- Claro
- Neutral
- Poco claro
- Nada Claro

Cuando tengo un problema o una duda en mi trabajo, ¿Mi supervisor me escucha y me orienta?

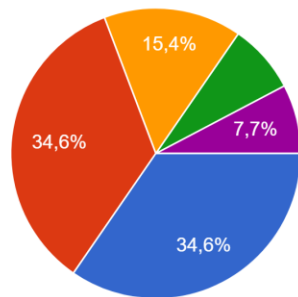
26 respuestas



- Siempre muestra apertura y me orienta con claridad
- Generalmente me escucha y me da orientación útil
- A veces me escucha, pero no siempre me orienta con claridad
- Con frecuencia está ocupado o no me brinda orientación suficiente
- Rara vez muestra apertura o apoyo cuando tengo dudas

¿Mi supervisor me da retroalimentación (me dice qué hago bien y qué puedo mejorar) de manera respetuosa y objetiva?

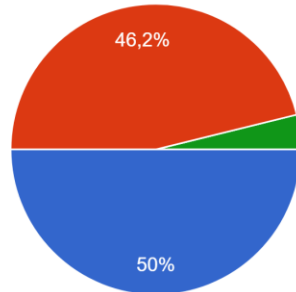
26 respuestas



- Recibo retroalimentación constante, clara y respetuosa
- Recibo retroalimentación periódica y generalmente es clara y respetuosa
- Recibo retroalimentación ocasional, pero no siempre es clara o específica
- Rara vez recibo retroalimentación sobre mi desempeño
- No recibo retroalimentación sobre mi trabajo

¿Tengo una carga de trabajo que me permite terminar mis tareas en tiempo y forma sin un estrés excesivo ni tiempos de inactividad?

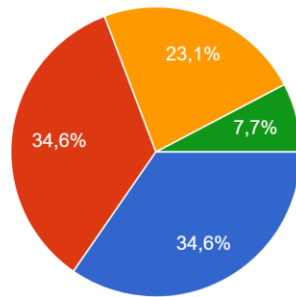
26 respuestas



- Mi carga de trabajo es adecuada y puedo cumplir mis tareas en tiempo si...
- Generalmente cumpro mis tareas, aunque en algunas ocasiones el traba...
- Con frecuencia tengo que trabajar bajo mucha presión para cumplir con mis r...
- Mi carga de trabajo es excesiva y constantemente me cuesta terminar...
- Mi carga de trabajo es baja y en ocasiones tengo tiempos de inactividad

¿Siento que mi esfuerzo y mis logros son valorados y reconocidos por la organización?

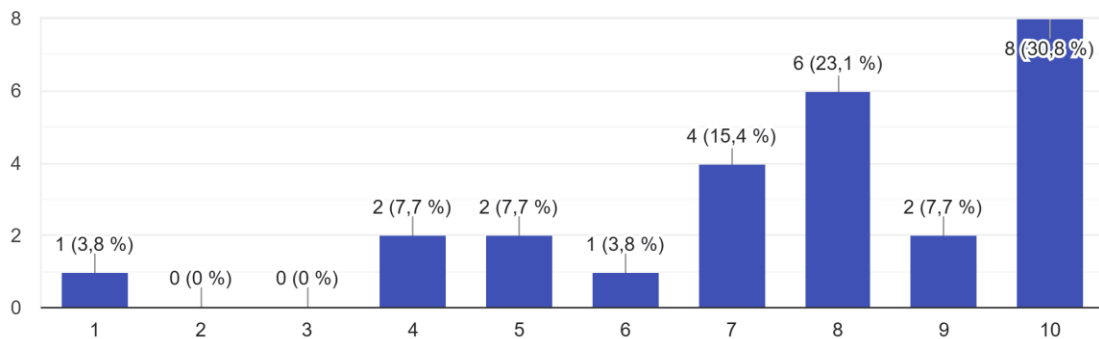
26 respuestas



- Me siento valorado y mi esfuerzo y logros son reconocidos de manera clara
- Generalmente me siento reconocido, aunque no siempre de forma explícita
- En ocasiones se reconoce mi trabajo, pero no es algo frecuente
- Rara vez se reconoce mi esfuerzo o logros
- No me siento reconocido por mi trabajo

Del 1 al 10, ¿Qué tan efectiva consideras que es la comunicación entre tu área y las demás áreas de la empresa?

26 respuestas



¿Consideras que la empresa te brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?

26 respuestas

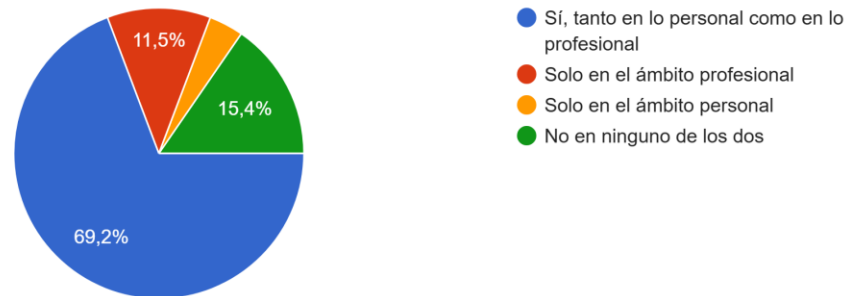


Figura 2.2. Gráficas de resultados de la encuesta de satisfacción hacia el personal

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral, se identifican las siguientes observaciones relevantes:

En primer lugar, se destaca que el 100% de los colaboradores refleja una percepción positiva general, lo cual es un indicador claro de una cultura organizacional sólida dentro de la empresa.

Asimismo, los colaboradores manifiestan tener claridad sobre sus responsabilidades y funciones, aun cuando la organización no cuenta con descripciones de puesto formales. Esto sugiere que el entendimiento de los roles se ha desarrollado principalmente a través de la experiencia operativa y la comunicación directa con los supervisores.

En cuanto al liderazgo, los resultados muestran una percepción favorable, ya que la mayoría de los colaboradores considera que sus supervisores los escuchan y brindan orientación cuando enfrentan dudas o problemas en su trabajo.

Por otro lado, se identifica que los principales retos organizacionales no están relacionados con el desempeño individual, sino con la coordinación y comunicación entre áreas, lo cual representa un área de oportunidad a nivel sistémico.

Adicionalmente, las respuestas a la pregunta abierta reflejan un interés por mejorar los procesos y la organización interna, evidenciando una cultura de mejora continua por parte de los colaboradores.

Finalmente, existe una percepción mayoritariamente positiva respecto a las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, lo cual constituye un indicador relevante del nivel de compromiso y satisfacción del equipo.

La empresa cuenta con una base cultural positiva que facilita la implementación de mejoras internas. A partir de los resultados obtenidos, se identifican las siguientes fortalezas:

- Liderazgo cercano y accesible, donde los colaboradores perciben apoyo y orientación constante por parte de sus supervisores.
- Carga de trabajo manejable, que permite a los colaboradores cumplir con sus actividades en tiempo y forma, sin generar niveles elevados de estrés.
- Colaboradores abiertos a proponer mejoras, lo que refleja una disposición activa para participar en procesos de optimización y fortalecimiento interno.

A partir del análisis de los resultados, se identifican las siguientes áreas de oportunidad dentro de la organización:

- Fortalecer la comunicación entre áreas, con el objetivo de mejorar el flujo de información y la coordinación en el trabajo, reduciendo posibles fricciones operativas.
- Incrementar el reconocimiento al esfuerzo y logros, ya que cuando el desempeño es valorado de manera visible, se fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Fomentar una retroalimentación más constante por parte de los supervisores, que permita a los colaboradores tener mayor claridad sobre su desempeño, así como identificar oportunidades de mejora y desarrollo.

Adicionalmente, se incluyó la pregunta abierta “Si pudieras cambiar algo para optimizar tu trabajo, ¿qué sería?”, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora desde la perspectiva directa de los colaboradores.

A partir del análisis de las respuestas, se identificaron los siguientes temas recurrentes:

- **Mejora en la comunicación entre áreas y flujo de información**
Es el tema más mencionado. Los colaboradores destacan la necesidad de fortalecer la comunicación entre departamentos (ventas, producción, I+D y gerencia), así como contar con mayor claridad sobre proyectos, objetivos y decisiones compartidas.
- **Definición y estandarización de procesos**
Se identifica la importancia de establecer, documentar y respetar procesos claros, evitando la improvisación o la omisión de pasos que pueden generar errores y retrabajos.
- **Claridad en roles, responsabilidades y estructura organizacional**
Diversos colaboradores mencionan la necesidad de definir funciones por área, establecer límites de puesto y contar con un organigrama claro que facilite la coordinación interna.

A pesar de que en los resultados cuantitativos los colaboradores reportan un alto nivel de claridad respecto a sus funciones, en las respuestas abiertas emerge de manera recurrente la necesidad de definir con mayor precisión los roles, responsabilidades y la estructura organizacional. Esto sugiere que, si bien existe claridad en la operación diaria, ésta se ha construido de manera informal a través de la experiencia y la comunicación directa, más que mediante herramientas formales como descripciones de puesto u organigramas. Entre las áreas de oportunidad que se resaltan por parte de los colaboradores, se mencionan las siguientes:

- **Planeación y alineación estratégica desde gerencia**
Se señala la necesidad de contar con un plan estratégico, así como con prioridades y planes de trabajo claramente definidos que orienten las actividades del día a día.
- **Optimización operativa**

Incluye mejoras relacionadas con tiempos de producción, eficiencia en procesos, logística e inventarios, con el objetivo de responder de manera más ágil a la demanda.

- **Recursos y herramientas de trabajo**
Algunos colaboradores mencionan la necesidad de contar con mejor equipo, herramientas o condiciones que faciliten el desempeño de sus funciones.
- **Capacitación y desarrollo**
Se identifican comentarios relacionados con el interés en recibir cursos, especialmente en áreas como investigación y desarrollo, para fortalecer sus habilidades y aportar mayor valor a la empresa.

Es importante destacar que un grupo de colaboradores manifestó no tener cambios o consideró que las condiciones actuales son adecuadas, lo cual refuerza la percepción positiva general identificada en la encuesta.

Análisis financiero

El análisis financiero muestra que la empresa enfrenta una presión operativa que afecta directamente su capacidad para generar efectivo disponible. Aunque mantiene actividad comercial y puede presentar ventas relevantes, el problema central no se encuentra únicamente en el nivel de ingresos, sino en la forma en que los recursos se administran dentro de la operación. Los gastos operativos, las cuentas por cobrar, los inventarios, los pagos a proveedores y la necesidad de financiamiento generan una dinámica en la que el dinero que ingresa no logra consolidarse como una reserva sólida de efectivo.

Esta situación se observa primero en la rentabilidad operativa, ya que una parte importante de los recursos generados por las ventas se destina a cubrir gastos administrativos, gastos de venta, nómina, logística, mantenimiento y otros conceptos necesarios para sostener el negocio. Cuando estos gastos consumen una proporción elevada del margen, la empresa reduce su capacidad para conservar efectivo después de operar. Por ello, aunque exista movimiento comercial, el resultado final puede ser una operación que genera poca caja disponible.

A esta presión se suma el comportamiento del capital de trabajo. Una parte relevante de los recursos se encuentra concentrada en cuentas por cobrar e inventarios, lo cual limita la conversión de las ventas en efectivo real. Las cuentas por cobrar representan ventas que aún no se han recuperado en bancos, mientras que los inventarios reflejan capital inmovilizado en producto. En ambos casos, la empresa puede tener activos circulantes, pero no necesariamente efectivo inmediato para responder con flexibilidad a sus obligaciones de corto plazo.

También existe una presión relacionada con los pagos operativos y proveedores. Si la empresa tiene que cubrir compromisos antes de recuperar completamente sus ventas, se genera un desfase entre el dinero que entra y el dinero que sale. Este desfase obliga a utilizar rápidamente los recursos disponibles para mantener la operación, cubrir costos y cumplir con obligaciones inmediatas. Como resultado, el efectivo no permanece en caja, sino que se absorbe dentro del ciclo operativo.

Cuando la operación no logra conservar suficiente efectivo por sí misma, la empresa puede recurrir a financiamiento externo para sostener sus compromisos. Esta deuda puede resolver necesidades de corto plazo, pero también incrementa los gastos financieros. En consecuencia, se forma un ciclo de presión: la operación requiere financiamiento porque no genera suficiente efectivo disponible, pero el costo de ese financiamiento reduce aún más la capacidad de acumular liquidez.

De manera integral, el análisis evidencia que la empresa no necesariamente tiene un problema de ventas, sino de eficiencia operativa y conversión de recursos en efectivo. El dinero que ingresa se utiliza principalmente para sostener la operación diaria, pagar compromisos y financiar necesidades de corto plazo, en lugar de fortalecer una reserva de caja. En este contexto, la baja liquidez inmediata funciona como una señal de alerta que refleja el efecto acumulado de las demás áreas: gastos operativos elevados, recuperación limitada de cuentas por cobrar, capital inmovilizado en inventarios, presión de pagos y dependencia de financiamiento.

Por ello, el riesgo principal no está solamente en tener poca liquidez al cierre, sino en mantener una operación que depende constantemente de la cobranza, del crédito de

proveedores o del financiamiento externo para seguir funcionando. Para fortalecer su estabilidad financiera, la empresa debe mejorar la calidad de su flujo operativo mediante un mayor control de gastos, una cobranza más eficiente, una administración más cuidadosa del inventario, una mejor planeación de pagos y una menor dependencia de deuda.

Estilo de liderazgo vs madurez del equipo

La primera parte, de madurez, revela que tanto el director general como los otros dos líderes de área consideran que tienen equipos con un nivel de madurez técnica y emocional muy alto; es decir, confían en que su gente es capaz, experta y tiene la disposición necesaria para trabajar con autonomía.

Aunque todos reconocen que tienen colaboradores muy preparados, la forma en que aplican el mando varía considerablemente y requiere ajustes específicos para evitar que el liderazgo se convierta en un obstáculo para el desempeño.

Por eso en la parte de estilo de liderazgo, para el director general, el análisis muestra que actualmente utiliza un estilo de delegación muy marcado, confiando plenamente en la autonomía de su equipo. Sin embargo, el gráfico sugiere que este desapego puede cruzar la línea hacia la desconexión, haciendo que el líder se perciba como una figura ausente o distante. Por esta razón, la recomendación es que se mueva hacia el estilo de participar. Esto implica mantener la confianza en la capacidad técnica de su gente, pero incrementando significativamente la interacción personal y el apoyo emocional. No se trata de volver a supervisar tareas, sino de estar presente en el intercambio de ideas y en la escucha activa para que el equipo sienta que, aunque son libres de ejecutar, cuentan con un respaldo estratégico y humano constante.

En cuanto a los otros dos líderes de área, el diagnóstico revela una contradicción importante: aunque perciben que sus equipos son maduros y capaces, su conducta de liderazgo sigue siendo de vigilancia estrecha y supervisión constante. Esta "presión" innecesaria sobre personas que ya saben hacer su trabajo puede frenar la iniciativa y generar cansancio en el equipo. La recomendación para ellos es adoptar un estilo enfocado en entrenar. Esto significa

transformar la energía que hoy gastan en vigilar el "qué están haciendo" en un esfuerzo por "enseñarles a ser mejores". Al enfocarse en el entrenamiento y el desarrollo de habilidades, estos líderes podrán generar la confianza interna necesaria para dejar de vigilar los detalles y, finalmente, otorgar la libertad operativa que sus colaboradores necesitan para crecer.

Análisis externo

Una vez delimitadas las capacidades propias, el análisis externo desplaza el foco hacia el exterior para comprender las fuerzas exógenas que interactúan con la organización y condicionan su mar

gen de maniobra. Este nivel de estudio se divide en el macroentorno, donde se utilizan herramientas para monitorear variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que, aunque están fuera del control de la dirección, impactan directamente en la viabilidad a largo plazo. Por otro lado, el estudio del microentorno permite evaluar la estructura competitiva de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter, analizando la intensidad de la rivalidad, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos. La realización de este análisis es indispensable para detectar las oportunidades que el mercado ofrece para la expansión o diversificación y las amenazas que podrían poner en riesgo la estabilidad de la firma.

PESTEL

A continuación, se presenta una aplicación concreta del análisis PESTEL, en la que se identifican los principales factores externos que influyen en el entorno del sector analizado. Este enfoque permite estructurar la información de manera clara, distinguiendo las dinámicas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, y facilitando así su interpretación estratégica.

Político (P)

En el ámbito político, se observan elementos que pueden afectar directamente la estabilidad y operación del sector:

- Masificación de Apoyos Gubernamentales
- Inseguridad nacional e impacto en costos operativos
- Incertidumbre regulatoria: por el T-MEC 2026
- Transición hacia una agricultura más ecológica
- Fragilidad geopolítica y dependencia de insumos
- Fertilizantes de nueva generación

Económico (E)

Los factores económicos reflejan tanto oportunidades de crecimiento como riesgos financieros:

- Jalisco como líder de PIB agropecuario
- Tasas de interés que facilitan crédito agrícola
- Aumento de precios de fertilizantes
- Reconfiguración estratégica de proveedores
- Nueva Situación de Aranceles
- Tratado UE-México (Vigencia Mayo 2026)
- T-MEC: Protección contra aranceles globales

Social (S)

El entorno social muestra cambios en la población, el trabajo y las percepciones del mercado:

- Riesgos sanitarios asociados al uso de pesticidas
- Presión demográfica exige sistemas productivos
- Disminución del interés por el trabajo agrícola
- Resistencia al cambio tecnológico
- Migración internacional y posibles deportaciones
- Seguridad pública y estabilidad social
- Tendencia a proteger productos locales

Tecnológico (T)

La dimensión tecnológica destaca avances que transforman los procesos productivos:

- Digitalización y agricultura de precisión
- Software para fertilización reduciendo desperdicios
- Nanotecnología para mejor absorción y liberación controlada
- Inteligencia artificial y sensores en tiempo real
- Drones para monitoreo y aplicación localizada
- Mayor precisión tecnológica en la producción

Ecológico (E)

Los factores ecológicos están cada vez más presentes en la toma de decisiones estratégicas:

- Promoción de sostenibilidad (PND)
- Normativas para reducir emisiones de GEI
- Impacto ambiental de la Revolución Verde
- Estrés en cultivos que exige prácticas más sostenibles
- Degradación creciente de la tierra
- Oportunidad ecológica para biofertilizantes

Legal (L)

Finalmente, el entorno legal impone requisitos y limitaciones que deben cumplirse:

- Cumplimiento normativo con etiquetado y estudios de efectividad
- Restricción de ingredientes activos
- Tratados internacionales
- Vulnerabilidad legal por falta de patentes

Este análisis permite visualizar de manera estructurada los principales factores externos que influyen en el entorno, facilitando la identificación de riesgos y oportunidades sin entrar en los aspectos internos de la organización.

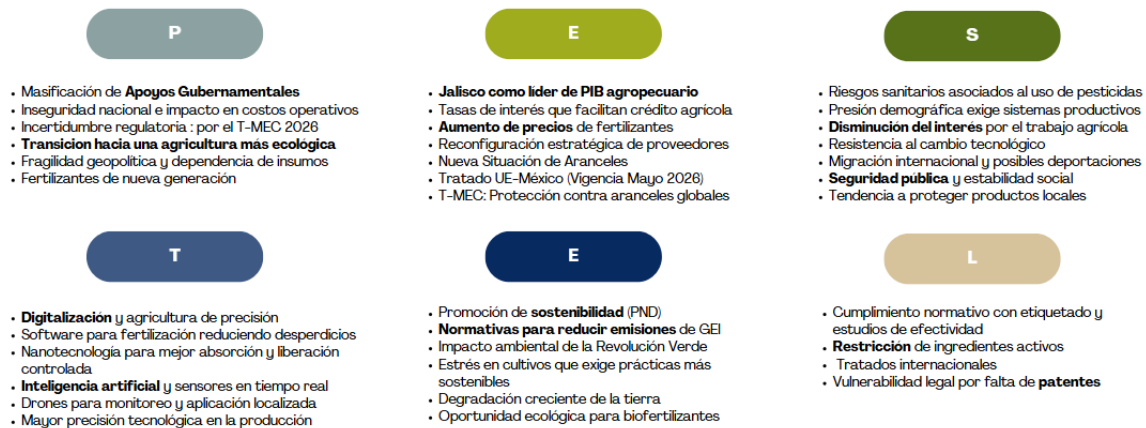


Imagen. Resumen de Herramienta PESTEL.

Cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta de investigación brindó información valiosa acerca de la industria y la estructura competitiva en la que opera TEAA. A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron los siguientes elementos clave:

Amenaza de nuevos competidores entrantes

El riesgo se considera alto. El auge de soluciones orgánicas y sostenibles, la entrada de marcas extranjeras a través de distribuidores locales, las bajas barreras para comercializadores sin desarrollo de productos propios y la digitalización del canal de ventas representan amenazas significativas. Sin embargo, existen barreras importantes como la inversión inicial en inventarios, logística y red comercial, así como el cumplimiento de regulaciones sanitarias que implican tiempo, costos y requisitos técnicos.

Poder de negociación de los proveedores

El riesgo se clasifica como medio, ya que la empresa mantiene una baja dependencia de fuentes únicas y cuenta con una cartera de proveedores validados de respaldo. Aunque la calidad de los insumos es un factor crítico que limita el poder de negociación, el acceso a mercados internacionales permite a la empresa equilibrar costos y reducir riesgos de desabasto.

Poder de negociación de los clientes

El riesgo ante esta amenaza es alto, debido a el poder que tienen los clientes para solicitar descuentos, negociar condiciones de pago y cambiar fácilmente de proveedor ante la existencia de múltiples opciones y productos sustitutos. No obstante, la innovación, el enfoque sustentable y la asesoría técnica especializada contribuyen a disminuir este poder al generar mayor valor percibido y fomentar la fidelización.

Amenaza de productos sustitutos

El riesgo se identifica en un nivel medio-alto, derivada de la disponibilidad de alternativas como agroquímicos con tecnologías integradas, fertilizantes especializados, mejoradores de suelo y productos orgánicos o biotecnológicos, que pueden reemplazar o complementar la función de los coadyuvantes al mejorar la eficiencia y productividad de los cultivos.

Rivalidad entre los competidores

El riesgo se considera alto, la empresa cuenta con una competencia enfocada en esquemas de financiamiento, como créditos y pagos a cosecha, más que en precios. Además, existe una creciente competencia basada en el servicio y la asesoría técnica, mientras que, a nivel de distribuidores, los incentivos, comisiones y condiciones comerciales influyen directamente en la preferencia y rotación de marcas.

En conclusión, identificar el entorno en el que se desenvuelve la empresa aporta un alto valor estratégico, ya que permite reconocer sus principales fortalezas y debilidades. Esto facilita el diseño de estrategias para anticiparse a las condiciones del mercado, prepararse ante la entrada de nuevos competidores o productos sustitutos y responder de manera proactiva a los cambios del entorno competitivo.



Imagen. Resumen de Herramienta 5 Fuerzas de Porter.

Análisis estratégico

El análisis estratégico es el espacio de convergencia donde los hallazgos internos y externos dejan de ser datos aislados para transformarse en inteligencia de negocios. Esta fase no debe interpretarse como un cierre, sino como un proceso de síntesis crítica que utiliza la matriz FODA para realizar cruces de impacto entre lo que la empresa es y lo que el entorno le demanda. A través de este ejercicio, se formulan los objetivos estratégicos que darán vida a herramientas de ejecución, permitiendo proponer una ruta lógica que maximice el aprovechamiento de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas detectadas. El análisis estratégico se realizó para garantizar que la toma de decisiones no sea reactiva ni basada en intuiciones, sino el resultado de un diagnóstico basado en la evidencia. Es aquí donde se valida la pertinencia de la visión y la misión organizacional, asegurando que la estrategia final sea coherente, sostenible y capaz de generar valor económico y social.

FODA

El análisis FODA se divide en cuatro categorías principales: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Enseguida, se presentan los elementos identificados en cada categoría, organizados de manera estructurada para facilitar su comprensión y análisis.

En primer lugar, se detallan las fortalezas, que representan los recursos y capacidades internas que brindan una ventaja competitiva a la empresa:

Fortalezas:

- a) Fuerza de ventas con experiencia en el sector agrícola
- b) Amplio conocimiento tecnológico en el desarrollo de fertilizantes y soluciones para nutrición vegetal
- c) Cumplimiento eficiente de tiempos de entrega
- d) Alianza logística eficiente
- e) La información clave de la empresa se encuentra en un sistema modular (SAE, ASPEL, PROD)
- f) Estructura operativa bien definida
- g) Buen manejo del tiempo en producción
- h) Buen monitoreo de calidad, incluyendo pruebas de materia prima y producto terminado
- i) Alta retención y compromiso del personal
- j) El personal en general tiene un enfoque de calidad en el desempeño de su trabajo

A continuación, se presentan las oportunidades, siendo los factores externos que pueden ser aprovechados para impulsar el crecimiento y la innovación:

Oportunidades:

1. Creciente tendencia hacia fertilizantes y prácticas agrícolas sostenibles y amigables con el medio ambiente
2. Avances en agricultura de precisión, sensores, drones e inteligencia artificial
3. Tendencia por el consumo de productos locales
4. Incremento y promoción del uso de productos y alternativas amigables con el medio ambiente
5. Crecimiento de la IA y de otras tecnologías aplicables a la agricultura
6. Promoción de sostenibilidad en políticas públicas
7. Cambio climático y presión sobre la agricultura
8. Tendencia hacia el desarrollo y uso de biofertilizantes

Posteriormente, se identifican las debilidades, que corresponden a los aspectos internos que limitan el desempeño o generan ineficiencias dentro de la organización:

Debilidades:

- k) No cuentan con una planeación estratégica ni KPIs claros
- l) Decisiones organizacionales tomadas de forma empírica y centralizada
- m) Falta de definición formal de roles, responsabilidades y liderazgo
- n) Procesos operativos y administrativos parcialmente documentados o estandarizados
- ñ) La propuesta de valor al mercado no se encuentra actualizada y por lo tanto, no se comunica
- o) Análisis incompleto de costos y rentabilidad por producto, zona o vendedor
- p) Altos gastos operativos sin analizar y sin clasificar
- q) La información de los sistemas disponibles no se analiza y por ende, no se utiliza o aprovecha
- r) Conocimiento básico del mercado y de los competidores actuales
- s) La información financiera se gestiona de manera básica
- t) Bajo nivel de comunicación entre áreas
- u) Los gerentes de área no se reúnen para tomar decisiones alineadas
- v) Vulnerabilidad legal por falta de patentes

Finalmente, se muestran las amenazas, que son factores externos que podrían afectar negativamente a la empresa si no se gestionan adecuadamente:

Amenazas:

- 9. Aparición de startups con soluciones orgánicas o sostenibles
- 10. Avances en fertilizantes de nueva generación basados en nanotecnología
- 11. Actualización de nuevos lineamientos que regulan el uso de ingredientes que pueden estar presentes en productos fertilizantes
- 12. Conflictos geopolíticos (Rusia - Ucrania, Oriente Medio, Irán - Estados Unidos - Israel) que incrementa el precio de la materia prima
- 13. Aumento de aranceles hacia productos importados que no tienen tratados con México
- 14. Inseguridad pública
- 15. Resistencia al cambio tecnológico
- 16. Tecnologías emergentes en el sector agrícola

- 17. Bajo poder de negociación con los clientes
- 18. Productos sustitutos en desarrollo paralelo a TEAA
- 19. Restricción de ingredientes activos

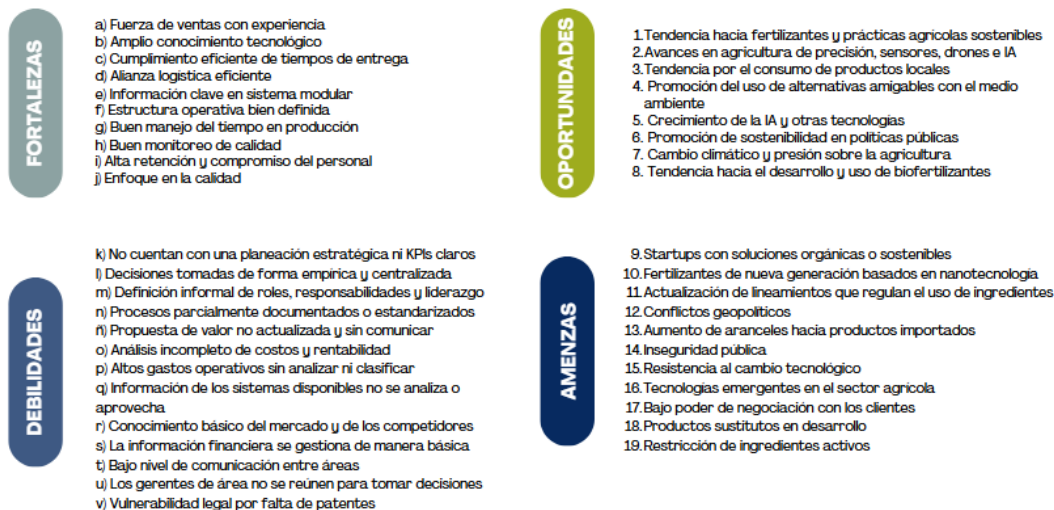


Imagen. Resumen Herramienta FODA.

FODA Cruzado

El análisis FODA cruzado permite establecer estrategias a partir de la combinación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). De esta manera, se definen cuatro tipos de estrategias: ofensivas, de reorientación, defensivas y de sobrevivencia, cada una con un enfoque específico para fortalecer la posición de la empresa en su entorno.

Para facilitar la generación de estrategias se usa como base la estructura del FODA simple, por ello, se enlistan los aspectos internos (fortalezas y debilidades) mediante el uso de letras y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) se numeran. De modo que sea posible establecer combinaciones y señalar los enlaces a partir de la detección de cuáles elementos se entrelazan, identificando al final de cada estrategia las letras y números que representan o incluyen a cada uno de ellos y hacen posible su construcción. A continuación, se muestran las estrategias generadas.

En primer lugar, se presentan las estrategias ofensivas (FO), que buscan aprovechar las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades del entorno:

Estrategias ofensivas:

- Promover la alta calidad de la materia prima, el rendimiento de los productos y la confiabilidad logística como diferenciadores clave en el mercado. (c, d, h y 1)
- **Analizar la rentabilidad del portafolio utilizando datos de SAE y ASPEL para identificar los productos más vendidos, más rentables y los que deben eliminarse o reforzarse. (e y 1, 4)**
- Lanzar una línea piloto de biofertilizantes para cultivos actuales de alta rentabilidad y en desarrollo en México, para probarlos con clientes actuales de la fuerza de ventas durante una campaña agrícola, apoyados por programas y políticas públicas. (a, b y 6, 7)
- Ofrecer un servicio integral y sostenible a los agricultores mediante el uso de IA y otras tecnologías incluyendo diagnóstico, soluciones, aplicaciones, evaluación y seguimiento. (a, b, c, d, f, j y 1, 2, 5)
- Aprovechar el talento humano de la empresa para certificarse de la mano de políticas públicas de sostenibilidad. (i, j y 4, 6)
- Incrementar la utilización de la capacidad instalada de la planta promoviendo la región con mayor rentabilidad y mercados con consumo local. (f, g y 3)
- Canalizar la experiencia y el conocimiento tecnológico y del sector por parte del personal para informar, capacitar y difundir de forma pública y gratuita en redes sociales para aprovechar las tendencias en prácticas agrícolas sostenibles y el uso de productos amigables con el medio ambiente. (a, b, j y 1, 3, 4, 8)
- Alianzas estratégicas con universidades para experimentar y desarrollar nuevas oportunidades de tecnología permitiéndose anticiparse a innovaciones disruptivas. (b y 1, 5, 8)

A continuación, se describen las estrategias de reorientación (DO), orientadas a superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades identificadas:

Estrategias de reorientación:

- Formalizar las reuniones gerenciales para coordinar el desarrollo de productos según los objetivos estratégicos orientados a las necesidades y tendencias del mercado. (k, u, t y 4)
- Profundizar el conocimiento de mercado para diferenciar la oferta frente a soluciones orgánicas emergentes. (ñ, r y 1)
- **Clasificar y analizar los gastos operativos para priorizar la inversión en entidades federativas con mayor potencial. (p, q y 3)**
- Registrar las fórmulas de los fertilizantes más vendidos como propiedad intelectual o secretos industriales para evitar copia por nuevas startups. (v y 1)
- Reposicionar a TEAA como el referente de la empresa sostenible en México integrándola a su planeación estratégica. (k, ñ y 1, 4, 6, 8)
- Evaluar el esquema financiero para aumentar la rentabilidad en el esquema de maquila. (o, p, q, s y 4)
- **Llevar a cabo la planeación estratégica analizando la información de los sistemas y aumentar el conocimiento del mercado para alinear la empresa a las fuertes tendencias de sostenibilidad. (k, l, q, r y 1, 3, 4, 8)**

Posteriormente, se presentan las estrategias defensivas (FA), cuyo objetivo es utilizar las fortalezas de la empresa para mitigar o enfrentar las amenazas externas:

Estrategias defensivas:

- Diversificar proveedores y anticipar compras de materia prima utilizando la alianza logística y los datos del sistema interno para reducir el impacto de conflictos geopolíticos y aumentos de aranceles. (d, e y 12, 13)
- Desarrollar fertilizantes con ingredientes alternativos disponibles localmente para reducir la dependencia de materias primas afectadas por conflictos geopolíticos. (b y 12, 19)
- Establecer acuerdos con los distribuidores más rentables y fidelizados para asegurar ventas constantes y aprovechar la capacidad operativa y logística. (a, e y 17, 18)

- Potenciar el servicio postventa diferenciado para consolidar relaciones estratégicas a largo plazo con clientes clave nacionales. (i, j y 9)
- Utilizar la información presente en los sistemas para hacer frente a las amenazas relacionadas con los costos de productos sustitutos e incrementar el poder de negociación con los clientes. (e y 12, 13, 17, 18)

Finalmente, se presentan las estrategias de sobrevivencia (DA), enfocadas en reducir las debilidades internas y evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas:

Estrategias de sobrevivencia:

- Construir una base de datos interna de competidores, precios y productos sustitutos actualizada cada trimestre por el equipo comercial. (r y 9)
- **Calcular el costo real de producción de cada fertilizante para eliminar o reformular los productos con margen bajo antes de un aumento de materias primas. (o, p y 13)**
- Implementar reportes financieros básicos y establecer convenios con proveedores clave para anticipar el impacto de alzas en materias primas y asegurar estabilidad en costos y suministro. (s, p y 12, 13)
- **Comunicar la propuesta de valor para aumentar el poder de negociación con los clientes. (ñ, k y 17)**
- Conocer a profundidad el mercado y los competidores actuales para actuar de manera preventiva ante el surgimiento de startups, fertilizantes de nueva generación, tecnologías emergentes y productos sustitutos. (r y 9, 10, 16, 18)

ESTRATEGIAS:

OFENSIVAS

- Destacar calidad, rendimiento y logística como ventajas competitivas.
- Analizar la rentabilidad del portafolio para optimizar productos.
- Lanzar una línea piloto de biofertilizantes para probar en el mercado.
- Ofrecer un servicio integral al agricultor basado en tecnologías e IA.
- Desarrollar y certificar al talento humano en sostenibilidad.
- Aumentar el uso de la capacidad instalada enfocándose en mercados rentables.
- Difundir conocimiento técnico en redes para impulsar prácticas sostenibles.
- Establecer alianzas con universidades para innovar y anticipar tendencias.

DEFENSIVAS

- Diversificar proveedores y anticipar compras para mitigar riesgos geopolíticos y arancelarios.
- Desarrollar fertilizantes con insumos locales para reducir dependencia externa.
- Consolidar acuerdos con distribuidores clave para asegurar ventas y eficiencia operativa.
- Fortalecer el servicio postventa para fidelizar clientes estratégicos.
- Usar datos internos para enfrentar sustitutos y mejorar la negociación con clientes.

REORIENTACION

- Estructurar reuniones gerenciales para alinear desarrollo de productos con la estrategia y el mercado.
- Mejorar el conocimiento del mercado para diferenciar la oferta de TEAA.
- Optimizar gastos operativos para invertir en zonas con mayor potencial.
- Proteger fórmulas clave como propiedad intelectual o secreto industrial.
- Posicionar a TEAA como empresa referente en sostenibilidad.
- Mejorar la rentabilidad del modelo de maquila.
- Alinear la estrategia con datos y tendencias de sostenibilidad.

SOBREVIVENCIA

- Startups con soluciones orgánicas o sostenibles
- Fertilizantes de nueva generación basados en nanotecnología
- Actualización de lineamientos que regulan el uso de ingredientes
- Conflictos geopolíticos
- Aumento de aranceles hacia productos importados
- Inseguridad pública
- Resistencia al cambio tecnológico
- Tecnologías emergentes en el sector agrícola
- Bajo poder de negociación con los clientes
- Productos sustitutos en desarrollo
- Restricción de ingredientes activos

Imagen. Resumen Herramienta FODA Cruzado.

Inductores de Porter

Tras la aplicación de los cuestionarios diagnósticos para identificar la base de la ventaja competitiva, se observó que la organización presenta puntajes significativamente bajos en ambas dimensiones: un 28.8% en la estrategia de costos y un 22.2% en la estrategia de diferenciación. Estos resultados indican que la empresa se encuentra en una situación estratégica denominada por Michael Porter como "atrapada en la mitad".

Esta condición implica que la organización no ha logrado consolidar una ventaja clara en ninguna de las dos direcciones genéricas. Por un lado, el bajo puntaje en los inductores de costo sugiere que no existen economías de escala aprovechadas ni controles rígidos de gastos operativos que le permitan competir por precio de manera sostenible. Por otro lado, el resultado en diferenciación revela que el mercado aún no percibe atributos únicos o innovaciones tecnológicas lo suficientemente robustas como para que los clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio o generar una lealtad de marca superior. Para la empresa, este escenario representa un riesgo de vulnerabilidad competitiva, ya que carece de la eficiencia para enfrentar a competidores de bajo costo y de la exclusividad para competir con marcas premium de nutrición vegetal. Por lo tanto, los resultados de este diagnóstico señalan la necesidad apremiante de que la dirección tome decisiones estratégicas para definir un rumbo claro. La intervención del proyecto deberá enfocarse en profesionalizar los procesos

financieros y operativos para, inicialmente, robustecer el control de costos y, posteriormente, sentar las bases de una diferenciación que aporte valor real al agricultor.

Los inductores de Porter son **factores clave que impulsan las estrategias** de liderazgo en costos y diferenciación. Ayudan a las empresas a optimizar recursos, mejorar su propuesta de valor, reducir costos, aumentar la **rentabilidad**, y elevar **competitividad**.

LIDERAZGO EN COSTOS

Las decisiones que actualmente TEAA toma en las actividades que considera de valor no se reflejan en una reducción de sus costos, incluso algunos han aumentado, lo que afecta la rentabilidad.



LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN

Las decisiones que TEAA toma actualmente no producen resultados en diferenciación en el mercado.



La diferenciación en oferta de valor, producto e innovación no está consolidada y por lo tanto, no genera el valor esperado.

Imagen. Resumen visual de Inductores de Porter.

Plan de desarrollo

El Plan de Desarrollo es una herramienta de planeación estratégica diseñada para trazar una ruta de mejora continua en la organización. Su función principal es conectar los hallazgos del diagnóstico con acciones concretas, permitiendo que la empresa visualice no solo sus carencias, sino el camino lógico para resolverlas. Esta herramienta se estructura mediante tres columnas que organizan el avance del proyecto:

- **Áreas Clave de Desempeño:** Representan los sectores o procesos críticos de la empresa que tienen el mayor impacto en su competitividad y estabilidad. Son los pilares donde la organización debe concentrar sus recursos para asegurar su supervivencia y crecimiento.
- **Capacidades Empresariales:** Se refieren al conjunto de habilidades, conocimientos, tecnologías o sistemas que la empresa debe desarrollar o fortalecer para incrementar su nivel de competitividad. Es el "saber hacer" necesario para que las áreas clave funcionen de manera óptima y profesional.
- **Objetivos:** Son los enunciados que definen metas específicas, medibles y alcanzables. Representan el resultado final esperado tras fortalecer una capacidad, sirviendo como guía para evaluar si la intervención fue exitosa.

A continuación, se muestra el plan de desarrollo, hecho por nuestro equipo:

Área clave de desempeño	Capacidades empresariales	Objetivos
Planeación estratégica	Gestión estratégica alineada a la filosofía empresarial	Alinear e integrar a toda la organización con una filosofía empresarial clara, para trabajar bajo una misma visión.
		Establecer objetivos y planes operativos con indicadores, para definir el rumbo, medir el progreso y enfocar los esfuerzos.
Gestión financiera	Evaluación y optimización de recursos financieros	Reducir gastos y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles para asegurar una operación rentable y financieramente sólida.
		Analizar la información financiera de la empresa para mejorar la toma de decisiones.
Gestión y desarrollo comercial	Conocimiento del mercado y posicionamiento de marca	Enfocar la estrategia comercial hacia el posicionamiento de marca y los segmentos de mercado de mayor rentabilidad, para maximizar ingresos y eficiencia operativa.

Figura. Plan de desarrollo de la empresa

Se determinó que la Planeación Estratégica es el área de mayor relevancia inicial debido a que la empresa opera bajo un modelo empírico que carece de un rumbo documentado. La capacidad seleccionada para este rubro es la institucionalización de la identidad organizacional. La justificación de este punto reside en la necesidad de transformar el conocimiento y visión de los líderes en un marco de referencia formal (Misión, Visión y Valores), que se transmita a todos los colaboradores de la institución. Sin este cimiento, los esfuerzos de la empresa se dispersan; por ello, el objetivo principal es redefinir la identidad bajo metodologías que permitan a la organización proyectar una imagen sólida y coherente.

Una vez definido el rumbo, se identificó la Gestión Financiera como el área clave para dar viabilidad a la estrategia. La capacidad para desarrollar es el control y clasificación de gastos eficiente. Se priorizó esta columna porque el diagnóstico reveló una vulnerabilidad en el manejo de flujos de efectivo y una falta de visibilidad sobre los márgenes de utilidad reales. La justificación de los objetivos financieros, específicamente la implementación de un sistema de registro y organización de gastos es profesionalizar la administración del capital. Esto permitirá que la toma de decisiones deje de basarse en saldos bancarios momentáneos y pase a fundamentarse en datos financieros precisos y proyectables.

Finalmente, la Gestión Comercial se estableció como el área necesaria para capitalizar las mejoras internas en el mercado. La capacidad empresarial en este punto se enfoca en la diferenciación competitiva y análisis de ventas. Se redactó este enunciado porque la empresa requiere especializar su oferta de nutrición vegetal y transmitir claramente su propuesta de valor, para diferenciarse frente a competidores de bajo costo o marcas transnacionales. Los objetivos en esta área buscan alinear el portafolio de productos con los márgenes de rentabilidad detectados, asegurando que el esfuerzo de ventas se concentre en aquellos artículos que realmente generan valor económico y fortalecen la posición competitiva de la empresa.

Primeras implementaciones

Taller Causa Raiz (¿5 Por que?)

Esta herramienta no se aplicó de forma aislada, sino como un ejercicio de introspección operativa para romper con la toma de decisiones unilateral y empírica detectada en el diagnóstico.

Antes de iniciar las preguntas, el equipo de consultores realizó un diagrama de Ishikawa, para categorizar los hallazgos en seis dimensiones: Mano de obra, Métodos, Maquinaria, Materiales, Medición y Medio ambiente.

Un factor crítico fue la exclusión del director general en este ejercicio. El objetivo fue eliminar el sesgo de jerarquía, permitiendo que los líderes expresaran fallas que se presentan en todas las áreas de la empresa sin temor a represalias

Al mostrar el diagrama de Ishikawa en la empresa, permitió que los líderes visualizaran que un problema no siempre tiene una causa única, sino que puede provenir de la falta de documentación en procesos o de una comunicación interna deficiente entre producción y administración.

Una vez terminado ese proceso de explicación y concientización, se procedió a explicar y llevar a cabo el taller en sí. Este consistió en un proceso iterativo de análisis profundo, donde a partir de las problemáticas detectadas del diagrama de Ishikawa previamente presentado,

se pidió a los líderes que, mediante un consenso democrático, eligieran mediante una votación numérica la problemática con mayor impacto en la operación actual, según su perspectiva y conocimiento, asegurando que el taller se centrara en una realidad compartida y no en percepciones aisladas. Una vez definido el problema de mayor importancia, el equipo de consultores Jr. actuó como facilitador, lanzando la primera pregunta: “¿Por qué sucede esto?”. Aquí se pidió a los empresarios que dieran una lluvia de ideas, sobre cual puede ser la raíz del problema elegido. En conjunto se plasmaron las ideas en diferentes posibles razones, y se repitió la votación para determinar según la importancia percibida, la raíz de ese problema.

El proceso se repitió sistemáticamente (normalmente cinco veces, sin embargo, en este caso solo bastaron cuatro) hasta que el grupo llegó a una conclusión que el problema raíz identificado ya no era un síntoma, sino el origen del conflicto.



Figura . Diagrama de Ishikawa



Figura . Resultados de taller Causa-Raíz

Plan estratégico de una página

Esta implementación fue una de las más extensas y profundas del proceso de consultoría, dividiéndose en dos sesiones intensivas de co-creación con el equipo directivo y gerencial de TEAA. La metodología se diseñó bajo un enfoque sistémico, basada en el modelo “Scaling Up” que buscaba alinear los objetivos a largo plazo de la empresa con las metas personales de sus líderes, facilitando que todos conocieran el rumbo y las acciones necesarias para alcanzarlo.

La primera sesión tuvo un fuerte componente emocional y reflexivo, basado en la premisa de que una empresa profesional debe estar conectada con el propósito de las personas que la dirigen. Antes de abordar temas empresariales, se realizó una dinámica de meditación y otra de reflexión personal utilizando la herramienta "La Rueda de la Vida". Posteriormente, se pidió a los líderes que evaluaran su satisfacción en ocho áreas (Salud, Amigos, Amor, Familia, Profesión, Dinero, Desarrollo Personal y Ocio) para construir su "Plan Personal en Una Página". Este paso fue crucial sacar el lado personal de la empresa, recordando que somos seres sentimentales, con propósitos individuales, aparte de los profesionales

compartidos. Con estas dinámicas aseguramos que los participantes se abrieran emocionalmente, estuvieran presentes y dieran respuestas honestas en los siguientes puntos.

El primer apartado que abordamos fue la misión o propósito. A través de una lluvia de ideas facilitada por los consultores Jr., se exploró el "para qué" de la empresa. La metodología consistió en dialogar hasta destilar estas ideas hasta llegar a un enunciado que diera significado a los esfuerzos diarios de cada colaborador. Buscando algo emocionante, recordando porque en primer lugar se creó la empresa. Indagando que es lo que hace o hará que cada colaborador se sienta orgulloso de trabajar en un objetivo en común. Un propósito profesional, que ayude a estar en paz y sentirse orgullosos de ser parte de la organización.

Después se introdujo el concepto de BHAG (*Big Hairy Audacious Goal* por sus siglas en inglés, objetivo grande, audaz y descabellado) como una meta ambiciosa a 15-20 años que obliga a la empresa a ser visionaria. Algo audaz que tal vez no se llegue a cumplir por completo, sin embargo, que enfoque los esfuerzos en la dirección correcta. Se realizó la misma dinámica de lluvia de ideas, reflexión, y se guio al equipo para que el sueño no fuera solo financiero, sino de trascendencia, bajo la pregunta: *¿Qué meta ambiciosa nos emocionaría cumplir como empresa?*

En la segunda sesión, primero se retomaron los avances y se reflexionó sobre el sentimiento que habían generado los enunciados de la sesión pasada. Sugiriendo pequeños posibles cambios en estos, para pulirlos y dejarlos como un reflejo de lo que se vive en la empresa.

La segunda sesión del taller para la creación del Plan Estratégico en una Página representó la consolidación del marco operativo y cultural de la empresa, enfocándose en proyectar el futuro a mediano plazo y definir el ADN conductual de la organización. Esta etapa inició con una revisión crítica de la misión y el BHAG establecidos previamente, asegurando que los líderes se sintieran plenamente identificados y emocionados con el "gran sueño" establecido. La metodología de esta sesión fue diseñada para transitar de lo aspiracional a lo concreto, utilizando herramientas de visualización y simulación de escenarios de crisis para extraer enunciados que no fueran meramente decorativos, sino pilares de gestión real.

Para la construcción de la visión, que abarca un horizonte de 3 a 5 años, se implementó una dinámica de proyección donde se cuestionó al equipo sobre cómo querían ser reconocidos por sus clientes y en qué tipo de institución deseaban convertirse. A diferencia del BHAG, la visión buscó un equilibrio entre lo aspiracional y lo realista, enfocándose en la identidad y posición de mercado. Durante este proceso, se facilitó la discusión para definir el territorio estratégico, identificando no solo estados geográficos, sino perfiles de distribuidores específicos que posean infraestructura, solidez financiera y un enfoque de asesoría técnica sobre la simple toma de pedidos. Complementariamente, se extrajo la promesa de marca mediante un ejercicio de empatía con el cliente, determinando que cada transacción debe garantizar rendimiento, facilidad de aplicación y un acompañamiento personalizado que resuelva problemas de fondo en el campo.

Un componente fundamental de esta sesión fue el análisis de la cultura organizacional, donde se presentaron los resultados del diagnóstico actual frente a la cultura deseada utilizando el modelo de Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica. Al observar que la empresa se percibía con una inclinación hacia el mercado, pero con cierta neutralidad, se generó un espacio de reflexión para que los líderes definieran conscientemente qué "personalidad" empresarial facilitaría el cumplimiento de sus nuevos objetivos. Esta base teórica sirvió de preámbulo para la dinámica más intensa de la jornada: el taller de definición de valores fundamentales a través de la simulación de alto impacto denominada "Ascenso al Monte Everest".

La metodología del ascenso consistió en plantear al equipo directivo y gerencial una expedición imaginaria hacia la cima del Everest, dividida en campamentos que representaban niveles crecientes de adversidad. En la base de la montaña, se les pidió identificar los comportamientos que les hacían confiar en el equipo actual, rescatando valores que ya viven hoy y no solo los que les gustaría tener. Conforme la simulación avanzaba hacia el campamento 2, se introdujo una tormenta que retrasaba el plan, obligando al grupo a seleccionar únicamente seis valores que les permitirían seguir adelante bajo presión real. Esta técnica de descarte sucesivo permitió separar los conceptos superficiales de los principios innegociables de la organización.

En las etapas finales del ascenso, los campamentos 3 y 4 presentaron dilemas éticos y operativos extremos, como la lesión de un compañero o la escasez crítica de oxígeno, forzando a los líderes a decidir qué valores no negociarían, aunque eso implicara no alcanzar la meta. Esta dinámica permitió extraer enunciados sentimentales, que sirvió para integrar valores previamente mencionados en otros, y depurar finalmente en cinco valores finales. Para concluir, se pidió al equipo traducir estos valores en comportamientos observables del día a día, asegurando que el ADN de la empresa se manifieste en criterios claros para la selección de personal, evaluaciones de desempeño y decisiones estratégicas futuras.

The image shows two side-by-side strategic planning templates. The left template is titled "Estrategia: Plan-Estratégico-en-una-Página" and includes sections for "Equipo (Factores para la Productividad)", "VALORES/CREENCIAS", "PROPÓSITO", "OBJETIVOS (3-5 años)", "METAS (1 año)", "Acciones", "Indicadores Clave/Dependientes", "Iniciativas Clave", "SÍMBOLO", "Indicador de la Profesión Marca", "#Críticos", "Equipo o B/S", "PROCESOS o F", "Fortalezas / Competencias Propias", and "Debilidades". The right template is titled "Gazelles" and includes sections for "Procesos (Factores de Productividad)", "ACCIONES (TRM)", "LEMA", "TU RENDICIÓN DE CUENTAS", "#Críticos", "Celebración", "#Éxito", "Resurgencia", and "Tendencias". Both templates have a header with "Nombre de la Empresa" and "Nombre:" and "Fecha:".

Figura Plantilla Scaling Up para PEUP

Análisis de clasificación de gastos

Se comenzó analizando la estructura de gastos operativos de la empresa con el fin de evaluar, de manera preliminar, en qué rubros específicos se estaba concentrando el gasto de la empresa, dado que este representa el componente más significativo en relación con los ingresos generados. Inicialmente, el enfoque del análisis estaba orientado a desarrollar un análisis de rentabilidad y de gastos operativos que permitiera identificar con precisión el destino de los recursos. Sin embargo, durante el proceso se identificaron diversas

problemáticas en la forma en que la empresa registra y clasifica su información financiera, lo cual comprometía la confiabilidad de cualquier análisis que se realizara sobre dicha base.

Entre las principales dificultades encontradas destacan las siguientes:

- Los costos de producción se distribuyen de manera uniforme entre todos los productos, sin considerar las diferencias en tiempos de fabricación.
- No existe una separación entre costos fijos y variables, ya que ambos se suman y se tratan como un único concepto variable.
- Los registros de centros de costo, claves de zona y clasificación de gastos presentan inconsistencias frecuentes, ya que al ser un documento que pasa por diferentes personas, cada una lo registra de manera distinta, utilizando nombres, claves o categorías diferentes para referirse a un mismo concepto,
- Los gastos administrativos, de ventas, de marketing y de desarrollo se distribuyen proporcionalmente al porcentaje de ventas, sin una metodología de asignación más precisa.
- El gasto administrativo se carga casi en su totalidad al rubro de maquinaria, sin un criterio claro de distribución.
- La clasificación de gastos es deficiente, con más de 20 categorías sin una estructura definida.
- Existe información no registrada equivalente en promedio a un millón de pesos mensuales, cuyo origen no es fácilmente identificable.
- El estado de resultados mensual disponible, el cual llega únicamente hasta septiembre, no ofrece certeza sobre si los resultados que arroja son correctos y confiables, considerando todos los errores previamente descritos.

Ante este panorama, se determinó que realizar un análisis de rentabilidad sobre una base de información con estas características no garantizaría resultados válidos ni accionables. Por ello, se tomó la decisión de redirigir el alcance del proyecto hacia una propuesta de mayor valor para la empresa, siendo la creación de un archivo de clasificación de gastos operativos estructurado y automatizado. Esta propuesta consistió en desarrollar un archivo de Excel completamente automatizado mediante programación en macros, con el objetivo de que el

registro, la clasificación y la distribución de los gastos operativos se realicen de manera automática y consistente (Figura 1.8). Bajo este esquema, la empresa únicamente tendría que ingresar los datos de los gastos, y el sistema se encargaría de procesarlos, clasificarlos y distribuirlos correctamente sin intervención manual adicional, eliminando así las inconsistencias derivadas del registro manual y la falta de criterios uniformes.

Posteriormente, tras una sesión de retroalimentación con los líderes del área de finanzas y de gestión, se realizaron ajustes importantes al modelo. Entre las modificaciones acordadas se encuentran: que el ingreso de datos se realice en volumen y no de manera individual, lo cual agiliza el proceso de captura. La incorporación de la información de ventas al mismo documento o en un archivo vinculado. Por último, la generación de un concentrado integral que relacione los gastos con las ventas, permitiendo tener una visión consolidada de la operación financiera de la empresa (Figura 1.7).

Este archivo tiene como propósito sentar las bases para futuras etapas del proyecto, en particular para retomar el análisis de rentabilidad originalmente planteado, una vez que la empresa cuente con una estructura de registro confiable, ordenada y automatizada que garantice la calidad de la información financiera como punto de partida para la toma de decisiones estratégicas.

RESUMEN JERÁRQUICO DE GASTOS — TEAA 2026														
CLASIFICACIÓN / SUBCLASIFICACIÓN	NIVEL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Costo de Ventas	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materias Primas	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material de Empaque	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y Equipo	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento Equipo Fábrica	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Nómina Producción	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Horas Extras	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fletes y Distribución	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Operativos - Ventas	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Comisiones por Ventas	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Venta	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Combustibles y Lubricantes	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento de Vehículos	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reparaciones Vehículos	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Seguros Vehiculares	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Referendos Vehiculares	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viáticos Alimentos	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viáticos Hospedaje	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viáticos Boletos	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Casetas	2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Figura . Archivo de análisis de gastos

1. DATOS BÁSICOS			
FECHA *		FOLIO / FACT	
ÁREA *		ZONA	
RAZÓN SOCIAL *		ORIGEN DE F	
2. CLASIFICACIÓN FINANCIERA			
CLASE FINANCIERA *			
SUBCLASIFICACIÓN *			
DESCRIPCIÓN DEL GASTO			
3. MONTOS			
MONTO *		IVA (si aplica)	
TOTAL (automático)			
COMENTARIOS			
4. ACCIONES			
GUARDAR REGISTRO		LIMPIAR CAMPOS	

Figura. Plantilla de automatización de gastos

Análisis de estructura actual de costos de producción:

Se comenzó analizando la estructura actual de costos de producción de la empresa con el fin de evaluar, de manera preliminar, la forma en que se están asignando los costos a los distintos productos. Inicialmente, el enfoque del análisis estaba orientado a identificar la rentabilidad por producto. Sin embargo, durante el proceso se identificó la necesidad de profundizar en la metodología de costeo utilizada, con el fin de determinar si esta refleja de manera adecuada el consumo real de recursos. De lo contrario, un análisis de rentabilidad basado en esta estructura podría no ser la forma más adecuada de evaluar el desempeño de los productos, ya que los costos de producción asignados podrían no reflejar con precisión el consumo real de recursos, generando posibles distorsiones en la rentabilidad.

Actualmente, la empresa asigna sus costos considerando materia prima y envases de forma directa por producto, mientras que los costos indirectos se agrupan y se distribuyen de manera uniforme entre todos los productos. Esta metodología, si bien es funcional a nivel general, no considera las diferencias existentes en los procesos productivos, tales como tiempos de producción, uso de maquinaria, consumo de energía y necesidades de almacenamiento, lo cual puede influir en la precisión de la asignación de costos y, por ende, en la visibilidad de la rentabilidad por producto.

Ante la falta de información detallada de costos reales, se optó por desarrollar un ejercicio ilustrativo utilizando datos de otra industria, en este caso la alimentaria, con el objetivo de

ejemplificar el funcionamiento de una metodología alternativa. Esta metodología es el costeo basado en actividades (ABC). Este modelo permite asignar los costos indirectos en función del consumo real de actividades por parte de cada producto, considerando variables operativas específicas. A través de este comparativo, se pudo observar cómo la metodología ABC ofrece una mayor desagregación y precisión en la asignación de costos, evidenciando que cada producto utiliza los recursos de manera distinta.

Como resultado del análisis, se identificaron riesgos potenciales en la estructura actual, tales como la posible distorsión en la rentabilidad por producto, el subsidio entre productos donde algunos absorben costos de otros, la baja precisión en la asignación de costos y la toma de decisiones basada en información limitada. Asimismo, se detectaron oportunidades de mejora enfocadas en asignar los costos en función del consumo real de recursos, diferenciar costos por tipo de producto, incorporar variables operativas como tiempo, energía y complejidad de procesos, y contar con una mayor visibilidad de la rentabilidad por producto.

En este contexto, se presenta como propuesta la evaluación de la herramienta de costeo basado en actividades (ABC), la cual permitiría alinear la asignación de costos con la operación real de la empresa. No obstante, es importante señalar que la implementación de esta metodología requiere un análisis más profundo y el acompañamiento de un especialista en costos de producción, dado el nivel de detalle y la complejidad operativa que implica. Asimismo, la correcta identificación de actividades y drivers debe realizarse en conjunto con la empresa, considerando sus procesos específicos.

Finalmente, el Excel tiene como propósito servir como base para futuras etapas del proyecto, facilitando la comprensión de la herramienta propuesta y destacando su relevancia como una alternativa para mejorar la precisión en la asignación de costos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

La etapa de diagnóstico del proyecto PAP con la empresa permitió identificar las principales áreas de oportunidad en las distintas áreas funcionales, así como generar conciencia entre los colaboradores sobre la situación actual de la empresa. El trabajo colaborativo entre el equipo de consultores del ITESO y los integrantes de la empresa facilitó la identificación de información valiosa, la cual sirvió como base para el desarrollo e implementación de acciones posteriores. Asimismo, contar con un equipo consultor multidisciplinario permitió aportar distintas perspectivas desde cada área de especialidad, enriqueciendo el análisis y las propuestas planteadas.

Derivado de los resultados obtenidos mediante las herramientas previamente mencionadas, se identificó la importancia de establecer una visión compartida, con el fin de alinear los esfuerzos hacia un mismo objetivo. A continuación, se describirá cómo cada una de las herramientas que se decidieron implementar tuvieron un impacto en la empresa y en el aprendizaje de los consultores Jr.

- Diagnóstico Integral de la Empresa: A partir de la división de la empresa en las distintas áreas funcionales (Gestión, Mercado, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos), se identificaron las fortalezas y áreas de oportunidad por área. Su análisis permitió localizar dónde se encuentran los mayores puntos de dolor de la empresa y cómo se pueden generar estrategias para aprovechar las fortalezas presentes y poder alinear e integrar las áreas de manera más efectiva para construir un desempeño sólido.
- Análisis de la Cultura Organizacional: Utilizar la herramienta permitió ver el compromiso de los colaboradores de la empresa y evaluar la aplicación de objetivos. Conocer los resultados dio una visión más clara de cómo el personal está dispuesto a hacer su trabajo, sin embargo, carece de claridad en sus roles y responsabilidades, lo que limita el aprovechamiento de su potencial y la mejora continua. Lo que refleja la necesidad de esclarecer la filosofía de la empresa, para delimitar el rumbo y dar seguimiento.
- Herramienta de Innovación Transversal: Aplicar la herramienta fue de gran ayuda para observar cómo TEAA integra la innovación en su día a día. Los resultados mostraron cómo, si bien, la empresa cuenta con los recursos innovadores, la estructura

empresarial no soporta esta innovación. Dar a conocer este impacto, fue de gran valor para la empresa, pues notaron cómo sí tienen la capacidad para ser más innovadores y, por lo contrario, carecen de un liderazgo y visión que los encamine a expandir su creatividad, generar nuevas ideas, buscar el aprendizaje continuo e involucrarse en la transformación de problemáticas en retos para apoyar el desarrollo de la organización y su permanencia a largo plazo.

- PESTEL: El análisis permitió comprender de manera estructurada el entorno externo de la empresa, identificando los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su operación. Se evidenció la influencia de la incertidumbre del contexto geopolítico y el papel de los apoyos gubernamentales. Se identificaron tanto oportunidades de crecimiento como riesgos asociados a precios de insumos y dinámicas comerciales internacionales.

Además, destacan cambios en la mano de obra, percepciones del sector agrícola y tendencias hacia el consumo local. Se resaltaron avances como la digitalización, la inteligencia artificial y la agricultura de precisión y se observa una creciente presión hacia la sostenibilidad y oportunidades en biofertilizantes. Finalmente, se identifican exigencias normativas y la importancia de la propiedad intelectual. En conjunto, el PESTEL permitió a la empresa identificar la necesidad de anticipar riesgos y detectar oportunidades del entorno, facilitando así la generación de estrategias con la información disponible para lograr una toma de decisiones estratégicas más estratégica.

- 5 Fuerzas de Porter: Realizar este análisis fue clave para comprender la posición de la empresa dentro de su entorno e industria. Permitted identificar el poder de negociación frente a clientes y competidores, así como reconocer los productos sustitutos que otras empresas ofrecen para resolver las mismas problemáticas. Además, facilitó ubicar a sus principales rivales y entender mejor la dinámica competitiva. Gracias a ello, se obtuvo una visión más clara de cómo la empresa genera valor y en qué áreas puede enfocar sus esfuerzos estratégicos, evitando depender de las condiciones impuestas por clientes, proveedores o precios de la competencia, y en su lugar, desarrollar una propuesta propia que realmente aporte valor.

- Encuesta de Satisfacción del Personal: Se identificó que la empresa cuenta con una base cultural positiva, caracterizada por un ambiente de trabajo favorable, liderazgo cercano y colaboradores comprometidos. Sin embargo, también se evidenció que gran parte de la operación se apoya en dinámicas no formalizadas, especialmente en aspectos como la comunicación, la definición de procesos y la claridad estructural. Este hallazgo permitió comprender que, si bien la organización funciona de manera efectiva en el día a día, existe una oportunidad importante en la formalización y alineación interna, lo cual resulta clave para mejorar la eficiencia operativa y facilitar un crecimiento más ordenado y sostenible.
- Análisis financiero: En términos generales, el análisis integral de la empresa permite concluir que su problema estructural primordial es la liquidez, no porque en el balance no existan activos circulantes suficientes para respaldar las obligaciones de corto plazo, sino porque dichos recursos no se convierten en efectivo con la velocidad necesaria para sostener la operación. A lo largo del período analizado, las razones más contables, como la liquidez general, la prueba ácida general, el capital de trabajo y, en cierta medida, la rotación de activos, proyectan una apariencia de solidez; sin embargo, al profundizar en la composición de esos activos y en el comportamiento operativo del negocio, se observa que una parte importante del respaldo descansa en inventarios acumulados y cuentas por cobrar, mientras que la disponibilidad inmediata de efectivo se mantiene prácticamente nula. Esta diferencia entre la fortaleza proyectada en papel y la realidad operativa es el punto de partida para comprender el verdadero deterioro financiero de la firma.

Desde la perspectiva de rentabilidad, esta fragilidad de liquidez se relaciona directamente con una estructura de costos que limita severamente la generación de utilidad operativa. Aunque la empresa fue capaz de alcanzar en 2024 un desempeño excepcional, impulsado por el crecimiento en ventas y la disminución del costo de ventas, el problema de fondo persistió, ya que los gastos operativos representaron en todo momento una proporción muy elevada de las ventas, incluso por encima de los costos de producción. Esto dejó márgenes operativos reducidos en años ordinarios y provocó que, en 2023 y 2025, la utilidad operativa fuera insuficiente para absorber

con holgura los gastos financieros. A ello se suma la relevancia de los otros ingresos no operativos, los cuales fueron determinantes para evitar que la utilidad neta cayera en terreno negativo en dos de los tres años analizados. Así, el análisis de rentabilidad evidencia que el negocio no enfrenta únicamente una presión sobre sus márgenes, sino una baja capacidad de convertir sus ventas en una utilidad operativa y neta sostenibles.

Esta debilidad se vuelve más evidente en liquidez, donde los indicadores que reflejan la disponibilidad real de efectivo contradicen la aparente solidez contable. La liquidez inmediata se mantuvo en 0.01 veces durante los tres ejercicios, lo que implica que por cada \$100.00 de deuda de corto plazo la empresa contó con apenas \$1.00 de efectivo disponible. A su vez, la prueba ácida operativa, al considerar solo el efectivo y las cuentas por cobrar frente al pasivo circulante, mostró un deterioro progresivo hasta descender a 0.82 veces en 2025, confirmando que los activos más cercanos a convertirse en dinero ya no alcanzaban para cubrir plenamente las obligaciones inmediatas. En la misma lógica, el flujo de caja operativo neto permaneció negativo durante todo el período y se profundizó hasta -\$6.4 millones en 2025, demostrando que la operación consume más efectivo del que genera. Esta situación obligó a incrementar la caja operativa requerida y elevó la presión diaria de efectivo, consolidando una dependencia creciente de financiamiento externo para sostener el funcionamiento cotidiano.

El análisis de productividad explica buena parte de esta restricción de liquidez. El principal factor que castiga el ciclo de efectivo es el inventario, cuyo crecimiento acelerado provocó que los días de inventario aumentaran de forma importante, mientras su rotación se redujo de manera sostenida. Esto significa que una proporción cada vez mayor del capital de trabajo (principalmente almacén y cuentas por cobrar) queda atrapada en mercancía que tarda demasiado en transformarse en ventas y, posteriormente, en efectivo. Aunque en 2025 la cobranza mejoró de forma importante, ese avance fue insuficiente frente al peso del inventario y frente a una política de pagos relativamente rápida a proveedores. Como resultado, la empresa

continuó pagando antes de haber recuperado plenamente el dinero de su operación, lo que mantuvo el ciclo de conversión de efectivo en niveles críticamente altos. En otras palabras, el negocio inmoviliza recursos durante demasiado tiempo y, por tanto, presiona su caja incluso antes de analizar el efecto de la deuda y los intereses.

Finalmente, desde la óptica del apalancamiento, el problema no radica en un nivel excesivo de deuda, ya que la relación deuda-capital se mantiene en términos relativamente conservadores. El verdadero riesgo aparece en la cobertura de intereses, que solo en 2024 logró ubicarse por encima del nivel deseable de 3 veces y volvió a caer a una zona de riesgo en 2025. Esto significa que el costo del financiamiento no se vuelve problemático por su volumen absoluto, sino porque la empresa no sostiene una utilidad operativa suficientemente sólida en años de desempeño ordinario. En consecuencia, la necesidad de recurrir a deuda para cubrir faltantes de efectivo termina alimentando mayores gastos financieros, los cuales a su vez presionan todavía más la utilidad neta y profundizan la fragilidad de liquidez.

En conclusión, la empresa enfrenta un problema sistémico donde la liquidez operativa es la manifestación más crítica de una cadena de debilidades conectadas entre sí. Los altos gastos operativos reducen la utilidad disponible, el inventario inmoviliza una parte importante del capital, el ciclo de efectivo se alarga porque la empresa recupera tarde el dinero invertido y, ante la falta de efectivo inmediato, se recurre a financiamiento que incrementa los gastos financieros. Aunque en términos contables la firma todavía proyecta cierto respaldo patrimonial y de corto plazo, la evidencia operativa muestra que no está logrando sostener su operación con efectivo propio suficiente. Por ello, la liquidez no solo constituye el principal problema actual de la empresa, sino también la vulnerabilidad central que compromete su estabilidad y viabilidad financiera en el largo plazo.

- Estilo de liderazgo vs madurez del equipo: esta herramienta fue fundamental para generar conciencia sobre cómo el estilo de mando puede convertirse en un obstáculo para el desempeño si no se ajusta a la realidad del equipo. El aprendizaje logrado permite a la organización profesionalizar sus liderazgos, transitando de un control

empírico o un desapego involuntario hacia un acompañamiento estratégico que fomente la verdadera autonomía y eficiencia operativa.

- FODA: se logró tener una visión integral de la situación actual de la empresa, al identificar tanto sus fortalezas y oportunidades, como sus debilidades y amenazas. Esta herramienta permitió reconocer que, si bien la organización cuenta con ventajas internas importantes, también enfrenta áreas de oportunidad que podrían limitar su crecimiento si no se atienden oportunamente. Asimismo, facilitó la identificación de líneas estratégicas clave, orientadas a potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades del entorno y, al mismo tiempo, reducir el impacto de sus debilidades y amenazas, contribuyendo así a una toma de decisiones más informada y alineada con sus objetivos de crecimiento.
- FODA Cruzado : permitió transformar el diagnóstico en estrategias concretas, combinando factores internos y externos. A través de éste, se definieron cuatro tipos de estrategias que orientan la acción de la empresa.
 1. Las estrategias ofensivas (FO) impulsan el aprovechamiento de fortalezas para capitalizar oportunidades, destacando la innovación, la calidad del producto y el uso de tecnología.
 2. Las estrategias de reorientación (DO) buscan corregir debilidades internas mediante una mejor planeación, organización y conocimiento del mercado.
 3. Las estrategias defensivas (FA) permiten enfrentar amenazas externas utilizando las capacidades actuales de la empresa, como la gestión de proveedores y el uso de información interna.
 4. Finalmente, las estrategias de sobrevivencia (DA) se enfocan en reducir riesgos, fortaleciendo el control financiero y el análisis del entorno competitivo.

En conjunto, esta herramienta permitió estructurar una visión estratégica clara y accionable. Como siguiente paso, será clave priorizar e implementar estas estrategias, así como dar seguimiento a sus resultados.

- **Inductores de Porter:** Al obtener puntajes bajos y similares en ambos inductores (cerca al 20-28%), se concluye que la empresa se encuentra "atrapada en la mitad". Este estado revela que no han logrado consolidar una ventaja competitiva clara. Carece de la eficiencia operativa y los controles de costos necesarios para ser el líder en precios, pero tampoco ha desarrollado atributos de exclusividad o innovación técnica suficientes para diferenciarse ante el agricultor. El diagnóstico permitió comprender que la empresa compete de manera reactiva, dispersando sus recursos en intentar cubrir ambos frentes sin éxito, lo que compromete su rentabilidad a largo plazo y la deja vulnerable ante competidores con estrategias más definidas en el sector de nutrición vegetal.
- **Plan de desarrollo:** El aprendizaje derivado de esta herramienta permitió jerarquizar las necesidades de la empresa y entender que su principal limitante no es el producto, sino la falta de una estructura institucional. En primer lugar, se comprendió que la planeación estratégica es el vacío más urgente. La empresa depende casi totalmente de la intuición de los fundadores, lo que evidencia que, sin una identidad y rumbo documentados, el crecimiento será caótico. En segundo lugar, se aprendió que la gestión financiera actual es insuficiente para soportar una expansión, ya que la informalidad en el registro de gastos impide conocer el margen real de operaciones. Finalmente, se determinó que el desarrollo comercial está limitado por la falta de una base estratégica y financiera sólida. En síntesis, el plan de desarrollo nos dejó claro que para que la empresa escale, debe pasar de una administración empírica basada en la resolución de problemas que se presentan de manera diaria, a un modelo de gestión profesional basado en procesos, datos y una visión clara.
- **Taller causa raíz (Los 5 Porqués):** Los resultados obtenidos mediante la aplicación del taller de análisis de causa raíz permitieron a la organización desglosar una problemática central: el hecho de que la estrategia comercial no está dando los resultados esperados. Este ejercicio inicial al repasar el diagrama de Ishikawa fue fundamental para que el equipo de TEAA visualizara cómo ineficiencias en la "Mano de Obra" y los "Métodos" impactan directamente en el cumplimiento de las metas de mercado.

Durante la discusión de la primera matriz causal, surgió una revelación importante sobre la estructura de la empresa: la gestión del desempeño y la identificación de rentabilidad por zona o producto son prácticamente inexistentes, lo que genera una toma de decisiones basada en la intuición y no en datos. Los líderes de áreas coincidieron en que la falta de una planeación estratégica es el factor con mayor peso, por encima de otros problemas operativos. Esta honestidad colectiva permitió profundizar en el segundo nivel del análisis, donde se cuestionó por qué no existe dicha planeación, afrontando una percepción real y compartida sobre el estilo de liderazgo: se actúa sobre la marcha y la visión de la dirección se encuentra enfocada casi exclusivamente en vender. La interrogación llevó al grupo a un terreno sensible pero necesario para la mejora organizacional. Se concluyó que existe una resistencia al cambio y que, en ocasiones, la dirección no toma en cuenta los análisis o evidencias que los líderes de área presentan. Al llegar al cuarto ¿por qué?, los colaboradores identificaron de manera muy específica que la dirección general no cuenta con las herramientas o conocimientos suficientes para guiar a la empresa estratégicamente, o bien, que existe un desinterés por el crecimiento debido a la estabilidad que se percibe actualmente. Este hallazgo es la conclusión más potente del taller, ya que sitúa la causa raíz no en un proceso técnico fallido, sino en una barrera mental y de liderazgo que impide la profesionalización.

- Plan estratégico de una página: La implementación del PEUP arrojó resultados que trascienden la simple redacción de enunciados corporativos, logrando una alineación emocional y operativa profunda entre los líderes de TEAA. Este proceso de co-creación permitió definir los pilares fundamentales que regirán el futuro de la organización, comenzando por una Misión que apuesta por la trascendencia en el campo: "Innovar con nuestra tecnología para ayudar a los agricultores a cuidar el campo mexicano y llevar alimento sano y de calidad a todos los hogares". Complementando este propósito, se estableció un BHAG (Objetivo Grande, Audaz y Descabellado) que expande el horizonte mental del equipo directivo hacia una escala global: "Ser el referente a nivel mundial en tecnología agrícola". Estos enunciados no son solo metas, sino que actúan como el eje articulador para todas las operaciones, eliminando la dispersión de esfuerzos detectada en el diagnóstico inicial. En cuanto

a la proyección a mediano plazo, el resultado se materializó en una Visión enfocada en la eficiencia y la responsabilidad social: "Somos el aliado tecnológico más eficiente para agricultores y distribuidores, cuidando el medio ambiente, a nuestros colaboradores y a la comunidad". Para dar soporte a esta visión, se definieron los Valores Fundamentales validados bajo la presión del taller de simulación "Ascenso al Monte Everest": Honestidad, Confianza, Lealtad, Resiliencia e Innovación. Estos valores constituyen ahora el ADN organizacional, estableciendo criterios claros para la selección de personal y la toma de decisiones estratégicas, bajo la premisa de que "lo que se dice, se hace" y que la empresa siempre debe "vender resultados".

La sesión permitió aterrizar estos conceptos en una estrategia de mercado concreta mediante la definición del Territorio, donde el equipo acordó enfocar sus esfuerzos en consolidar estados clave de México a través de distribuidores con marca propia (maquila) y, sobre todo, que cuenten con ingenieros capacitados para brindar asesoría técnica en cultivos de alto valor. Este enfoque estratégico se ve reforzado por una Promesa de Marca robusta, en la que TEAA se compromete a entregar productos de calidad que garanticen un mayor rendimiento en los cultivos, respaldados por una capacidad de respuesta logística eficiente y un acompañamiento personalizado que genere confianza en cada compra. Finalmente, el PEUP concluyó con la identificación de Acciones críticas para vivir esta nueva filosofía, tales como invertir más en tecnología para atender las necesidades del cliente, mejorar la comunicación interna y optimizar los procesos para establecer objetivos claros. La conclusión más relevante es que TEAA ha logrado transitar de una administración empírica basada en la intuición hacia un modelo de gestión profesional con un rumbo documentado y compartido. Al formalizar estos enunciados en una sola página, la empresa cuenta ahora con una herramienta de consulta rápida que garantiza que cada líder comprenda su rol dentro de la visión global, sentando las bases definitivas para un crecimiento ordenado y con propósito claro

- Análisis de clasificación de gastos:

La implementación de este archivo representa un avance significativo en la forma en que TEAA gestiona y registra su información de gastos. Al tratarse de una herramienta completamente automatizada, el registro de la información se vuelve más ágil y preciso, eliminando los errores derivados de la captura manual y las inconsistencias generadas por el uso de criterios distintos entre las personas que alimentan el documento, garantizando así que la información sea confiable y homogénea bajo una estructura estandarizada.

Durante la sesión de presentación con los líderes del área de finanzas y de gestión, se mostró el funcionamiento de cada sección del archivo y cómo se refleja la información una vez ingresada, lo que permitió validar su utilidad y realizar los ajustes necesarios para adaptarlo a las necesidades específicas de la empresa. A partir de esta retroalimentación, la herramienta quedó alineada con la forma de operar de TEAA, facilitando su adopción por parte del equipo.

Entre los beneficios que esta herramienta aporta a la empresa, destacan la visibilidad sobre la composición de cada resultado financiero, desde el gasto operativo, el gasto bruto, los gastos financieros y otros gastos, hasta los ingresos por ventas y otros conceptos, tanto de manera mensual como anual. A futuro, contar con esta base de información confiable y estructurada abre la posibilidad de retomar el análisis de rentabilidad que constituía el objetivo inicial del proyecto, esta vez sobre datos sólidos que garanticen resultados válidos y accionables para la toma de decisiones estratégicas de TEAA.

- Análisis de estructura actual de costos de producción (enfoque comparativo con ABC): La aplicación de esta herramienta permitió visualizar cómo la metodología actual de asignación de costos puede influir en la percepción de la rentabilidad por producto. A través del ejercicio comparativo, se identificó que al distribuir los costos indirectos de manera uniforme, sin considerar el consumo real de recursos, pueden generarse diferencias relevantes en la asignación de costos entre productos. Esto permitió evidenciar que algunos productos podrían estar siendo evaluados con una rentabilidad que no refleja completamente su complejidad operativa.

El resultado de este análisis brinda una visión más clara sobre la importancia de considerar variables como tiempos de producción, uso de maquinaria, consumo de energía y almacenamiento en la asignación de costos. No obstante, la herramienta utilizada tiene un carácter ilustrativo, ya que la correcta definición de actividades y *drivers* requiere un análisis más profundo en conjunto con la empresa y el acompañamiento de un especialista en costos de producción.

Este ejercicio permite tener una mayor claridad sobre cómo se generan los costos de producción a partir del consumo real de recursos por producto. A partir de esto, y utilizando una metodología de costeo adecuada al tipo de producción de la empresa, será posible determinar de manera más precisa los costos de producción. Con esta base, en una etapa posterior se podrá realizar un análisis más confiable de la rentabilidad por producto y apoyar la toma de decisiones.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Aklara. (2025). Retos financieros PyMEs México 2025: Desafíos y perspectivas 2026. <https://www.aklara.com/home/retos-financieros-pymes-mexico-2025-2026/>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020, 1 de julio). Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPI_010720.pdf

Cámara Nacional del Autotransporte de Carga. (2025, 16 de diciembre). CANACAR advierte que la reanudación de bloqueos carreteros al inicio del periodo vacacional generará afectaciones graves a la cadena de suministro. <https://canacar.com.mx/canacar-advierte-la-reanudacion-bloqueos-carreteros-al-inicio-del-periodo-vacacional-generara-afectaciones-graves-la-poblacion-la-cadena-suministro/>

CONCANACO SERVYTUR. (2026). MIPYMES sostienen el empleo en México, pero 67% aún opera en la informalidad: CONCANACO SERVYTUR.

<https://www.concanaco.org/blog/comunicados-de-prensa-4/mipymes-sostienen-el-empleo-en-mexico-pero-67-aun-opera-en-la-informalidad-concanaco-servytur-1383>

Consejo Nacional Agropecuario. (2025, 11 de diciembre). Inseguridad y extorsiones provocan abandono del campo. *El Economista*.
<https://www.economista.com.mx/empresas/inseguridad-extorsiones-provocan-abandono-campo-20251211-790852.html>

Diario Oficial de la Federación. (2023, 13 de febrero). Decreto por el que se establecen diversas acciones en materia de glifosato y maíz genéticamente modificado. Secretaría de Gobernación.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5679405&fecha=13/02/2023

García Cabrera, A. G., & Veira Figueroa, W. D. (2024). *Desarrollo Regional en la Agricultura Mexicana: Efectos del Uso de Químicos y Alternativas Sustentables*.

Gobierno de México (2025) Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030.
<https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>

Gobierno de México. (2025). *Fertilizantes para el Bienestar*.
<https://www.informegobierno.gob.mx/indice/fertilizantes-para-el-bienestar>

Gonzales, P. (2019). *Consecuencias ambientales de la aplicación de fertilizantes*. Disponible en:
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27059/1/Consecuencias_ambientales_de_la_aplicacion_de_fertilizantes.pdf

Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco [IIEG]. (2026, febrero). *Boletín Económico Mensual: Enero 2026*. https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2026/02/boletin_economico_IIEG_enero_2026.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2025, 23 de enero). *Censos Económicos 2024: Resultados Oportunos de Jalisco (Comunicado de prensa núm. 19/25)*.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE_2024_RO_Jal.pdf

Montoya-Jasso, V. M., Ramírez-Guzmán, M. E., Ordaz-Chaparro, V. M., Benedicto-Valdés, G. S., Ojeda-Trejo, E., & Gutiérrez-Castorena, E. V. (2022). Impacto de la regulación ambiental en las emisiones agrícolas de N₂O en México. In *Innovación y suelos sanos para el desarrollo sustentable*, 46 Congreso Nacional de la Ciencia del Suelo (pp. 763-767). Ciudad de México, México: SMCS.

Observatorio Nacional Ciudadano de Seguridad, Justicia y Legalidad. (2023). *La extorsión bajo el microscopio: Reflexiones sobre un delito que asfixia a México*. https://onc.org.mx/public/onc_site/uploads/extorsion_vf.pdf

Office of the United States Trade Representative. (2025). *2025 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers*. <https://ustr.gov/sites/default/files/files/Press/Reports/2025NTE.pdf>

Orozco, K. G., González, C. L. C., & Barraza, L. A. S. (2024). La innovación elemento clave para las estrategias directivas y la sustentabilidad en términos ambientales, sociales y financieros. *Criterio Libre*, 22(40), 94-110.

Programas para el Bienestar. (s. f.). *Fertilizantes para el Bienestar*. Gobierno de México. <https://programasparaelbienestar.gob.mx/fertilizantes-para-el-bienestar/>

Richie, H., & Roser, M. (2022). *Environmental impacts of food production*. Our World in Data.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SADER]. (2025). *Expectativas Agroalimentarias 2025-2026: Informe de producción y competitividad regional*. <https://www.gob.mx/siap/documentos/expectativas-agroalimentarias-2025>

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología [SICyT]. (2025). *Reporte de adopción tecnológica en las PyMEs del sector alimentos en el Occidente de México*. <https://sicyt.jalisco.gob.mx/informe-tecnologico-2025>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2024). Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP). Gobierno de México. <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/convenio-de-estocolmo-sobre-contaminantes-organicos-persistentes-cop>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2024). Estrategia Nacional para la Reducción del Uso de Plaguicidas Altamente Peligrosos en México. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/estrategia-nacional-para-la-reduccion-del-uso-de-plaguicidas-altamente-peligrosos>

Secretaría de Economía. (2024, 2 de octubre). La Secretaría de Economía con el respaldo del CCE inicia consultas a 30 sectores productivos de cara a la próxima revisión del T-MEC. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/prensa/la-secretaria-de-economia-con-el-respaldo-del-cce-inicia-consultas-a-30-sectores-productivos-de-cara-a-la-proxima-revision-del-t-mec?idiom=es>

Secretaría de Salud. (2010, 24 de diciembre). Norma Oficial Mexicana NOM-182-SSA1-2010, Etiquetado de plaguicidas y nutrientes vegetales. Diario Oficial de la Federación. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5172421&fecha=24/12/2010

TEAA Tecnología Agrícola Avanzada. (s.f.). Nosotros. Recuperado de <https://teaa.mx/nosotros/>

1.8. Anexos generales

PROPUESTA IMPLEMENTACIONES

Gestión

- Actualizar misión, visión y valores alineados a la estrategia futura.
- Definir formalmente la dirección estratégica (maquila vs. comercialización).

- Crear el puesto de Gerente General con funciones y responsabilidades claras.
- Implementar un proceso formal de planeación estratégica anual. (Actualizar misión y visión en el proceso, definir propuesta de valor)
- Establecer OKRs o KPIs por área alineados a objetivos corporativos (por área).
- Crear un consejo consultivo para decisiones estratégicas.
- Formalizar reuniones mensuales de seguimiento entre socios y líderes.
- Estandarizar el uso del sistema actual con capacitación y manuales internos.
- Desarrollar un dashboard gerencial para toma de decisiones basada en datos.
- Documentar y mapear todos los procesos clave.
- Definir claramente roles y responsabilidades por puesto (perfiles de puestos).
- Diseñar y comunicar formalmente la propuesta de valor.
- Iniciar el proceso de registro y patente de tecnologías propias
- Implementar un protocolo de empresa familiar (escrito)

Mercado

- Estandarizar el proceso de ventas (guión, seguimiento, cierre).
- Implementar un CRM para gestión del embudo de ventas.
- Diseñar un plan comercial anual con metas por zona y vendedor.
- Realizar un estudio de mercado formal (competencia, precios, tendencias).
- Definir segmentación clara de clientes objetivo.
- Diseñar una política de precios estructurada.
- Implementar un sistema de servicio postventa con registro de aplicaciones.

- Establecer indicadores del embudo de ventas (conversión, ticket promedio, ciclo de venta).
- Implementar planeación de demanda con base en históricos.
- Evaluar rentabilidad de ferias, congresos y promociones.
- Diseñar materiales comerciales que comuniquen claramente la propuesta de valor.
- Establecer protocolos de seguimiento a nuevos productos en campo.
- Identificar y comunicar de manera efectiva la propuesta de valor.

Operaciones

- Formalizar proceso de compras con políticas y niveles de autorización.
- Crear evaluación periódica de proveedores (precio, calidad, tiempos).
- Implementar control de inventarios con stock mínimo y punto de reorden.
- Documentar procesos operativos con manuales estandarizados.
- Implementar KPIs operativos (mermas, tiempos de producción, eficiencia).
- Establecer mantenimiento preventivo calendarizado.
- Automatizar reportes operativos desde el sistema.
- Clasificar productos estratégicos para enfocar producción.
- Implementar auditorías internas de calidad periódicas.
- Crear reportes de rotación de inventarios.
- 5S (Acomodo)
- Identificar si hay cuellos de botella.

- Depurar y actualizar portafolio de productos (analizando rentabilidad y tiempo de compra).

Finanzas

- Implementar análisis de rentabilidad por producto, zona y vendedor.
- Implementar un análisis financiero basado en razones financieras, con especial enfoque en el control y seguimiento de los gastos operativos.
- Desglosar estructura de costos por línea de producto.
- Elaborar presupuestos anuales por área.
- Implementar control y análisis de gastos fijos mensuales.
- Crear flujo de efectivo proyectado a 6–12 meses.
- Realizar análisis de inversión (ROI) antes de adquirir activos.
- Generar reportes financieros mensuales para toma de decisiones.
- Establecer políticas claras de crédito y cobranza.
- Implementar indicadores financieros clave (margen bruto, EBITDA, rotación).
- Digitalizar el control de viáticos y gastos comerciales.

Recursos humanos

- Realizar una descripción de puestos: con responsabilidades y habilidades de cada persona
- Diseñar perfiles de puesto formales con funciones y KPIs.
- Implementar evaluación de desempeño semestral.
- Crear plan de desarrollo y capacitación anual.

- Diseñar plan de carrera interno.
- Implementar encuestas de clima laboral.
- Establecer programa de reconocimiento al desempeño.
- Formalizar proceso de inducción para nuevos empleados.
- Mejorar comunicación interna con reuniones periódicas por área.
- Implementar esquema de incentivos por cumplimiento de metas.
- Desarrollar manual organizacional y organigrama actualizado.

Clasificación de propuestas de implementaciones

FASE INICIAL (top 20)

1. Implementar un proceso formal de planeación estratégica.
2. Establecer OKRs o KPIs por área alineados a objetivos corporativos (por área).
3. Documentar y mapear todos los procesos clave.
4. Definir claramente roles y responsabilidades por puesto (perfiles de puestos).
5. Implementar un protocolo de empresa familiar (escrito)
6. Realizar un estudio de mercado formal (competencia, precios, tendencias).
7. Definir segmentación clara de clientes objetivo.
8. Diseñar una política de precios estructurada.
9. Establecer indicadores del embudo de ventas (conversión, ticket promedio, ciclo de venta).
10. Identificar y comunicar de manera efectiva la propuesta de valor.
11. Crear evaluación periódica de proveedores (precio, calidad, tiempos).

12. Implementar control de inventarios con stock mínimo y punto de reorden.
13. Implementar KPIs operativos (mermas, tiempos de producción, eficiencia).
14. Clasificar productos estratégicos para enfocar producción.
15. Implementar planeación de demanda con base en históricos.
16. Implementar análisis de rentabilidad por producto, zona y vendedor.
17. Implementar un análisis financiero basado en razones financieras, con especial enfoque en el control y seguimiento de los gastos operativos.
18. Desarrollar manual organizacional y organigrama actualizado.
19. Mejorar comunicación interna con reuniones periódicas por área.
20. Realizar una descripción de puestos: con responsabilidades y habilidades de cada persona

FASE FINAL (top 5)

1. Implementar un proceso formal de planeación estratégica.
2. Identificar y comunicar de manera efectiva la propuesta de valor.(Revisar y redefinir la propuesta de valor)
3. Clasificar productos estratégicos para enfocar producción.
4. Implementar un análisis financiero basado en razones financieras, con especial enfoque en el control y seguimiento de los gastos operativos.
5. Realizar una descripción de puestos clave: con responsabilidades y habilidades de cada persona

IMPLEMENTACIONES PRELIMINARES

1. 5 ¿Por qué?
2. PEUP (parcial) -> redefinir los enunciados de misión, visión y valores

3. PEUP. Redefinir valores
4. Implementar un archivo de clasificación y organización de gastos para facilitar el acceso a la información actualizada en tiempo real.
5. Analizar costos y volumen de ventas para determinar qué productos representan mayor rentabilidad con relación al margen de utilidad.

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

Alba Lorena Rivera Vázquez

A lo largo del desarrollo del proyecto, fui tomando mayor conciencia de la realidad que viven las personas dentro de la empresa, no solo desde un enfoque operativo o estratégico, sino también humano. Al inicio, mi forma de acercarme al proyecto estaba más orientada al análisis y a la búsqueda de soluciones, pero conforme avanzaron las entrevistas, las sesiones con líderes y la visita a planta, comencé a entender que detrás de cada proceso existen personas con contextos, preocupaciones y formas de ver la empresa distintas. Esto me permitió posicionarme de una manera más empática, reconociendo que las problemáticas no son únicamente técnicas, sino también sociales y organizacionales.

Durante el proceso, me involucré directamente con distintas áreas de la empresa, lo que me permitió escuchar de primera mano las experiencias de los colaboradores, sus retos en el día a día y su percepción sobre la organización. Esto generó en mí una mayor sensibilidad,

especialmente al analizar los resultados de la encuesta de satisfacción, donde entendí que muchas decisiones dentro de la empresa impactan directamente en el bienestar y motivación de las personas. Esta experiencia me hizo cuestionar la importancia de no enfocarse únicamente en resultados o eficiencia, sino también en el impacto que las decisiones tienen en quienes forman parte de la organización.

En varios momentos del proyecto, reflexioné sobre si mis reacciones y formas de actuar estaban basadas en mis creencias o en un análisis más racional. Por ejemplo, al enfrentar situaciones donde la información no era clara o donde las decisiones de la empresa no coincidían con lo que yo esperaba, tuve que aprender a dejar de lado juicios personales y enfocarme en comprender el contexto antes de emitir una opinión. Esto me ayudó a desarrollar una postura más objetiva, pero al mismo tiempo más consciente del impacto de mis recomendaciones.

Asimismo, el proyecto me permitió analizar el ejercicio de mi profesión desde una perspectiva ética. Entendí que como futura profesionalista en administración no solo se trata de proponer estrategias eficientes, sino de hacerlo de manera responsable, considerando a todas las personas involucradas. Aspectos como el manejo confidencial de la información, el respeto por las opiniones de los colaboradores, el anonimato en herramientas como la encuesta de satisfacción y la forma en la que se comunican los hallazgos, son elementos clave para generar confianza y actuar con integridad.

Finalmente, comprendí que el impacto de este tipo de proyectos puede ir más allá de la empresa como organización. Un diagnóstico bien realizado y propuestas bien planteadas pueden contribuir a mejorar no solo los resultados del negocio, sino también el ambiente laboral, la claridad en los procesos y, en consecuencia, la calidad de vida de las personas que trabajan ahí. Esto reforzó en mí la idea de que la consultoría también tiene un componente social importante, ya que las decisiones empresariales siempre terminan impactando en la vida de otros.

Alice Haramburu

A lo largo del proyecto, mi forma de percibir la realidad de la empresa fue cambiando poco a poco, pero de manera profunda. No partía únicamente de un enfoque analítico o automático; gracias a mis primeras experiencias en empresa, ya tenía cierta sensibilidad al contexto organizacional y al contacto humano. Esto me permitió ir más allá del análisis técnico y entender que había mucho más que observar que simplemente procesos o resultados.

Desde mi posición como estudiante extranjera, hubo momentos en los que me sentí fuera de lugar. No solo por el idioma, sino por diferencias más sutiles: la manera de expresar desacuerdos, a veces menos directa, la relación con la jerarquía en una empresa familiar, o incluso la forma de abordar los problemas. Esto, aunque a veces incómodo, me obligó a frenar, observar más y cuestionar mis propios referentes. Me di cuenta de que lo que yo consideraba “lógico” o “evidente” no siempre lo era en otro contexto.

El contacto con las personas dentro de la empresa fue lo que más me marcó. Más allá de los datos, empecé a notar tensiones, falta de alineación, pero también compromiso y ganas de hacer las cosas bien. Esto despertó en mí una mezcla de curiosidad, incomodidad a veces y responsabilidad. Curiosidad por entender mejor, incomodidad frente a situaciones que no siempre correspondían a mis expectativas, y responsabilidad al darme cuenta de que nuestras recomendaciones podían tener un impacto real en su día a día.

En varios momentos me cuestioné si mi manera de reaccionar venía más de mis creencias o de un análisis objetivo. Creo que fue una combinación de ambos. Mis referencias previas me llevaban a interpretar ciertas situaciones de una manera específica, pero el proyecto me obligó a tomar distancia y a construir un razonamiento más contextualizado y reflexivo.

Este proyecto también me llevó a reflexionar sobre mi futuro ejercicio como ingeniera. Me di cuenta de que cada recomendación, cada diagnóstico, puede influir en dinámicas humanas complejas. Por eso, creo que nuestro rol como ingenieros no es solo optimizar, sino también aportar claridad, respeto y, en cierta medida, conciencia.

Al final, esta experiencia no solo me permitió descubrir otra realidad, sino también cuestionar la mía. Y creo que ese es uno de los aprendizajes más importantes que me llevo.

Isabella Espinosa Sánchez

A lo largo del proyecto, tuve diversos momentos que me llevaron a sensibilizarme a la realidad de la empresa e interiorizar aprendizajes para mi vida personal y profesional. Desde las primeras visitas a la empresa noté que las actitudes dicen mucho más que las palabras, esto me llevo a cuestionar más sobre lo que observaba más allá de lo que simplemente se decía. Me di cuenta de que al final, las empresas están compuestas por personas que trabajan con visiones distintas, que a veces no se comunican bien entre sí, y que tienen sesgos que les impiden ver con claridad la situación en la que están.

Una de las primeras cosas que aprendí fue sobre el manejo de la información que la empresa compartía con nosotros. Me di cuenta de que recibir datos sensibles de una organización implica una responsabilidad real, pues no se debe asumir, sino que contrastar la información antes de llegar a conclusiones. Una cifra mal interpretada o una afirmación apresurada puede generar desconfianza y afectar a las personas que ahí trabajan.

Por otra parte, uno de los retos que enfrenté fue ver la constante de cómo el director, a pesar de toda la información que le presentamos, seguía convencido de que el problema estaba en las ventas, lo cual me generó frustración en diversas etapas del proceso de consultoría. Sin embargo, después me di cuenta de que esa reacción también reflejaba lo difícil que puede resultar cambiar la perspectiva de alguien. Con el tiempo aprendí, que quizá el objetivo no era cambiar su visión, sino que buscar entenderla y aprovechar el esfuerzo realizado para reenfoclarla de manera más efectiva en las áreas de oportunidad de la empresa.

Otro momento que me marcó fue cuando un colaborador de la empresa mencionó que eliminaría la honestidad como valor con tal de alcanzar una meta. Esta situación me hizo cuestionarme cuáles son mis propios valores que no quiero negociar, independientemente del contexto o del objetivo que esté persiguiendo. Creo que ese fue uno de los momentos más

significativos del PAP en términos éticos, porque no vino de una lectura ni de una clase, sino de algo que viví directamente.

Este proyecto me mostró que ejercer mi profesión tiene implicaciones sociales reales, específicamente dentro de la rama de la consultoría, ya que un trabajo bien hecho, puede orientar a una empresa hacia decisiones que impactan en el bienestar de sus colaboradores y en la comunidad que la rodea. Además, haber realizado el proyecto en un formato colaborativo de equipo ITESO-empresa, también fue algo que me pareció de gran valor, pues me llevó a notar la importancia de la escucha y creo que la dinámica favoreció la obtención de buenos resultados, esto debido a que trabajamos en una de sus brechas más notorias, la comunicación.

Para finalizar, considero que el PAP de competitividad es un proyecto que, efectivamente conduce a generar un sentido de responsabilidad que quiero tomar en serio cuando me incorpore al entorno laboral. Aprendí que siempre vale la pena hacer una pausa y preguntarse cuál es el impacto real de lo que uno hace y planeo traer conmigo estos aprendizajes a mi futuro trabajo.

Sergio Murillo Adabache

A lo largo del desarrollo de este proyecto, tuve la oportunidad de aplicar de manera directa los conocimientos adquiridos durante mi formación en finanzas, pero sobre todo de contrastarlos con la realidad de una empresa en operación. Desde el inicio, el acercamiento a la información financiera de TEAA me permitió entender que las finanzas en la práctica distan mucho de cómo se presentan en un aula, ya que los datos no siempre están ordenados, completos ni son confiables, y parte del trabajo consiste precisamente en identificar esas brechas antes de poder generar cualquier análisis.

Uno de los aprendizajes más significativos fue comprender que detrás de cada cifra existe un proceso humano y operativo. Las inconsistencias en el registro de información no son simplemente errores técnicos, sino el reflejo de dinámicas organizacionales, falta de criterios compartidos y procesos que no han sido formalizados. Esto me llevó a desarrollar una visión

más integral, donde el análisis financiero no puede desvincularse del contexto en el que se genera la información.

El proyecto también me retó a adaptarme cuando los planes iniciales no podían ejecutarse como se habían planteado. El hecho de que el análisis de rentabilidad original tuviera que redirigirse hacia una propuesta de clasificación y automatización de gastos me enseñó que en consultoría la flexibilidad y la capacidad de replantear el enfoque sin perder el objetivo de fondo son habilidades tan importantes como el conocimiento técnico.

Finalmente, este proyecto me dejó la convicción de que las finanzas tienen un impacto real en las decisiones que afectan a las personas dentro de una organización. Contar con información financiera confiable y bien estructurada no es únicamente una cuestión de orden, sino la base sobre la cual una empresa puede tomar decisiones más justas, estratégicas y sostenibles. Ese es el tipo de aporte que quiero seguir desarrollando en mi vida profesional.

Alberto Romero Inzunza

El desarrollo de este PAP ha representado un reto significativo a mis competencias disciplinares y humanas. A nivel profesional, logré trasladar el pensamiento sistémico de la ingeniería de alimentos hacia la gestión estratégica, dominando herramientas como el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter y la metodología para la creación de un Plan Estratégico de Una Página (PEUP). El mayor reto disciplinar surgió durante la fase de filtrado de las 69 propuestas iniciales. En ese momento, sentí la presión de decidir qué era "accesible" versus lo que era "ideal", y respondí mediante un análisis de impacto y factibilidad que decantó en un Top 20 y, finalmente, en las 5 implementaciones críticas para la empresa. Este proceso me demostró que soy capaz de gestionar la ambigüedad y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos reales.

En el ámbito social y universitario, fortalecí mi capacidad de facilitación y negociación. Lograr el consenso entre socios y líderes de área para definir una propuesta de valor única no fue sencillo; requirió una escucha activa y una comunicación asertiva que antes no había puesto a prueba a este nivel. Aprendí que el liderazgo no es imponer una solución técnica, sino guiar a otros a descubrirla. Personalmente, este proyecto me ha dado una mayor seguridad en mi "persona de consultor", permitiéndome integrar mis habilidades de organización, con la realidad dinámica de una consultoría presencial. Al final, el aprendizaje

más valioso es la comprensión de que el impacto social de un ingeniero también reside en su capacidad para fortalecer habilidades de empresas locales, haciendo que estas sean no solo rentables, sino también lugares de trabajo ordenados y con propósito claro.

2.2 Aprendizajes logrados

Alba Lorena Rivera Vázquez

A lo largo de este proyecto logré desarrollar distintos aprendizajes en el ámbito disciplinar, profesional, social y personal, a partir de los retos y experiencias que se presentaron durante todo el proceso de diagnóstico. En el plano disciplinar, fortalecí mi capacidad para analizar una empresa de manera integral utilizando herramientas como el DIE, el análisis de Porter, FODA, encuestas de satisfacción y análisis financiero, entendiendo que no se trata solo de aplicarlas, sino de interpretarlas y conectar la información para generar conclusiones con sentido. Esto se volvió especialmente retador cuando la información no era clara o estaba incompleta, lo que me llevó a investigar, buscar referencias y apoyarme en mi equipo para poder avanzar, dándome cuenta de que soy capaz de enfrentar situaciones donde no todo está definido desde el inicio.

En el ámbito profesional, uno de los aprendizajes más importantes fue comprender que un buen proceso de consultoría no empieza proponiendo soluciones, sino entendiendo realmente a la empresa. Al inicio me pasaba que quería adelantarse a las implementaciones, pero con el tiempo aprendí a detenerme, analizar y cuestionar más a fondo. También desarrollé habilidades de comunicación al participar en entrevistas, presentaciones y sesiones con la empresa, aprendiendo a expresar mis ideas con mayor claridad y seguridad, así como a adaptarme a diferentes situaciones, como cambios inesperados o dinámicas distintas en cada interacción.

A nivel social, el trabajo en equipo fue clave para el desarrollo del proyecto. Aprendí a confiar más en las capacidades de los demás, a reconocer que todos aportamos desde diferentes fortalezas y que las mejores ideas surgen cuando realmente se construyen en conjunto. También desarrollé una mayor capacidad de escucha, tanto dentro del equipo como con las

personas de la empresa, lo que me permitió entender mejor sus necesidades, su forma de trabajar y los retos que enfrentan en su día a día.

Finalmente, en el ámbito personal, este proyecto representó un crecimiento importante en mi forma de enfrentar los retos. Aprendí a creer más en mí y en lo que puedo aportar, ya que al inicio dudaba de mis ideas, pero poco a poco fui ganando seguridad al ver que podían generar valor. También aprendí a adaptarme a situaciones que no siempre salen como lo planeado, a manejar mejor la incertidumbre y a no frustrarme cuando algo no sale a la primera, sino buscar nuevas formas de resolverlo. Además, entendí la importancia de mantener una actitud abierta al aprendizaje constante, incluso en temas que al inicio me resultaban complejos.

En conjunto, estos aprendizajes me permitieron no solo desarrollar habilidades técnicas, sino también fortalecer mi seguridad, mi capacidad de adaptación y mi forma de trabajar con otros, elementos que considero clave para mi desarrollo profesional.

Alice Haramburu

Este proyecto fue una experiencia que me sacó un poco de mi zona de confort, pero justo por eso fue tan valiosa. Llegué con ciertas herramientas que ya había usado en Francia, en un entorno bastante estructurado, y aquí tuve que aprender a adaptarlas a una realidad diferente, más flexible y también más humana.

Al analizar la empresa, poco a poco entendí que no se trata solo de datos o de métodos, sino de todo lo que rodea a una organización: su contexto, su cultura, la manera en la que las personas trabajan y toman decisiones. Eso me hizo ver las cosas de otra forma. El reto fue justamente soltar ese enfoque “cuadrado” que tenía al inicio, y aceptar cierta incertidumbre, confiando más en mi propio criterio para avanzar en el análisis.

Como estudiante extranjera, esta experiencia tuvo además una dimensión muy personal. No conocer todos los códigos desde el inicio fue un reto, pero al mismo tiempo me obligó a ser

más curiosa, a cuestionar lo que para otros parecía evidente y a entender mejor el contexto antes de dar mi opinión.

Hubo momentos en los que me sentí un poco desestabilizada, sobre todo porque no siempre podía expresarme con la misma facilidad que en mi idioma, o porque no reaccionaba de la misma manera que mis compañeros. Pero también fue lo que más me hizo crecer. Aprendí a escuchar más, a observar, y a confiar en que incluso desde la diferencia se puede construir algo más rico y completo.

Más que aplicar herramientas, se trata de usarlas para hacer las preguntas correctas, incomodar un poco lo evidente y abrir espacios de reflexión que realmente puedan generar cambio.

Isabella Espinosa Sánchez

Durante este PAP desarrollé competencias que surgieron a partir de trabajar con personas de una empresa real, consultores con experiencia y compañeros de equipo de distintas carreras. Por un lado, considero que una de las cosas que más trabajé fue el análisis integral. Aprendí que un diagnóstico organizacional no se construye solo con entrevistas o encuestas, sino con la suma de varias herramientas que, al unirse, dan una imagen mucho más completa de lo que ocurre en una empresa. El reto estuvo en saber interpretar esa información sin dejarme llevar por conclusiones rápidas, cuestionando cada dato antes de darle peso en el análisis. También aprendí cosas de consultoría que entendí solo se adquieren con la práctica; interpretar gráficas o resultados de herramientas varias, identificar cuando lo que se dice no coincide con lo que se vive, y comunicar los hallazgos de manera clara y oportuna.

Por la parte social creo que, tener un equipo interdisciplinario e internacional, lejos de ser complicado, fue una de nuestras mayores fortalezas. Creo que desde un inicio existió plena confianza en cada uno de mis compañeros y esto nos ayudó a dividir el trabajo según las fortalezas de cada uno, además de que todos nos comprometimos con el proyecto y nos aseguramos de ser proactivos y expresar nuestro sentir en las diferentes fases del diagnóstico.

Considero la comunicación fue clave y la amistad que construimos a partir de este trabajo se refleja en los frutos obtenidos.

También trabajé mi habilidad para presentar en público, si bien es algo que aún me genera nervios, en el PAP intenté desarrollar esta habilidad para no únicamente recitar información, sino que hacerlo como si le explicara algo a alguien. Cuando me preparé desde ese lugar, pude fluir con más naturalidad y sentirme más segura. Además, recibir retroalimentación positiva sobre mi capacidad de síntesis y sobre lo que transmito al hablar me hizo notar habilidades que yo no necesariamente tenía presentes y me motivó a seguir trabajando en ellas.

A nivel personal, aprendí que el compromiso con un proyecto se demuestra incluso cuando las cosas no salen como se espera. Hubo semanas de incertidumbre y momentos en los que el rumbo no estaba claro o la respuesta de los colaboradores de la empresa, no era la que se buscaba obtener y fue en esos momentos que me di cuenta de la importancia de compartir mi sentir con el grupo para hablar sobre el tema, aclarar mis dudas e incluso cambiar mi visión de “hay un problema” a “si le damos la vuelta, esto puede ser una oportunidad”.

Por último, me quedo con el aprendizaje de que cuando entiendes el propósito de lo que haces, la motivación es distinta. Llevar a cabo el taller de planeación estratégica y realizar el trabajo de la rueda de la vida es una de las partes más significativas que me llevo, pues pudimos reconectar con las personas que cada uno somos para trasladar este propósito al lugar en donde se pasa la mayor parte del día, el trabajo. Así pues, ver el impacto que puede tener una sesión bien planeada en un equipo de trabajo, o escuchar a alguien hablar del impacto social que quiso generar con su empresa, me recordó la importancia de elegir bien los proyectos en los que uno pone su energía. Eso es algo que quiero llevar también a mis decisiones profesionales futuras.

Sergio Murillo Adabache

A lo largo de este proyecto, uno de los aprendizajes más importantes que desarrollé fue la capacidad de comunicar mejor mis ideas, tanto de manera escrita como visual. Durante el proceso, entendí que no basta con tener información valiosa o realizar un análisis profundo,

sino que también es necesario saber estructurarlo, sintetizarlo y presentarlo de forma clara para que otras personas puedan comprenderlo y utilizarlo. Esto representó un reto importante para mí, especialmente desde mi formación financiera, ya que muchas veces considero que toda la información es relevante; sin embargo, aprendí que el verdadero valor está en seleccionar aquello que realmente aporta al objetivo del análisis.

En el ámbito profesional, este proyecto me permitió acercarme a una realidad empresarial concreta, donde los datos financieros, los procesos internos y las necesidades de la empresa no siempre están completamente ordenados o definidos. A partir de esto, comprendí la importancia de traducir la información financiera en hallazgos claros, visuales y útiles para la toma de decisiones. Trabajar en el análisis financiero, en la presentación final y en el archivo de clasificación de gastos me ayudó a fortalecer mi criterio para identificar qué información debía destacarse, cómo debía explicarse y de qué manera podía generar conciencia en los líderes de TEAA sobre áreas que requieren mayor atención para impulsar el crecimiento de la empresa.

A nivel personal, también aprendí a recibir la retroalimentación como una herramienta de mejora. Las observaciones realizadas por el equipo de TEAA, así como por mis compañeros, me ayudaron a entender que las correcciones no deben verse como algo negativo, sino como parte de un proceso de construcción conjunta. Esto fue especialmente importante en el desarrollo del archivo de clasificación, ya que el objetivo no era únicamente entregar una herramienta funcional, sino lograr que realmente respondiera a las necesidades de la empresa y que pudiera ser utilizada de manera práctica por quienes trabajan con esa información.

En el ámbito social y de trabajo en equipo, reconocí la importancia de colaborar, dividir responsabilidades y apoyarnos en las fortalezas de cada integrante. El proyecto no se construyó de manera individual, sino a partir del esfuerzo conjunto, la comunicación constante y la disposición para mejorar. Esto me permitió valorar más el trabajo colaborativo, entendiendo que una propuesta adquiere mayor solidez cuando integra diferentes perspectivas y cuando todos trabajan hacia un mismo objetivo.

Finalmente, considero que este proceso me dejó un aprendizaje integral: aprendí a analizar con mayor profundidad, pero también a comunicar con mayor claridad; a trabajar con datos,

pero sin perder de vista a las personas que los utilizarán; y a proponer mejoras que no solo sean técnicamente correctas, sino también útiles, comprensibles y aplicables para la empresa. En conjunto, esta experiencia fortaleció mi desarrollo profesional, mi seguridad personal y mi capacidad para aportar valor en contextos reales de consultoría empresarial.

Alberto Romero Inzunza

El desarrollo de este Proyecto de Aplicación Profesional ha representado una de las transiciones más complejas y gratificantes de mi formación académica, al obligarme a salir de la zona de confort que ofrece la ingeniería. Como estudiante de Ingeniería de Alimentos, mi entrenamiento se ha centrado históricamente en el análisis de datos cuantitativos, modelos matemáticos y procesos bioquímicos donde las variables son controlables y predecibles. Sin embargo, el mayor reto profesional que enfrenté durante esta consultoría no fue técnico, sino la necesidad de gestionar temas subjetivos, sentimentales y profundamente humanos. Entender que una organización no es solo una suma de procesos operativos, sino un conjunto de historias, miedos y aspiraciones de las personas que la integran, me exigió una sensibilidad que no suele enseñarse en un laboratorio. Lograr una comunicación asertiva en este contexto significó aprender a escuchar aquello que no se dice con números, validando las emociones de los fundadores y líderes de área para que las propuestas técnicas realmente fueran aceptadas y adoptadas.

En el ámbito disciplinar, logré trasladar la rigurosidad del pensamiento sistémico hacia la gestión estratégica, dominando herramientas el Plan Estratégico de Una Página (PEUP) y los cinco ¿Por qué? El reto de integrar lo humano con lo técnico se hizo evidente durante el proceso de selección de las de implementaciones. En ese momento, tuve que equilibrar el rigor frío de la rentabilidad con la realidad operativa y emocional de la empresa, lo que me llevó a realizar un filtrado consciente que resultó en las 5 implementaciones críticas de la fase final. Este ejercicio me demostró que soy capaz de tomar decisiones estratégicas sólidas sin perder de vista el impacto humano, logrando que mi rol como ingeniero aporte no solo eficiencia, sino también orden y propósito en un entorno organizacional vivo.

A nivel personal y social, este proyecto fortaleció mi capacidad de negociación y liderazgo. Aprendí que el éxito de una consultoría no depende únicamente de la calidad de la herramienta digital o del análisis financiero, sino de la capacidad del consultor para conectar con el equipo y comunicar una visión que inspiré confianza. Hoy me reconozco como un

profesional capaz de navegar entre lo cuantitativo y lo subjetivo, entendiendo que el verdadero valor de la ingeniería estratégica en el tejido empresarial local reside en su capacidad para transformar realidades humanas a través de estructuras organizacionales sanas, coherentes y profesionalizadas.