

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3A02 Consultoría para la Competitividad

“Reporte ejecutivo del proceso de consultoría colaborativa en etapa de implementación en empresas de construcción de instalaciones eléctricas y electromecánicas, servicios de diagnóstico de calidad de energía, diseño e inspección, proyectos y evaluación de espacios de iluminación industrial, residencial y de oficinas, y venta de equipo para iluminación”.

PRESENTAN

Lic. en Ingeniería Industrial - Ana Paula Zúñiga Suárez

Lic. en Ingeniería General - Ema Echaniz

Lic. en Mercadotecnia y Dirección Comercial - Benjamín García González

Lic. en Ingeniería Financiera - Joaquín Uriel Ramírez Pérez

Profesores PAP:

Mtro. José Antonio G. Pujals Acevedo

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández

Coordinadores PAP:

Mtra. Adriana Graziette Mesa Pérez, coordinadora académica

Mtro. Gustavo Viruega Aguilar, coordinador general PAP

Tlaquepaque, Jalisco, Mayo 2025

ÍNDICE

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	0
1.2 Caracterización de la organización	4
1.3 Identificación de las problemáticas	7
1.4. Planeación de alternativas	11
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	33
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	93
1.7. Bibliografía y otros recursos	101
1.8. Anexos generales	103
2. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	105
2.1 Sensibilización ante las realidades	105
2.2 Aprendizajes logrados	109

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) "Consultoría para la Competitividad" tuvo como objetivo brindar acompañamiento estratégico al corporativo integrado por tres marcas A,B y C, donde A gestiona las normas de electricidad, B las instalaciones eléctricas y C lo relacionado a la construcción de obra civil , enfocado en mejorar su estructura organizacional, profesionalizar procesos clave y fortalecer la toma de decisiones. Este es el quinto periodo consecutivo en el que se colabora con esta empresa, lo que ha permitido dar seguimiento a esfuerzos anteriores y generar propuestas más sólidas y adaptadas a su contexto.

Durante el semestre, se trabajaron distintas áreas como finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y calidad. En el área financiera, se diseñaron herramientas como macros en Excel, estructuras de presupuesto y tableros de indicadores que permiten visualizar la información

en tiempo real. En mercadotecnia, se crearon materiales de capacitación en marketing B2B. En recursos humanos, se produjeron videos de inducción, testimonios, y se recopilamos insights que ayudan a fortalecer la cultura organizacional. Finalmente, en calidad, se estandarizaron procesos de documentación y validación de salidas a ruta.

Toda la intervención se llevó a cabo en diálogo constante con la empresa, combinando sesiones presenciales y virtuales para alinear las soluciones a las necesidades reales del corporativo. La metodología utilizada fue colaborativa y basada en lógica de proyectos, lo que facilitó una implementación ágil y enfocada en resultados.

Este PAP representó una oportunidad para aplicar nuestros conocimientos en un entorno real, contribuyendo al desarrollo de una PyME en crecimiento dentro del Área Metropolitana de Guadalajara.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Contexto de las MiPyMEs en México (2020-2025)

Durante el periodo 2020-2025, las MiPyMEs enfrentaron diversos desafíos y oportunidades que moldearon su desarrollo. La pandemia de COVID-19, iniciada en 2020, impactó severamente a las MiPyMEs, obligando a muchas a adaptarse rápidamente a nuevas formas de operar, incluyendo la adopción de tecnologías digitales y el comercio electrónico. Sin embargo, la falta de acceso al financiamiento y la baja vinculación con cadenas de valor limitaron su capacidad de respuesta (Great Place to Work, 2020). A pesar de estos retos, las MiPyMEs demostraron resiliencia, y para 2023, el personal ocupado promedio en estos negocios mostró una tendencia al alza.

Además, la importancia de las MiPyMEs en la economía mexicana se mantuvo constante, siendo responsables de la generación de 8 de cada 10 empleos no agropecuarios en el país (México, ¿cómo vamos?, 2023). Este periodo también evidenció la necesidad de fortalecer aspectos como la productividad, la innovación y la integración de las MiPyMEs en cadenas de valor más amplias para asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Contexto actual

En febrero de 2025, el entorno económico y político de México presenta desafíos y oportunidades significativas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). Estas empresas, que generan el 78% del empleo nacional según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y que, según el último semestre del 2024, el crecimiento del sector ha sido notable con la incorporación de 23,536 nuevas unidades económicas, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), demuestran que son fundamentales para el desarrollo económico y social de México. Durante los últimos cinco años, factores globales y locales han remodelado este escenario: la aceleración digital, la creciente presión competitiva y la transformación en las cadenas de suministro han exigido a las MiPyMEs adaptarse de manera ágil y proactiva.

Panorama Internacional y Relaciones Comerciales

La reciente reelección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos ha introducido tensiones en las relaciones comerciales entre ambos países. La imposición de un arancel del 25% a las importaciones de acero y aluminio afecta directamente a las exportaciones mexicanas y genera incertidumbre en sectores clave como el automotriz y el electrónico (Barragán et al., 2025). La administración de la presidenta Claudia Sheinbaum ha optado por una vía diplomática para abordar este desafío, buscando acuerdos que eviten una escalada en las tensiones comerciales (Camhaji et al., 2025).

Además, el "Plan México" presentado por el gobierno busca atraer inversiones y reducir la dependencia de importaciones asiáticas, especialmente de China. Este plan tiene como objetivo fortalecer la producción nacional y norteamericana, situando a México entre las diez mayores economías mundiales y creando 1.5 millones de empleos en manufactura avanzada (Suárez et al., 2025).

Contexto Económico Nacional

La economía mexicana enfrenta una desaceleración, con expectativas de crecimiento moderado para 2025. Factores como la inflación persistente y la incertidumbre en las políticas comerciales internacionales contribuyen a este panorama. A pesar de ello, iniciativas gubernamentales buscan impulsar la inversión en infraestructura y energía, áreas clave para el desarrollo económico (fcortes@coparmex.org.mx, 2025).

Industria Eléctrica y Energías Renovables

El sector eléctrico en México está en una fase de transformación. La administración actual ha lanzado un Plan Nacional de Energía que busca fortalecer el sector mediante la atracción de inversión privada y el fomento de energías limpias. Este plan incluye garantizar tarifas eléctricas accesibles, fortalecer la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y generar fuentes alternas de energía (Jiménez et al., 2024).

Sin embargo, desafíos como el incremento en las tarifas eléctricas representan retos para las industrias, incluyendo las MiPyMEs. Este aumento en los costos operativos puede afectar la competitividad, pero también abre oportunidades para la adopción de soluciones energéticas innovadoras, como sistemas de almacenamiento energético y generación distribuida (Cervantes, 2025).

Nearshoring como factor en el entorno de las MiPyMEs

El nearshoring, entendido como la estrategia de trasladar procesos productivos a países cercanos al mercado objetivo, ha cobrado relevancia en los últimos años, presentando oportunidades significativas para las MiPyMEs mexicanas. México, por su proximidad geográfica y acuerdos comerciales con Estados Unidos, se ha posicionado como un destino atractivo para esta práctica (EGADE Business School, 2024).

Se estimaba que el nearshoring podría añadir 1.2 puntos porcentuales al crecimiento económico de México en 2023, con una expectativa de crecimiento total del 3.5% para ese

año (Onmex, 2023). Este fenómeno ofrece a las MiPyMEs la posibilidad de integrarse en cadenas de suministro globales, ampliando sus mercados y potenciando su crecimiento (Entrepreneur, 2024). Sin embargo, también implica desafíos, como la necesidad de mejorar la calidad, la innovación y la adaptabilidad para cumplir con los estándares internacionales y competir eficazmente en el mercado global (BBVA, 2025).

Para capitalizar las oportunidades del nearshoring, las MiPyMEs mexicanas deben enfocarse en fortalecer sus capacidades operativas, tecnológicas y de gestión. La colaboración con instituciones financieras, gubernamentales y educativas será crucial para desarrollar estrategias que les permitan aprovechar este entorno favorable y contribuir al desarrollo económico del país.

Desafíos y Oportunidades para las MiPyMEs

Las MiPyMEs mexicanas enfrentan desafíos como la presión económica derivada de la inflación, la necesidad de transformación digital y la carga regulatoria y fiscal. La digitalización es esencial para mejorar la eficiencia operativa y acceder a nuevos mercados, pero muchas empresas aún no han adoptado plenamente estas tecnologías (*La Transformación Digital de la PyMEs y Su Impacto En el Desarrollo Económico de México Instituto Federal de Telecomunicaciones - IFT, 2023*).

Además, la retención de talento se ha convertido en un factor crítico, ya que los empleados buscan mejores condiciones laborales y oportunidades de desarrollo profesional. Las MiPyMEs deben enfocarse en crear entornos laborales atractivos y ofrecer oportunidades de capacitación para mantener a su personal clave (México, G. 2024).

En este contexto, El corporativo, compuesto por las empresas A, B y C, opera en un entorno dinámico y desafiante. La comprensión de estos factores es esencial para desarrollar estrategias que permitan generar impacto en el corporativo entendiendo el contexto actual y con visión a nuevos contextos.

1.2 Caracterización de la organización

Las empresas A y B cuentan con una destacada trayectoria de 10 años en el mercado. Ambas forman parte del corporativo, conformado por tres unidades de negocio: A, B y C. Como parte de la colaboración, nos enfocaremos en brindar un proceso de consultoría colaborativa en dos de estas divisiones, específicamente en A y B.

El grupo fue fundado por un Ingeniero, en colaboración con la cofundadora, una Arquitecta. Entre diciembre de 2023 y mayo de 2024, se experimentó un crecimiento organizacional de 20 a 36 colaboradores. En la actualidad, la empresa cuenta con 35 empleados.

Debidos a su crecimiento, la empresa atraviesa actualmente una época de cambios y adaptaciones en su estructura organizativa y en sus relaciones internas. Esto implica, entre otros aspectos, la revisión y optimización de sus procesos de control de calidad, gestión financiera, operativa y de comunicación interna. En otras palabras, se están actualizando y reestructurando los sistemas y métodos de trabajo para responder a las demandas de un mercado en constante evolución.

La dirección del Grupo está consciente de la importancia de definir roles y responsabilidades de manera precisa para garantizar un funcionamiento eficiente y una alineación efectiva con los objetivos estratégicos y valores de la empresa.

En Enero 2024, se incorporó una persona responsable de talento y recursos humanos, puesto que anteriormente no había nadie a cargo de esta área. Su principal reto ha sido priorizar las actividades críticas para estructurar y formalizar la documentación necesaria en talento y recursos humanos, lo que impacta directamente en la eficiencia y profesionalización del equipo.

En cuanto al ambiente laboral, se puede determinar que es sano, con los colaboradores fuertemente identificados con la empresa. La organización, en colaboración con los PAP anteriores, ha implementado planes de bonos e incentivos que han contribuido significativamente a motivar a los empleados y a mantener un ambiente laboral óptimo.

Además, la empresa pretende mejorar la eficiencia de sus procesos administrativos, de control de calidad y de comunicación entre departamentos. Esto se traduce en la necesidad de optimizar procesos como la gestión documental, las aprobaciones internas y el flujo de información, con el fin de asegurar que, a pesar del crecimiento acelerado, se mantenga un control riguroso y se facilite la toma de decisiones.

Servicios ofrecidos por A:

Empresa A cuenta con una unidad de inspección y una unidad de construcción, las cuales se describen a continuación:

Unidad de Inspección:

Empresa A se especializa en la realización de estudios y evaluaciones bajo las siguientes normativas:

- NOM-015-STPS-2001: Seguridad y salud en centros de trabajo con condiciones térmicas elevadas o abatidas.
- NOM-022-STPS-2015: Evaluación de instalaciones de electricidad estática y pararrayos en centros de trabajo.
- NOM-025-STPS-2008: Evaluación de condiciones de iluminación en los centros de trabajo.
- NOM-001-SEDE-2012: Evaluación de instalaciones eléctricas para asegurar el cumplimiento normativo.

Unidad de Construcción:

Empresa A ofrece una amplia gama de servicios de construcción, que incluyen:

Obra eléctrica:

- Suministro e instalación de sistemas eléctricos en diferentes sectores.

Acometida en media tensión:

- Instalaciones eléctricas para suministro de energía en nivel medio de tensión.
- Instalaciones eléctricas en áreas comerciales, institucionales y hoteleras.

Calidad de energía:

- Mejora y aseguramiento de la eficiencia energética.

Dictámenes estructurales:

- Evaluaciones de estructuras para anuncios publicitarios y edificaciones.

Paneles solares:

- Instalación y mantenimiento de sistemas de energía solar.

Obra civil y proyectos arquitectónicos.

Servicios ofrecidos por B:

Ofrece una gama de servicios especializados en soluciones de iluminación, incluyendo:

- Proyectos de iluminación residencial y para oficinas.
- Proyectos de iluminación industrial.
- Venta de luminarias LED de bajo consumo.
- Elaboración de estudios de gestión de normativas NOM.

El corporativo se visualiza en 10 años como un grupo empresarial con presencia en América del Norte, generando en Estados Unidos y Canadá el 50% de sus implementaciones en el desarrollo de la ingeniería aplicada, mediante la creación, colaboración, ejecución e implementación de sus productos y servicios.

Estructura organizacional y estrategia de crecimiento:

El Grupo ha definido una estrategia para 2025 centrada en el fortalecimiento de su identidad corporativa, basada en tres pilares fundamentales:

- Crecimiento y solidez del grupo → Se busca consolidar la estructura organizacional, optimizar procesos internos y asegurar un crecimiento sostenible en todas sus unidades de negocio.
- Vivir la cultura organizacional → La empresa promueve la integración y alineación de sus colaboradores con los valores del grupo, fomentando la comunicación y el trabajo en equipo.
- Desarrollo y profesionalización → Se pretende mejorar la capacitación del personal, implementar herramientas digitales para optimizar procesos y garantizar la calidad en la ejecución de los servicios.

El Grupo se posiciona en el sector industrial y se especializa en la prestación de servicios relacionados con la instalación, diseño de interiores, venta de luminarias e inspecciones. Es importante destacar que la mayoría de los servicios que ofrecen se promocionan a través de recomendaciones personales (boca a boca) o mediante intermediarios.

En cuanto a los procesos de certificación, la unidad de inspección de Empresa A se encuentra en proceso de acreditación, aunque aún no ha sido aprobada por las secretarías de gobierno. Este trámite, que se ha prolongado durante tres años, impacta directamente en el sistema de gestión de calidad de la empresa. Para compensar esta situación, actualmente Empresa B subcontrata un laboratorio aprobado para la generación de informes y para la elaboración de registros de pruebas de laboratorio (es decir, documentos que registran los resultados de las evaluaciones realizadas). La estrategia proyectada es que, una vez que Empresa A obtenga su aprobación oficial, Empresa B pueda iniciar el trámite para establecer su propio laboratorio, eliminando así la necesidad de trabajar con dos proveedores externos.

1.3 Identificación de las problemáticas

La empresa enfrenta diversos retos en sus procesos internos que afectan su crecimiento, operatividad y posicionamiento en el mercado. A pesar de los avances en la documentación y la implementación de estrategias, persisten problemáticas en cuatro áreas clave:

mercadotecnia (*marketing*), recursos humanos (cultura organizacional) finanzas y contabilidad, y calidad.

Mercadotecnia (marketing):

Aunque la estrategia de mercadotecnia y comercialización no ha generado un buen posicionamiento en el mercado y escasa visibilidad de la marca, la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado. La percepción de que el crecimiento y posicionamiento están ligados exclusivamente a la capacidad instalada ha provocado que por el momento no consideren focalizar los esfuerzos en esta área.

Recursos humanos (cultura organizacional):

En la apropiación de los valores corporativos los empleados requieren un mayor sentido de pertenencia y compromiso; lo que genera que los líderes deban constantemente supervisar y motivar a los colaboradores para que cumplan con sus responsabilidades, lo que reduce la eficiencia operativa.

El corporativo ha definido el deber ser de cada uno de ellos y se encuentra en la etapa de que se llegue al beneficio de cada uno de ellos, a la par de que puedan existir herramientas que sirvan de inducción general de los mismos.

Finanzas y contabilidad

El manejo financiero y contable de la empresa enfrenta varios problemas:

- Los registros financieros se llevan parcialmente de forma manual, lo que incrementa el margen de error y dificulta el trabajo de la información.
- La actualidad de los datos en los informes financieros muestra una alta desviación en comparación con la realidad.
- Como ya se ha mencionado anteriormente el Grupo cuenta con varias empresas bajo su gestión, el problema se presenta al realizar una venta en la cual interviene más de

una de estas y al recaudar el monto, este se registra en una sola entidad; consideramos se debe separar por porcentajes (definidos por políticas) que corresponda a cada entidad participante.

- Calendario de ventas: se estaba realizando de forma anual, es decir, en enero administración recibe la información sobre las ventas y proyectos a trabajar durante el año y desde aquí se genera una planeación de flujos para todo el año, lo cual ha generado muy baja precisión en el desarrollo, además que en operaciones se percibe una muy alta volatilidad en los costos de cada proyecto, lo cual abona aún más a la desviación de lo planteado versus la realidad percibida.

Estos puntos mencionados anteriormente en su conjunto resultan en datos financieros inestables y nada realistas, por lo cual los datos que poseen hoy no muestran la realidad de cada entidad empresarial, esto provoca que los informes financieros (flujo de efectivo, estado de resultados) no sean los más adecuados para la toma de decisiones.

Además de estos problemas operativos, la dirección del corporativo presentaba grandes dificultades para trabajar con indicadores financieros para toma decisiones, debido en gran medida a estos dos puntos identificados:

- Se está trabajando con demasiados indicadores (definidos en periodos PAP pasados), tales como:
 - Razón circulante, Capital Neto de Trabajo, Prueba de ácido, Margen de Utilidad Bruto, Margen de Operación de Utilidad, Margen de Utilidad Neto, ROE, ROA, EBITDA, Nivel de Endeudamiento, Pasivos a Corto Plazo, Razón Deuda-Capital e Impacto de la Carga Financiera.
- Pero estos indicadores no tienen KPIs clave, lo que dispersa los esfuerzos en análisis poco efectivos.
- Además, los datos que recolectan estos indicadores toman información con altísima desviación a la realidad.

Esto afecta la estabilidad económica y la capacidad de planificación a corto, mediano y largo plazo de la empresa, dificultando la optimización de costos, gestión de flujo de caja y de rentabilidad.

Calidad y Procesos

El sistema de calidad presenta deficiencias en la validación y monitoreo de procesos, lo que afecta la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Se han identificado diversas problemáticas que requieren atención inmediata:

- Requieren de indicadores clave de desempeño (KPIs) bien definidos, para la medición del cumplimiento de estándares de calidad, de la relación con proveedores y del mismo departamento, ya que actualmente no llevan un control.
- Procesos de revisión de informes poco optimizados, lo que genera tiempos de entrega prolongados y un uso ineficiente de los recursos.
- Ausencia de listas de verificación estructuradas para garantizar que los informes cumplan con los estándares internos y las normativas vigentes, lo que puede derivar en errores y retrabajos.

Estas deficiencias impactan directamente en la capacidad de la empresa para mantener un control de calidad efectivo, lo que puede traducirse en retrasos, costos adicionales y una disminución en la competitividad del negocio.

Si bien la empresa ha avanzado en la documentación y en la gestión de calidad, estas problemáticas siguen impactando la eficiencia de sus operaciones y la satisfacción del cliente.

Es necesario un enfoque estructurado para abordar estas problemáticas y garantizar un crecimiento sostenible. La implementación de estrategias claras en mercadotecnia, fortalecimiento de la cultura organizacional, optimización del registro financiero y consolidación de los procesos de calidad permitirán mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la competitividad y asegurar la estabilidad a largo plazo.

1.4. Planeación de alternativas

El proyecto de consultoría colaborativa se encuentra en la cuarta fase de implementación (primavera 2025), este apartado tiene como objetivo definir las tácticas que se proponen para abordar las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico de las tres empresas miembros del corporativo.

La selección de las alternativas de solución se realizó en conjunto con el corporativo, considerando sus necesidades, recursos y prioridades. Se evaluó la viabilidad técnica, económica y operativa de cada alternativa, así como su impacto en los resultados de las empresas.

El objetivo es ofrecer un conjunto de herramientas y estrategias que les permitan mejorar su gestión administrativa, de calidad y operativa, y alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

El enfoque principal se centró en áreas de recursos humanos, sistemas financieros y comercialización, así como en la gestión de la calidad y los procesos operativos.

Se continuó con las áreas clave de desempeño (ACD) que se definieron en el periodo PAP anterior:

- Gestión de los Sistemas Administrativos.
- Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones.

Para presentar a la empresa para su validación se trabajó en el plan de implementación de este periodo.

Plan de Trabajo (Ver en Anexo 1.8.1)

Dentro del plan de trabajo se describen los objetivos a alcanzar, las tácticas a implementar para lograrlos, los productos o entregables esperados en cada área y los beneficios que estas acciones generarán. A través de su estructura, se garantiza una visión clara y alineada de las estrategias, permitiendo una mejor asignación de recursos y una evaluación efectiva del desempeño.

Para elaborar el plan de trabajo se analizó la información recabada en periodos PAP anteriores más lo platicado en la primera reunión de presentación con el equipo empresarial.

En el PAP de consultoría colaborativa se utilizan tres indicadores para evaluar el desempeño y el impacto que tiene la intervención en las empresas:

1. Producto: Es el entregable tangible que resultante de las actividades trabajadas.
2. Uso: Es el medio por el cual la empresa adquiere el producto, lo hace propio y lo integra a su operación.
3. Beneficio: Describe la utilidad e impacto que tendrá en la empresa a razón de su uso.

Y a su vez para medir el nivel alcanzado en la implementación se definió una meta por cada táctica propuesta.

A continuación, se muestra lo propuesto para cada área clave de desempeño:

ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Capacidad empresarial:

Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo de habilidades del recurso humano.

Objetivo 1: Implementación y consolidación de herramientas contables, financieras y procesos asociados que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones de acuerdo con objetivos operativos y estratégicos.

En este objetivo se propusieron dos tácticas que a continuación se presentan:

1. **Táctica:** *Optimización del sistema financiero contable.*

La cual consta de las siguientes actividades:

- Identificar y entender el flujo de información financiera y contable del CONTPAQ, Monday y los extras de demás plataformas al Excel General.
- Analizar estructura y proceso de captura de la información financiera y contable para detectar oportunidades de mejora.
- Desarrollar un proceso confiable para el registro de los datos contables y financieros.
- Presentar el nuevo proceso y/o estructura del registro de los datos contables.

Con los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Estructura del Proceso para el registro contable y financiero con instrucciones de uso.
- **Uso:** Implementación de un mecanismo de registro contable y financiero eficaz
- **Beneficio:** Contar con información financiera actualizada y confiable para la toma de decisiones estratégicas.
- ◆ **Meta:** Completar el diseño del registro contable. Mayo 2025

La segunda táctica dentro del mismo objetivo es:

2. **Táctica:** Selección de las razones financieras clave de cada unidad de negocio para optimizar la toma de decisiones.

La cual consta de las siguientes actividades:

- Seleccionar los indicadores financieros clave de los periodos anteriores y compararlos con los de otras empresas del sector para determinar su relevancia para la empresa.
- Interrelacionar los indicadores clave con cada unidad de negocio y su impacto en el corporativo.
- Describir, interpretar y presentar los resultados de cada indicador financiero clave seleccionado.

Con los siguientes indicadores:

- **Producto:** Tablero de indicadores en tiempo real.
- **Uso:** Aplicación del tablero para implementar y analizar información financiera de manera clara, con datos actualizados.
- **Beneficio:** Seguridad en la toma de decisiones basada en indicadores financieros claves confiables.
 - ◆ Meta: Finalizar el tablero de indicadores financieros clave y establecer la conexión en tiempo real respecto a la base de datos. Mayo 2025

Continuando con la ACD de Sistemas Administrativos se presentamos el siguiente objetivo:

Objetivo 2: Optimizar la estrategia comercial y de marketing B2B para el crecimiento y posicionamiento del corporativo.

En este objetivo se presentó la siguiente táctica:

- 1. Táctica:** Aplicación de herramientas digitales para incrementar la presencia del Grupo en el mercado.

En la cual se trabajaron las siguientes actividades:

- Proceder con capacitaciones estratégicas para la implementación y uso de herramientas digitales enfocadas en el Área de Marketing digital y Marketing Tradicional.
- Identificar, evaluar y aplicar KPI'S mercadológicos proporcionados por las herramientas digitales.

- Elegir y aplicar kpi de interés para la alta dirección.

En donde se definieron los siguientes indicadores:

- **Producto:** Cursos de capacitación en Marketing.
- **Uso:** Tener clara la diferencia entre las estrategias mercadológicas con el sistema tradicional y digital.
- **Beneficio:** Aprovechar las herramientas digitales y los indicadores generados para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito mercadológico.
- ◆ **Meta:** Proporcionar dos capacidades mercadológicas y determinar dos KPI con las herramientas establecidas. Mayo 2025

Para el siguiente objetivo continuando dentro de la misma ACD Sistemas Administrativos:

Objetivo 3: Consolidar la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y los valores corporativos.

En donde dentro de este objetivo se trabajaron dos tácticas:

1. **Táctica:** Optimización del sistema de inducción para la comunicación interna y comprensión de los bonos e incentivos.

En esta primera táctica se trabajaron las siguientes actividades:

- Crear post con los colaboradores Familiarizando Bonos e Incentivos.
- Crear video de usos y beneficios de los canales y contenido que se comparte en la red de comunicación de Empresa A.

En donde se definieron los siguientes indicadores:

- **Producto:** Material gráfico y audiovisual de Bonos e Incentivos y del sistema de comunicación interna de la empresa.
- **Uso:** Información clara para reforzar la comprensión de los sistemas de comunicación interna establecida y bonos e incentivos laborales no monetarios que se tienen.

- **Beneficio:** Aprovechar las herramientas digitales y los indicadores generados para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito mercadológico.
- ◆ **Meta:** Entregar dos videos que gestionen la comunicación de la empresa.
Mayo 2025

Dentro del mismo objetivo se desarrolló la siguiente táctica:

2. **Táctica:** Consolidar la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y los valores corporativos.

En donde se trabajaron las siguientes actividades:

- Diseñar programa de implementación de "Video Testimonial" sobre algún valor corporativo y/o comunicación empresarial.
- Elección de contenido audio visual de impacto para cada tema.
- Aplicar plan de capacitación para la apropiación de los temas elegidos que se manejarán con el material audiovisual.
- Evaluación de percepción de los colaboradores de los contenidos presentados con los audiovisuales y el impacto logrado.
- Presentación de los impactos logrados en los colaboradores con la aplicación de audiovisuales.

Con los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Material audiovisual enfocado en testimonios de personal de la empresa sobre los valores, la comunicación.
- **Uso:** Conocer la percepción del personal respecto a la vigencia de los valores y la comunicación de la empresa.
- **Beneficio:** Reforzar la cultura organizacional y el sistema de comunicación actual.
- ◆ **Meta:** Dos videos de testimonios de personal de la empresa. Mayo 2025

A su vez trabajamos con este segunda y última Área Clave de Desarrollo:

ACD: Gestión de los Sistemas de Calidad y Operaciones

Capacidad empresarial:

Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

Para esta capacidad se trabajaron dos objetivos:

Objetivo 1: Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión, supervisión y control efectivo de los sistemas de calidad.

Este primer objetivo se realizó tratando dos tácticas:

1. **Táctica:** Mejora en la estructura de la documentación en los sistemas digitales (Monday, Sharepoint).

En donde se realizaron estas actividades:

- Evaluar donde están, que herramientas usan, donde y como la reciben, para establecer la estructura de captura.
- Detectar oportunidades de mejora en el flujo documental.
- Recomendar una nueva estructura del empleo de las herramientas digitales (Sharepoint y Monday).
- Dar seguimiento y probar la versión piloto de la propuesta planteada.
 - **Producto:** Sistema documental con propuesta validada para uso alternativo de las herramientas digitales.
 - **Uso:** Emplear un sistema fluido en el que los documentos son accesibles, se validan rápidamente y están bien organizados

- **Beneficio:** Garantizar que la información sea confiable y accesible en cualquier momento

◆ **Meta:** Entrega de un sistema documental con herramienta digitales.

Mayo 2025

Dentro de este mismo objetivo se trabajó con esta segunda táctica, en donde a diferencia del resto esta táctica va a terminar en dos productos, usos y beneficios para encaminar a una sola meta:

2. **Táctica:** Implementación de paneles de control en tiempo real.

Se realizaron las siguientes actividades, para los primeros indicadores:

- Definir los indicadores claves a monitorear, los objetivos y beneficios.
- Utilizar herramientas como Power Business Intelligence para visualizar datos en tiempo real.
- Presentar el panel de control.
- Capacitar sobre el uso de la herramienta.

Evaluando con las siguientes métricas

- **Producto:** Panel de control digital con indicadores claves de desempeño (KPI) e instrucciones de uso de la herramienta.
- **Uso:** Control en tiempo real de los indicadores clave
- **Beneficio:** Asegurar la correcta adopción de la herramienta por los usuarios para garantizar la optimización de la toma de decisiones basada en datos actualizados y asegurar la correcta

Continuando con esta táctica, se programaron las siguientes actividades:

- Definir con la dirección quién tendrá acceso a la herramienta.

- Permitir acceso personalizado según las necesidades de cada departamento.

Estas dos actividades desembocaron a este grupo de indicadores:

- **Producto:** Plataforma centralizada para la gestión y visualización de información.
- **Uso:** Garantizar que cada usuario tenga acceso según su nivel de responsabilidad
- **Beneficio:** Seguridad y control de acceso a la información

La meta en común, resultado de ambas tácticas es:

- ◆ **Meta:** Establecer al menos seis indicadores. Mayo 2025

Continuando en esta misma Capacidad Empresarial, se desarrolló el siguiente objetivo:

Objetivo 2: Determinar e identificar indicadores de cumplimiento en los procesos internos del corporativo.

Para el trabajo de este objetivo se plantearon dos tácticas:

1. **Táctica:** Validación del cumplimiento operativo y medición del desempeño en revisión de informes.

Para el desarrollo esta táctica se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis histórico de la revisión de informes y evaluación del avance alcanzado
- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Presentación de KPIs y análisis de resultados.
 - **Producto:** Indicadores clave de desempeño.
 - **Uso:** Facilitar la interpretación de los resultados obtenidos y permitir la toma de decisiones informadas basadas en datos.

- **Beneficio:** Identificación de avances y ajustes necesarios en procesos clave. Priorización de estrategias de mejora y optimización de recursos.
- ◆ **Meta:** Garantizar un nivel de calidad igual o superior al 90%, asegurando que los informes se entreguen de forma puntual, sin errores y con información útil para la toma de decisiones.

Sobre este mismo objetivo se desarrolló la siguiente táctica:

2. **Táctica:** Estandarización del proceso de documentación y validación de salidas de ruta.

En donde se trabajaron las siguientes actividades:

- Analizar los métodos utilizados por el departamento de calidad para documentar y validar la información en Teams y Monday.
- Comprar los procesos actuales para detectar variaciones y puntos de optimización.
- Diseñar un diagrama de proceso deseado (TO-BE), integrando las mejores prácticas.
- Probar el nuevo flujo con casos reales.
- Ajustar si es necesario antes de la implementación final.

Sobre de estas actividades se evaluó de acorde a estos indicadores:

- **Producto:** Diagrama de proceso deseado (TO-BE), documento estructurado y almacenado en la base de datos.
 - **Uso:** Se utiliza como referencia oficial para que cualquier persona pueda validar y verificar la información de manera uniforme, optimizando
 - **Beneficio:** Elimina la variabilidad en la validación de datos. Asegura calidad y uniformidad en la documentación de salidas a ruta.
 - ◆ **Meta:** Implementar el diagrama TO-BE como referencia en la empresa.
- Mayo 2025

Una vez finalizado el plan de trabajo, se procedió a determinar tiempos para cada actividad plasmándolos en un cronograma

Cronograma (Ver en Anexo 1.8.2)

El cronograma es una herramienta donde se listan las tareas a realizar en el proyecto donde se asigna a los responsables de ella, así como la fecha de inicio y fin de cada una.

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt en Excel, que permite visualmente observar las fechas del proyecto y su avance, facilitando el seguimiento y control del proyecto.

ACD: Gestión de Sistemas Administrativos

TAREA	ASIGNADO A	PROGRES	INICIO	FIN
Identificar y entender el flujo de información financiera y contable del CONTPAQ, Monday y los extras de demás plataformas al Excel General	Uriel	0%	25/02/2025	02/03/2025
Analizar estructura de Base de Datos tanto de ventas como de compras y gastos	Uriel	0%	02/03/2025	07/03/2025
Desarrollar un proceso confiable para el registro de los datos contables y financieros	Uriel	0%	07/03/2025	28/03/2025
Presentar el nuevo proceso y/o estructura del registro de los datos contables	Uriel	0%	28/03/2025	04/04/2025
Seleccionar los indicadores financieros clave de los periodos anteriores y compararlos con los de otras empresas del sector para determinar su relevancia para la empresa	Uriel	0%	04/04/2025	11/04/2025
Interrelacionar los indicadores clave con cada unidad de negocio y su impacto en el corporativo	Uriel	0%	18/04/2025	25/04/2025
Describir, interpretar y presentar los resultados de cada indicador financiero clave seleccionado	Uriel	0%	25/04/2025	01/05/2025

Imagen 1. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

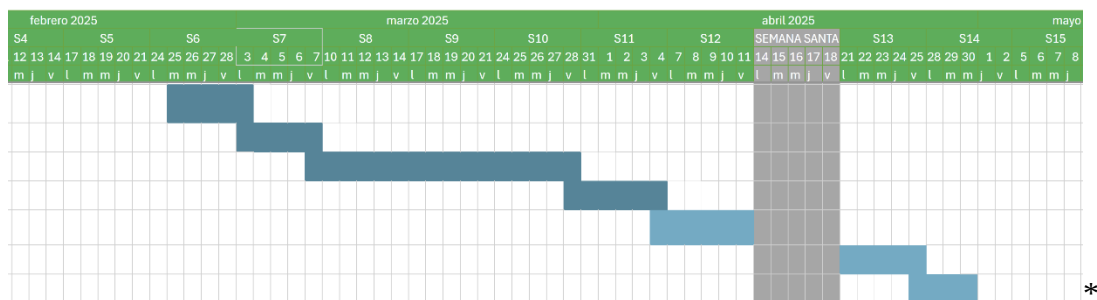


Imagen 2. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

TAREA	ASIGNADO A	PROGRES	INICIO	FIN
Proceder con capacitaciones estratégicas para la implementación y uso de herramientas digitales enfocadas en el Área de Marketing digital y Marketing Tradicional	Benjamín	0%	24/02/2025	28/03/2025
Identificar, evaluar y aplicar KPI'S mercadológicos proporcionados por las herramientas digitales	Benjamín	0%	31/03/2025	04/04/2025
Elegir y aplicar kpi de intereses para la alta dirección	Benjamín	0%	07/04/2025	11/04/2025
Crear post con los colaboradores Familiarizando Bonos e Incentivos	Benjamín	0%	03/03/2025	14/04/2025
Crear video de usos y beneficios de los canales y contenido que se comparte en la red de comunicación de Brannelement	Benjamín	0%	10/03/2025	04/04/2025
Diseñar programa de implementación de "Video Testimonial" sobre algún valor corporativo y/o comunicación empresarial	Benjamín	0%	24/02/2025	28/03/2025
Elección de contenido audio visual de impacto para cada tema.	Benjamín	0%	03/03/2025	07/03/2025
Aplicar plan de capacitación para la apropiación de los temas elegidos que se manejan con el material audiovisual	Benjamín	0%	10/03/2025	04/04/2025
Evaluación de percepción de los colaboradores de los contenidos presentados con los audiovisuales y el impacto logrado	Benjamín	0%	07/04/2025	11/04/2025
Presentación de los impactos logrados en los colaboradores con la aplicación de audiovisuales	Benjamín	0%	14/04/2025	25/04/2025

Imagen 3. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

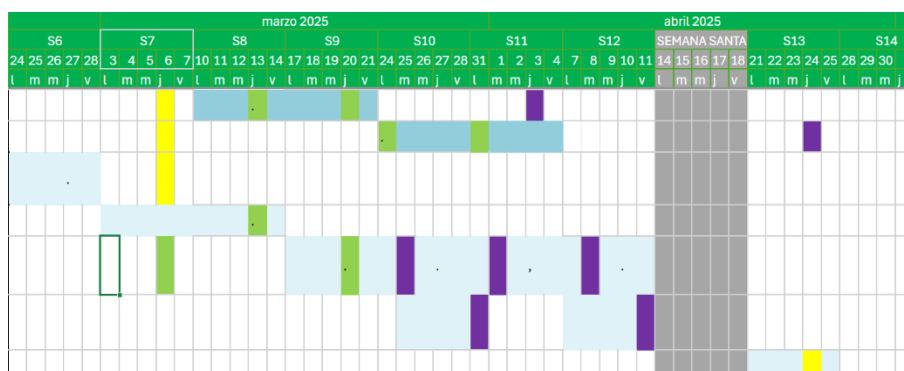


Imagen 4. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

ACD: Gestión de Sistema de Calidad y Operaciones

TAREA	ASIGNADO A	PROGRES	INICIO	FIN
Evaluar donde están, que herramientas usan, donde y como la reciben, para establecer la estructura de captura	Ema	0%	25/02/2025	04/03/2025
Detectar los puntos problemáticos en el flujo documental	Ema	0%	04/03/2025	11/03/2025
Recomendar una nueva estructura del empleo de las herramientas digitales (Sharepoint y Monday)	Ema	0%	11/03/2025	01/04/2025
Dar seguimiento y probar la version piloto de la propuesta planteada	Ema	0%	01/04/2025	24/04/2024
Definir los indicadores claves a monitorear, los objetivos y beneficios	Ema	0%	13/03/2025	18/03/2025
Utilizar herramientas como Power Business Intelligence para visualizar datos en tiempo real	Ema	0%	18/03/2025	02/04/2025
Presentar el panel de control	Ema	0%	03/04/2025	03/04/2025
Capacitar sobre el uso de la herramienta	Ema	0%	04/04/2025	10/04/2025
Definir con la direccion quién tendrá acceso a la herramienta	Ema	0%	22/04/2025	01/05/2025
Permitir acceso personalizado según las necesidades de cada departamento	Ema	0%	25/04/2025	01/05/2025

Imagen 5. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

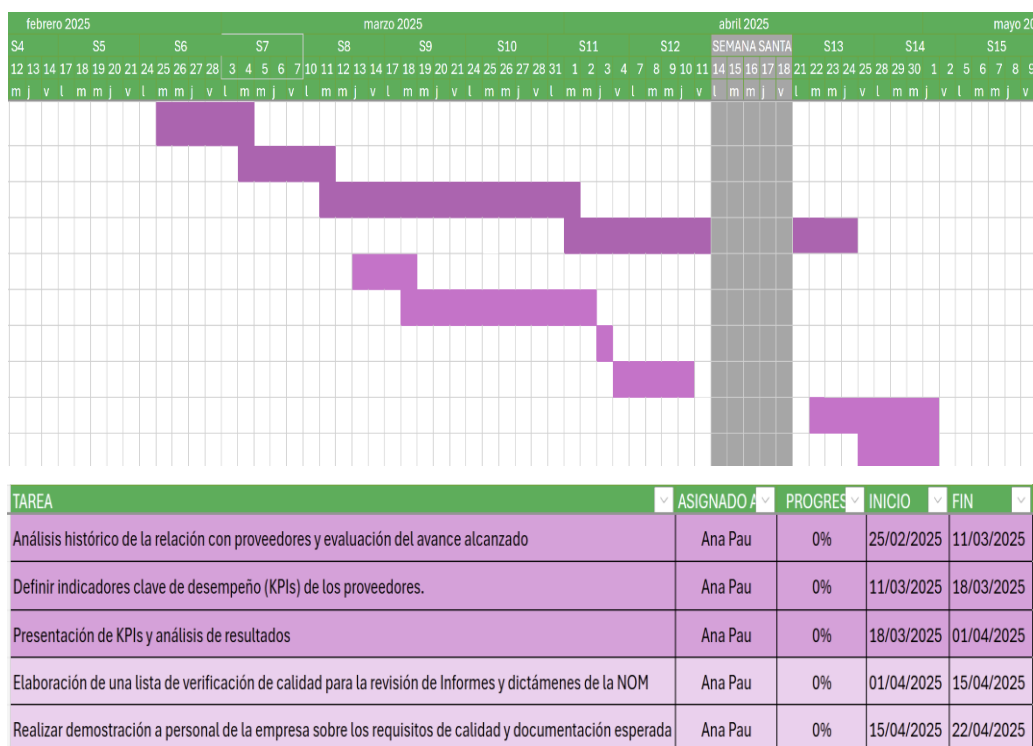


Imagen 6. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

Entregables de presentaciones y actividades PAP

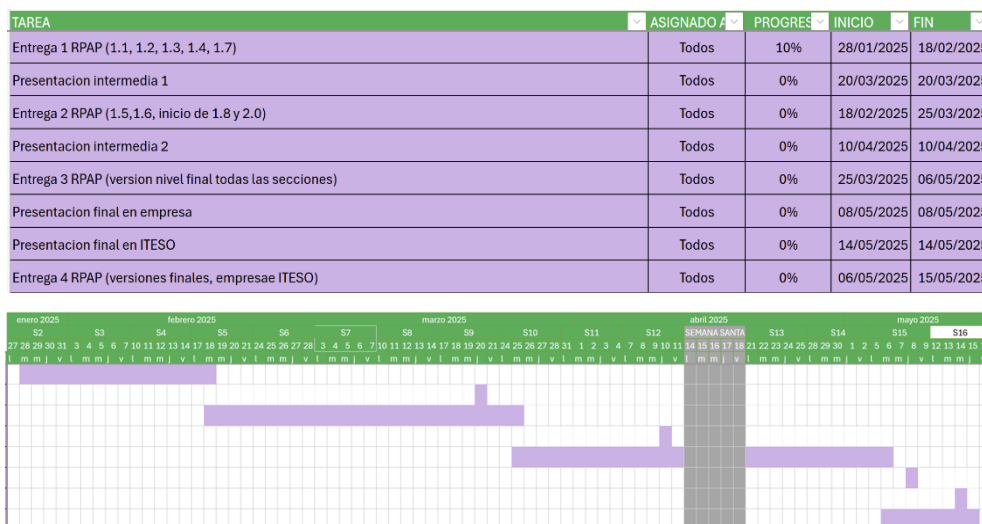


Imagen 7. Cronograma. Elaborado por Equipo PAP P2025

Así mismo realizamos el Acta Constitutiva

Acta Constitutiva (Ver en Anexo 1.8.3)

Es un documento donde se establecen los integrantes del proyecto, el alcance, propósito, objetivos, gobernabilidad, supuestos y restricciones dentro del proyecto. Además, en este documento del proyecto se incluye el EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), diagrama de red, directorios de los integrantes e involucrados, el plan de comunicación, acuerdo de RH (Recursos Humanos) y la matriz de riesgos.

El acta constitutiva permite planificar y establecer las bases de cualquier proyecto.

A continuación, se muestra el objetivo contenido en el acta:

Objetivo.

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) tiene como objetivo general proporcionar soluciones a las necesidades del Grupo Elemento mediante una consultoría colaborativa que impulse la competitividad de la empresa a través del análisis y mejora de sus sistemas administrativos y operativos.

Objetivos específicos:

Gestión de los Sistemas Administrativos:

- Implementar y consolidar herramientas contables y financieras para mejorar la eficiencia en el flujo de información y toma de decisiones.
- Evaluar el uso de tecnologías para optimizar la administración de recursos financieros.
- Identificar oportunidades de mejora en la estructura organizacional para optimizar la comunicación interna y la gestión documental.

Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones:

- Supervisar la correcta implementación de procesos previamente establecidos y evaluar su eficacia.
- Proponer ajustes y mejoras en los procesos de calidad y operación con base en las necesidades detectadas.
- Analizar el impacto de estrategias anteriores y proporcionar recomendaciones para fortalecer la eficiencia operativa.

El desarrollo de estas acciones se llevará a cabo en el periodo de primavera 2025, asegurando un seguimiento adecuado y la documentación de resultados para su evaluación final. Cualquier cambio o ajuste en la consultoría será acordado entre los consultores del ITESO y los representantes de Grupo Elemento.

Imagen 8. Objetivo recuperado del Acta Constitutiva del proyecto. Elaborado por Equipo PAP P2025

Estructura de Desglose del Trabajo (ETD) (Ver en Anexo 1.8.4)

Es una herramienta para separar los entregables de un proyecto con una descomposición jerárquica dividiéndolo por niveles a los cuales se les llama paquetes de trabajo.

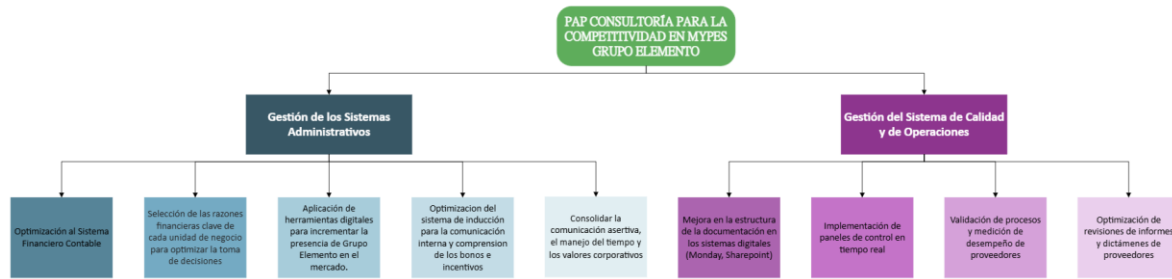


Imagen 9. EDT. Elaborado por Ing. Gral. Emma Echaniz

Diagrama de Red (Ver en Acta Constitutiva Anexo 1.8.3)

Es un documento que representa de manera gráfica las herramientas y entregables que se desarrollarán durante el proyecto. Permite observar las dependencias y secuencias de los entregables.

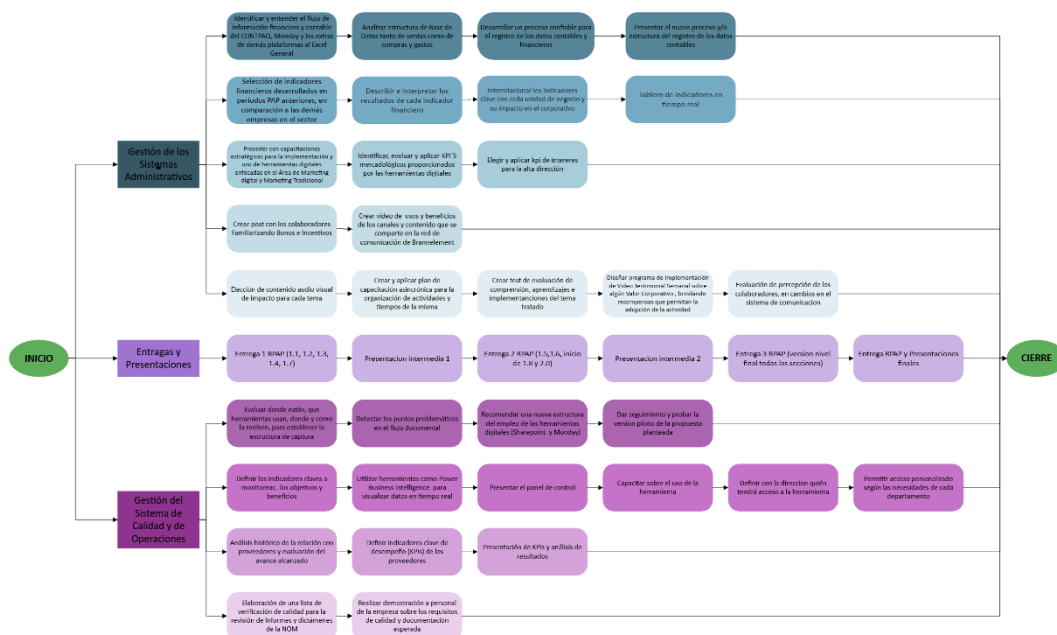


Imagen 10. Diagrama de Red. Elaborado por Ing. Gral. Emma Echaniz

Matriz de Riesgos (Ver en Acta Constitutiva Anexo 1.8.3)

Es una herramienta para identificar riesgos y amenazas al proyecto. Se describe el riesgo, se determina la probabilidad de que ocurra (alta, mediana o baja), se detectan las consecuencias, se describen acciones preventivas para ese riesgo y se asigna un responsable.

A continuación, se presenta una parte el contenido:

Categoría	Riesgo	Probabilidad de Incurrencia	Consecuencias	Acciones Preventivas	Responsable
Logística y Visitas	Cancelación de visitas a la empresa	Media	Pérdida de oportunidades para recabar información	Confirmación de visitas con antelación, plan B	Coordinadores
	Falta de transporte para llegar a la empresa	Baja	Retrasos en visitas	Planificar rutas y tiempos, prever transporte alternativo	Todo el equipo PAP
	No tener espacio disponible para reuniones en la empresa	Media	No se puede avanzar en sesiones programadas	Solicitar espacios con anticipación	Coordinadores

Imagen 11. Matriz de riesgos. Elaborado por Equipo PAP P.2025

Plan de Comunicación (Ver en Acta Constitutiva Anexo 1.8.3)

Sirve para establecer los medios de comunicación durante el proyecto, el motivo de comunicación, se definen responsables e involucrados, destinatarios y acuerdos de horarios. Se incluye comunicación interna (dentro del equipo) y externa (con los empresarios y colaboradores de Empresa A e Empresa B).

Mecanismo	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
WhatsApp	Determinar y aclarar acuerdos, dudas, notificaciones, obtención de información e imprevistos.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	De lunes a sábado de 7AM a 9PM (y domingos en casos de emergencia)
SharePoint	Compartir y elaborar los archivos entregables, así como también los archivos que nos dan soporte para avanzar en los archivos entregables.	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Durante los horarios PAP y fuera de estos.
Teams	Organizarnos sobre cómo trabajar, qué tenemos que hacer en el presente y en el futuro a corto plazo, y revisar los trabajos realizados.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Dentro de los horarios PAP.
Correo Electrónico	Compartir información o archivos, generar citas o sesiones virtuales, informar sobre avances.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	En cualquier momento necesario.
Monday	Asignar tareas y subir documentos	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Horario libre
Teléfono	Generar citas o sesiones y confirmar	Consultores, consultores	Consultores, consultores jr.,	En cualquier momento necesario.

Imagen 12. Plan de comunicación. Elaborado por Equipo PAP P.2025

Entregables Desarrollados:

A partir de los objetivos descritos de acuerdo con las capacidades empresariales del corporativo se plantearon los entregables como resultado de cada actividad guiada a su vez por una táctica (se describen al principio de esta sección). Y ahora se muestra un breve análisis sobre las implementaciones.

ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Finanzas y contabilidad

Para el área de finanzas y contabilidad las implementaciones preliminares incluyeron el desarrollo de una estructura para el proceso de registro contable y financiero con instrucciones de uso, seguida de la implementación de un mecanismo para garantizar la precisión y actualización de los registros.

Se desarrollaron dos herramientas con el fin de optimizar el flujo de la información financiera dentro de los esquemas actuales, las cuales fueron:

- Macro en Excel: La cual se encarga de vaciar la información contenida en los archivos de costos y gastos de los distintos libros, con el fin de generar un panel general en donde se muestre el total de cada apartado (costos fijos, costos variables, gastos administrativos, etc.), para dar información concreta y sin error humano.
- Estructura de presupuesto: La cual se encarga de mostrar un formato y descripción para que la operación pueda identificar donde está segmentado el origen del gasto y sea capaz de identificar el porcentaje de colaboración de las empresas involucradas en el proyecto.

GRUPO				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Grupo
%	53,73%	30,05%	16,22%	100,00%
\$	\$ 677.441,67	\$ 378.921,67	\$ 204.531,78	\$ 1.260.895,11

Imagen 13. Presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Uriel Ramírez Pérez

Imagen 14. Presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Uriel Ramírez Pérez

Imagen 15. Presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Uriel Ramírez Pérez

Al contar con estas herramientas, el corporativo tendrá la capacidad de integrarlas al sistema propuesto de flujo, de esta manera se facilitará la fluidez para el movimiento y gestión de los

datos financieros y contables, lo que apoyará a tener una estructura sólida para generar los presupuestos de cada proyecto.

Esto permitió contar con información contable y financiera confiable para la toma de decisiones estratégicas; el objetivo fue completar el diseño del registro contable, atendiendo las problemáticas identificadas, en tiempo para mayo de 2025.

Además, se trabajó en la creación de un tablero de indicadores que facilitó el análisis financiero con datos actualizados, brindando seguridad en la toma de decisiones basada en indicadores clave estratégicos. La meta fue terminar el tablero de indicadores financieros y establecer su conexión con la base de datos del Grupo, así como de las empresas A, B y C; esta última parte no fue posible por situaciones de tiempo.

Mercadotecnia y Recursos Humanos

Para el área de mercadotecnia y recursos humanos se realizaron las siguientes acciones: Se diseñaron y desarrollaron los contenidos y materiales para los cursos de capacitación en marketing, incluyendo la selección de herramientas digitales y la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Desarrollo de material gráfico y audiovisual para comunicar a manera de inducción al nuevo personal, los incentivos y el sistema de comunicación interna de la empresa, resaltando la propuesta de valor para los empleados.

Se produjo un plan de capacitación asincrónico con material audiovisual generando testimonios del personal, enfocándose en los valores de la empresa y la efectividad de la comunicación interna. Estas acciones permitieron el desarrollo completo del proyecto y aseguraron el cumplimiento de las metas establecidas para mayo de 2025.

ACD: Gestión de los Sistemas de Calidad y Operaciones

Para implementar este proyecto se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Se evaluó el estado de la documentación en los sistemas digitales Monday y Sharepoint para detectar oportunidades de mejora y recomendar nuevas estructuras. Se dio seguimiento a pruebas piloto para garantizar la correcta adopción de herramientas y optimizar la toma de decisiones. Se definieron indicadores clave y se utilizaron herramientas de visualización de datos (EXCEL) para implementar paneles de control en tiempo real. Se presentaron los paneles de control y se capacito al personal en su uso, definiendo los accesos a la información. Estas acciones permitieron la entrega de un sistema documental con herramientas digitales para mayo de 2025 y el establecimiento de al menos seis indicadores clave para la misma fecha, garantizando la confiabilidad y accesibilidad de la información, mejorando la seguridad y el control de acceso a la misma.

Como parte de procesos internos se realizaron las siguientes actividades:

Se llevó a cabo un análisis histórico de los informes operativos del corporativo para evaluar el avance alcanzado en el cumplimiento de metas y procesos clave. A partir de este diagnóstico, se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) con el fin de facilitar el monitoreo de resultados y apoyar la toma de decisiones con base en datos objetivos.

Posteriormente, se presentaron los KPIs y el análisis de resultados al equipo responsable, promoviendo un entendimiento compartido sobre las áreas que requieren ajustes o refuerzo.

También, se analizaron los métodos empleados por el área de calidad para documentar la validación de salidas a ruta mediante herramientas como Teams y Monday. Se compararon los procesos actuales para identificar variaciones, cuellos de botella y oportunidades de mejora. A partir de ello, se diseñó un nuevo diagrama de proceso deseado (TO-BE), que integra buenas prácticas y asegura uniformidad en el registro y validación de la información.

Este flujo fue probado con casos reales y ajustado según los resultados obtenidos, para luego integrarse como referencia oficial en la base de datos de la empresa.

Estas acciones facilitaron la interpretación clara de los resultados obtenidos, apoyando la priorización de estrategias de mejora y una mejor asignación de recursos. Además, permitieron eliminar la variabilidad en la documentación y asegurar la calidad en la validación de datos, garantizando que los informes cumplan con los estándares internos antes de ser compartidos, y reduciendo significativamente los errores, el tiempo invertido y los recursos utilizados en su revisión.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Capacidad empresarial:

- Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones.
- Innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia.
- Crecimiento y desarrollo de habilidades del recurso humano.

Objetivos:

1. Implementación y consolidación de herramientas contables, financieras y procesos asociados que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones de acuerdo con objetivos operativos y estratégicos.

1. Táctica: *Optimización del sistema financiero contable*

Para atender esta táctica se llevaron a cabo múltiples actividades (descritas en el apartado anterior en la sección de plan de trabajo) en donde dentro de ellas fue clave la ayuda y

accesibilidad brindada por el personal de Administración de la empresa, con el cual se trabajó en constante comunicación.

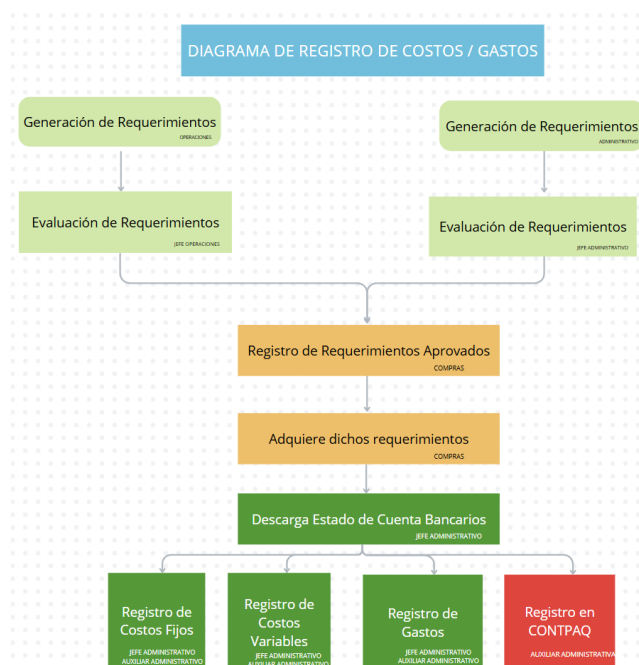
En primera instancia la forma de trabajo se basó en que el equipo PAP escuchamos e identificamos cada detalle del sistema actual del flujo de información tanto de costos, gastos y ventas, el cual nos describieron los colaboradores de la empresa, para posteriormente realizar el registro actual.

Una vez con la información recibida, se decidió dividir cada trabajo en dos esquemas:

- costos/gastos y
- ventas

para de esta manera separar los flujos de información y desglosar en mejor medida con el fin de clarificar cada actividad.

Con esta información se crearon los siguientes diagramas:



*Imagen 16. Diagrama de registros de costos del proceso actual. Elaborado por Ing. Financiero
Joaquin Ramírez*

En donde se identifica por nombre o por área para mostrar más claridad de quien realiza cada labor; el color del cuadro indica en que herramienta se realiza cada actividad.

- Monday – Naranja,
- Excel – Verde Oscuro,
- Forms - Verde Claro y
- CONTPAQ – Rojo

El cuadro color gris indica que se realiza un evento o actividad extra necesaria para que avance el proceso.

Para el registro de ventas el diagrama tiene una estructura muy similar, la principal diferencia radica en un punto del proceso que se subdivide para identificar si se trata del cliente principal de la empresa o de otro cliente.

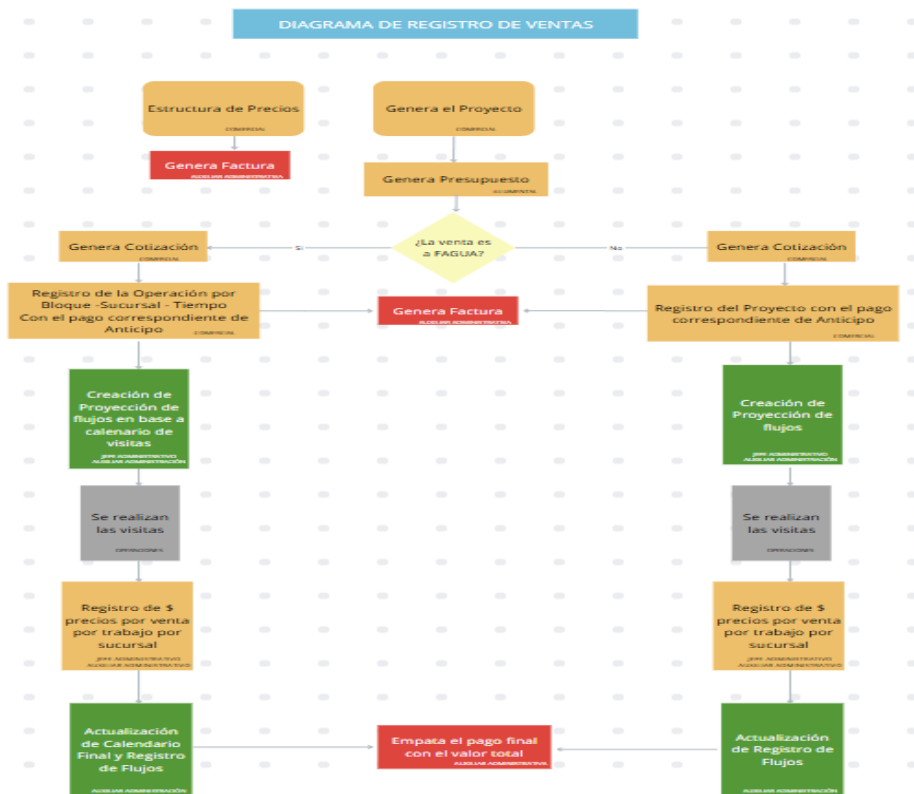


Imagen 17. Diagrama de registro de ventas proceso actual. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

Se presentaron los puntos clave a mejorar en el proceso ideal en conjunto con los colaboradores y la directora, fueron perfeccionados y validados, los cambios se mencionan más adelante.

Ratificado el proceso actual en conjunto en el equipo PAP trabajamos para generar el proceso ideal a llevar a cabo dentro del corporativo, conservando la separación de los procesos en costos/gastos y ventas.

En el proceso de costos/gastos las principales modificaciones realizadas en el nuevo proceso (To-Be) son:

- Determinar no solo por nombre del autor de la actividad, sino por cargo de responsable de la empresa que la realiza, junto con el motivo. De este modo el proceso seguiría vigente ante cualquier cambio en jerarquía o en adquisiciones de personal.
- Añadir un paso al obtener los estados de cuenta bancarios, la jefa administrativa ahora los filtrará por empresa antes de proceder al siguiente paso, para de esta manera, asegurar la confiabilidad de los números financieros de cada unidad dentro del corporativo.
- Ahora el registro de costos fijos, costos variables y gastos lo va a llevar exclusivamente una sola persona, para de esta manera eliminar los trabajos duplicados (uno de los principales problemas del sistema actual).

A continuación, presentamos el diagrama que esquematiza lo mencionado anteriormente:

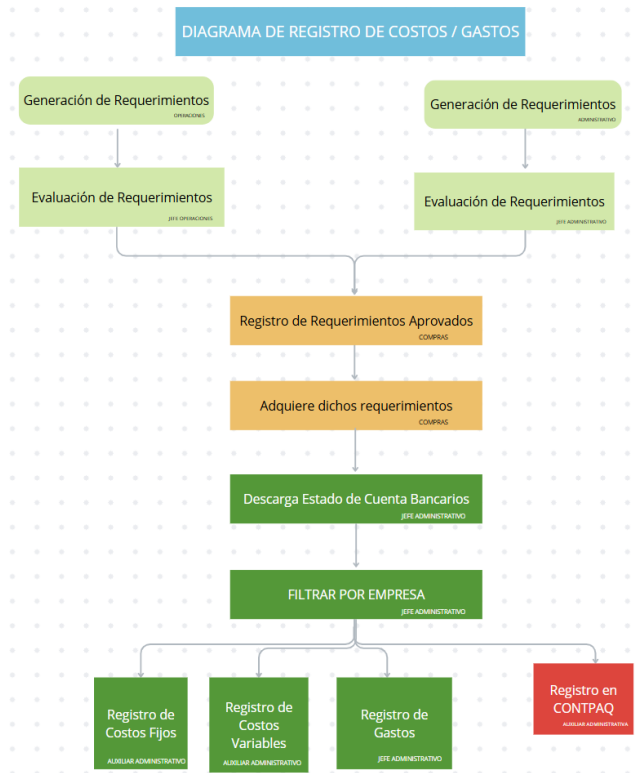


Imagen 18. Diagrama de registros de costos proceso ideal. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

Para el proceso de ventas se realizaron los siguientes cambios:

- Especificar además del nombre del autor, el cargo del responsable de la empresa, de este modo el proceso continuará vigente ante cualquier cambio en jerarquía o en ingreso de nuevo personal.
- La jefa administrativa, en base a cálculos determina de los costos en la operación, identificando el porcentaje adecuado de cada unidad del corporativo involucrada en cada proyecto.

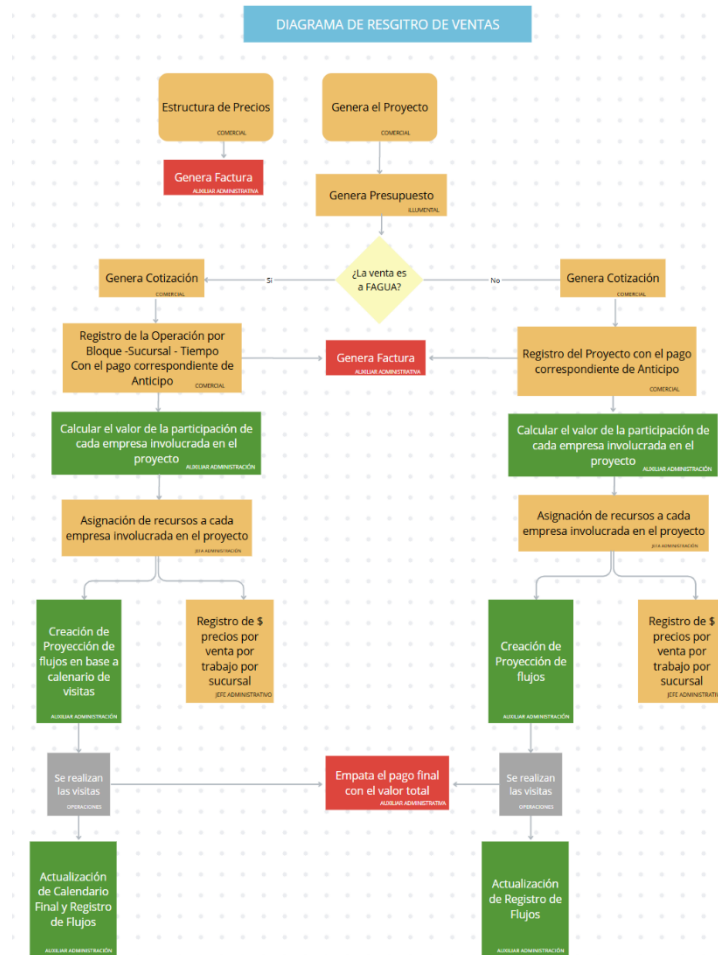


Imagen 19. Diagrama de registros de costos proceso ideal. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

Se llevaron a cabo múltiples sesiones de trabajo en forma colaborativa, tanto de manera presencial en oficinas del corporativo como en forma virtual por medio de Zoom y Teams, generando dos mecanismos para optimizar y acelerar el flujo de información dentro de los documentos pertinentes.

El primer mecanismo entregado como parte complementaria al producto “Estructura del proceso para el registro contable y financiero con instrucciones de uso” es la generación del esqueleto para cotizaciones de presupuesto, en donde el corporativo identifica el origen y la intervención de cada unidad, ya sea en forma material o humana (necesaria e implementada), en cada proyecto; Se desarrollo de tal manera que el operador administrativo del corporativo

solo requiere llenar con el porcentaje la línea correspondiente para que la formulación funcione y arroje el flujo monetario a cada marca (empresa) del corporativo.

%				\$		
Empresa A	Empresa B	Empresa C		Empresa A	Empresa B	Empresa C
100%	0%	0%		\$ 30.109,38	\$ -	\$ -
100%	0%	0%		\$ 37.636,72	\$ -	\$ -
100%	0%	0%		\$ 4.215,31	\$ -	\$ -
50%	40%	10%		\$ 4.817,50	\$ 3.854,00	\$ 963,50
0%	100%	0%		\$ -	\$ 14.452,50	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 9.032,81	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 1.083,94	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 1.204,38	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 3.010,94	\$ -
70%	20%	10%		\$ 404.670,00	\$ 115.620,00	\$ 57.810,00
0%	100%	0%		\$ -	\$ 63.229,69	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 67.746,09	\$ -
0%	0%	100%		\$ -	\$ -	\$ 34.324,69
0%	0%	100%		\$ -	\$ -	\$ 7.948,88
0%	100%	0%		\$ -	\$ 2.167,88	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 5.058,38	\$ -
100%	0%	0%		\$ 6.503,63	\$ -	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 5.419,69	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 4.516,41	\$ -
100%	0%	0%		\$ 4.215,31	\$ -	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 6.322,97	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 9.032,81	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 3.613,13	\$ -
100%	0%	0%		\$ 16.259,06	\$ -	\$ -
50%	50%	0%		\$ 8.129,53	\$ 8.129,53	\$ -
100%	0%	0%		\$ 7.226,25	\$ -	\$ -
0%	100%	0%		\$ -	\$ 3.161,48	\$ -
100%	0%	0%		\$ 60.218,75	\$ -	\$ -
0%	0%	100%		\$ -	\$ -	\$ 75.273,44
			SUBTOTAL	\$ 584.001,44	\$ 326.656,61	\$ 176.320,50
			IVA	\$ 93.440,23	\$ 52.265,06	\$ 28.211,28
			TOTAL	\$ 677.441,67	\$ 378.921,67	\$ 204.531,78
						\$ 1.260.895,11

Imagen 20. Estructura de presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

Nota: es importante aclarar que los datos son ficticios

Y de esta forma en la pestaña “Panel de Control” se muestran los niveles de colaboración de cada marca en el proyecto, tanto en forma porcentual como monetaria, atacando de esta

manera una de las principales problemáticas del corporativo (distinción y valoración de cuentas reales en cada marca dentro de un mismo proyecto).

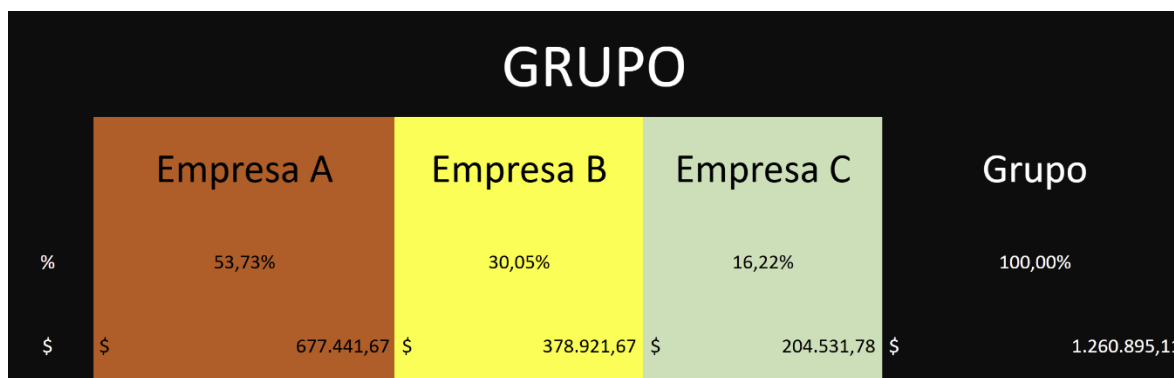


Imagen 21. Estructura de presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

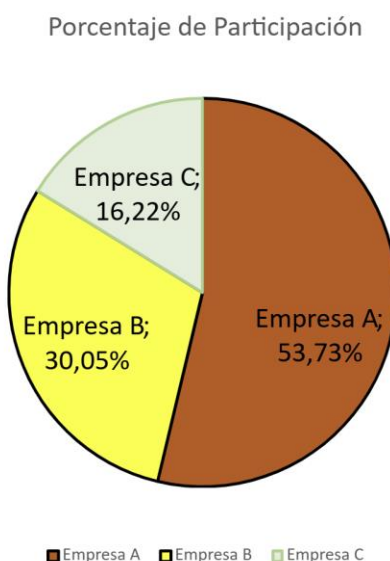


Imagen 22. Estructura de presupuesto. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

Nota: es importante aclarar que los datos son ficticios

El segundo mecanismo elaborado para optimizar el flujo de información financiera y contable es una Macro en Excel, en donde la información contenida en múltiples libros (gastos fijos, gastos, variables, impuesto, operación, etc.) del documento que actualmente utiliza Empresa A, es vaciada al panel central que por medio de un código se genera la Macro, y esta extrae toda la información contenida con su debido orden.

PRESUPUESTO ANUAL

TOTALES DEL PRESUPUESTO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA
Ingresos	30.793.662,99	5.501.208,38	
Gastos Fijos	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!
Gastos Variables	#¡REF!	\$ 610.300,51	#¡REF!
Gastos Operativos	\$ 109.525,34	\$ 2.530,01	\$ 106.995,33
Impuestos	\$ 1.085.000,00	\$ 88.515,29	\$ 996.484,71
Comisiones Pactadas	\$ 6.223.573,58	\$ 2.143.097,74	\$ 4.080.475,84
Costos	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!
Saldo (ingresos menos gastos)	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!

Imagen 23. Funcionamiento de la macro. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez y la Ingeniera Industrial Ema Echaniz

Nota: es importante aclarar que los datos son ficticios

Esta herramienta optimiza la labor del área administrativa en el registro y gestión de los datos financieros, atendiendo varias áreas de oportunidad identificadas anteriormente, tales como la distinción en el registro de los activos, es decir, la correcta separación de los costos (fijos y variables), entre otras. De esta manera se minimizan los errores, ya que desde el inicio se ubica en la dirección adecuada y el panel de la Macro la extrae automáticamente colocándola en el lugar adecuado. Otra situación atendida fue la velocidad y practicidad con la cual se opera en el día a día.

Para esta táctica se trabajó todo en tiempo gracias en gran medida al gran apoyo brindado por los colaboradores de la empresa, al darnos la descripción del proceso actual y a las puntuales correcciones en las propuestas de mejora que presentamos.

2. Táctica: Selección de las razones financieras clave de cada unidad de negocio para optimizar la toma de decisiones.

Por medio de un trabajo colaborativo en unión entre equipo PAP y el área administrativa del corporativo de Grupo, hemos llegado a la identificación de algunos indicadores clave en el área de finanzas, los cuales consideramos vitales y con gran valor para el corporativo, así como contar con cada indicador por separado en cada unidad de negocio y/o proyecto según sea el caso.

Los indicadores clave financieros determinados fueron:

- a. Rentabilidad en corporativo Grupo y para cada división perteneciente al mismo (Empresa A, Empresa B y Empresa C).
- b. Razón de desviación en presupuesto de costos por proyecto inicialmente planteados contra el monto total invertido en cada proyecto y,
- c. Razones de desviación en el calendario de ingresos para cada marca del corporativo en donde se sea visible el cumplimiento de acorde a lo previsto.

Desglosado cada indicador se muestran de la siguiente manera:

- Rentabilidad en Corporativo:
 - $R_1 = \text{Utilidad neta} / \text{Ingreso total}$
- Rentabilidad Empresa A:
 - $R_2 = \text{Utilidad neta} / \text{Ingreso total}$
- Rentabilidad Empresa B:
 - $R_3 = \text{Utilidad neta} / \text{Ingresos total}$
- Rentabilidad Empresa C:
 - $R_4 = \text{Utilidad neta} / \text{Ingreso total}$
- Razón de desviación en presupuesto de costos por proyecto Inicial vs Realidad:
 - $R_5 = \text{Presupuesto Costos Realidad} / \text{Presupuesto Costos Inicial}$

- Razón de desviación en calendario de ingresos Empresa A:
 - $R_6 = \text{Ingreso total} / \text{Presupuesto inicial}$
- Razón de desviación en calendario de ingresos Empresa B:
 - $R_7 = \text{Ingreso total} / \text{Presupuesto inicial}$
- Razón de desviación en calendario de ingresos Empresa C:
 - $R_8 = \text{Ingreso total} / \text{Presupuesto inicial}$

Cada indicador se ve reflejado dentro del panel general de indicadores (elaborado por Emma Echaniz) descrito anteriormente, con la finalidad de completar y reflejar el trabajo de todas las áreas del corporativo en un sólo archivo destinado a la dirección general de este mismo.

Con el fin de conectar la información de origen y dejar completamente funcional los indicadores (problema observado en periodos PAP anteriores), en cada uno se realizó la labor de buscar los documentos necesarios para extraer la información necesaria para los indicadores.

En el primer grupo de indicadores en primera instancia se había planteado calcular la rentabilidad mediante la división de la utilidad percibida entre los activos totales, no obstante, mediante múltiples sesiones, al final se llegó a la conclusión de calcularlo de la siguiente manera:

- Utilidad total dividida entre las ventas totales;

resultando de esta manera un indicador más flexible y con mejor representación para la directiva, ya que las ventas totales por ser mucho más volátiles y variables que el valor de los activos, y de esta forma tiene gran valor para la directiva del corporativo de empresas aún definidas como Pymes.

Entrando más a detalle en el origen de la información de cada indicador, en el primer grupo de indicadores financieros (rentabilidad) el número a colocar en utilidad neta y en ventas totales procede del Estado de Resultados de cada marca dentro del corporativo y para el caso específico de la rentabilidad por Grupo es necesario a su vez llevar el Estado de Resultados en donde contemple los números de cada unidad perteneciente.

Recordando que con la implementación de los productos complementarios (descritos en la táctica anterior) colaboran a separar las cuentas de cada marca, acción clave para tener los datos verídicos y confiables en cada una.

En el segundo grupo de indicadores (Desviación presupuestos costos por proyecto) la fuente de información para trabajar el contenido del indicador procede del documento de presupuesto por cada proyecto, para obtener el número previsto a desembolsar en dicho proyecto y a conocer el número exacto que está costando al momento, es decir, este indicador se puede analizar a medida que el proyecto va avanzando, se va recalculando y actualizando el número exacto y real que se lleva al momento.

Del mismo modo el producto complementario presentado en la táctica anterior resulta clave para poder trabajar este indicador, en donde se presentó la estructura de presupuesto a llevar, este separa las cuentas a la contribución que han llevado cada una de las marcas, dato indispensable para que verdaderamente el indicador sea representativo.

Y por último en el tercer conjunto de indicadores (Desviación en calendario de ingresos), el medio de información para conectar al panel de indicadores procede del Estado de Resultados, el dato de ingreso total y el denominador (presupuesto inicial) se deriva de la hoja de proyección de ventas, nuevamente recordando que se lleva por separado para cada unidad del corporativo.

Como complemento adicional, se le entregó a la empresa un documento en donde se registra precisamente de donde debe de proceder la información para cada indicador, además de algunos otros detalles adicional a considerar para el desarrollo e implementación de estos.

	Indicador	Contenido	Medio de Obtención de información	Detalles		
1						
a	Rentabilidad en Grupo	= <table><tr><td>Utilidad Neta</td></tr><tr><td>Ingreso total</td></tr></table>	Utilidad Neta	Ingreso total	La Utilidad Neta e Ingreso total procede del Estado de Resultados	En el caso de por Corporativo verificar si se está realizando un Estado de Resultados en conjunto o se debe de realizar un nuevo documento en donde se empate todas la cuentas
Utilidad Neta						
Ingreso total						
b	Rentabilidad Empresa A	= <table><tr><td>Utilidad Neta</td></tr><tr><td>Ingreso total</td></tr></table>	Utilidad Neta	Ingreso total	La Utilidad Neta e Ingreso total procede del Estado de Resultados	Al tener separadas las cuentas va a ser posible identificar la utilidad neta REAL de esta empresa y lo mismo para los activos totales
Utilidad Neta						
Ingreso total						
c	Rentabilidad Empresa B	= <table><tr><td>Utilidad Neta</td></tr><tr><td>Ingreso total</td></tr></table>	Utilidad Neta	Ingreso total	La Utilidad Neta e Ingreso total procede del Estado de Resultados	Al tener separadas las cuentas va a ser posible identificar la utilidad neta REAL de esta empresa y lo mismo para los activos totales
Utilidad Neta						
Ingreso total						
d	Rentabilidad Empresa C	= <table><tr><td>Utilidad Neta</td></tr><tr><td>Ingreso total</td></tr></table>	Utilidad Neta	Ingreso total	La Utilidad Neta e Ingreso total procede del Estado de Resultados	Al tener separadas las cuentas va a ser posible identificar la utilidad neta REAL de esta empresa y lo mismo para los activos totales
Utilidad Neta						
Ingreso total						
2						
a	Desviación presupuesto en Costos por proyecto	= <table><tr><td>Egreso total</td></tr><tr><td>Presupuesto Inicial</td></tr></table>	Egreso total	Presupuesto Inicial	Egreso total se puede encontrar en el archivo de presupuesto al termino del proyecto y el presupuesto Inicial esto en este mismo archivo	Para encontrar el total se debe de tener vaciado por completo de todos los materiales requeridos, así como se debe de tener en tiempo (antes de iniciar el proyecto) para el caso de presupuesto inicial
Egreso total						
Presupuesto Inicial						
3						
a	Desviación en calendario de ingresos Empresa A	= <table><tr><td>Ingreso total</td></tr><tr><td>Presupuesto inicial</td></tr></table>	Ingreso total	Presupuesto inicial	Ingreso total se ubica en el estado de resultados y el presupuesto inicial está en la hoja de proyección de ventas	Para conocer el ingreso total con la temporalidad elegida es necesario registrar los pagos completos y a su vez para conocer el presupuesto inicial se debe de tener listo en tiempo (al menos un mes previo)
Ingreso total						
Presupuesto inicial						
b	Desviación en calendario de ingresos Empresa B	= <table><tr><td>Ingreso total</td></tr><tr><td>Presupuesto inicial</td></tr></table>	Ingreso total	Presupuesto inicial	Ingreso total se ubica en el estado de resultados y el presupuesto inicial está en la hoja de proyección de ventas	Para conocer el ingreso total con la temporalidad elegida es necesario registrar los pagos completos y a su vez para conocer el presupuesto inicial se debe de tener listo en tiempo (al menos un mes previo)
Ingreso total						
Presupuesto inicial						
c	Desviación en calendario de ingresos Empresa C	= <table><tr><td>Ingreso total</td></tr><tr><td>Presupuesto inicial</td></tr></table>	Ingreso total	Presupuesto inicial	Ingreso total se ubica en el estado de resultados y el presupuesto inicial está en la hoja de proyección de ventas	Para conocer el ingreso total con la temporalidad elegida es necesario registrar los pagos completos y a su vez para conocer el presupuesto inicial se debe de tener listo en tiempo (al menos un mes previo)
Ingreso total						
Presupuesto inicial						

Imagen 24. Indicadores financieros. Elaborado por Ing. Financiero Joaquín Ramírez

2. Objetivo: Optimizar la estrategia comercial y de marketing B2B para el crecimiento y posicionamiento del corporativo.

1. Táctica: Aplicación de herramientas digitales para incrementar la presencia de Grupo en el mercado.

El objetivo principal de esta iniciativa fue incrementar la presencia de Grupo en el mercado mediante la implementación de herramientas digitales estratégicas. Para ello, se diseñó un

plan de acción enfocado en la capacitación del equipo comercial, la optimización de los puntos de contacto con clientes y el fortalecimiento de la comunicación interna y externa.

Desde el inicio del proyecto, se realizaron reuniones clave con los responsables de las áreas comerciales y de planificación estratégica para identificar las principales áreas de oportunidad. Durante estas reuniones se analizaron los procesos actuales, se discutieron casos de éxito en el sector y se establecieron lineamientos clave para el desarrollo de estrategias de marketing digital y tradicional.

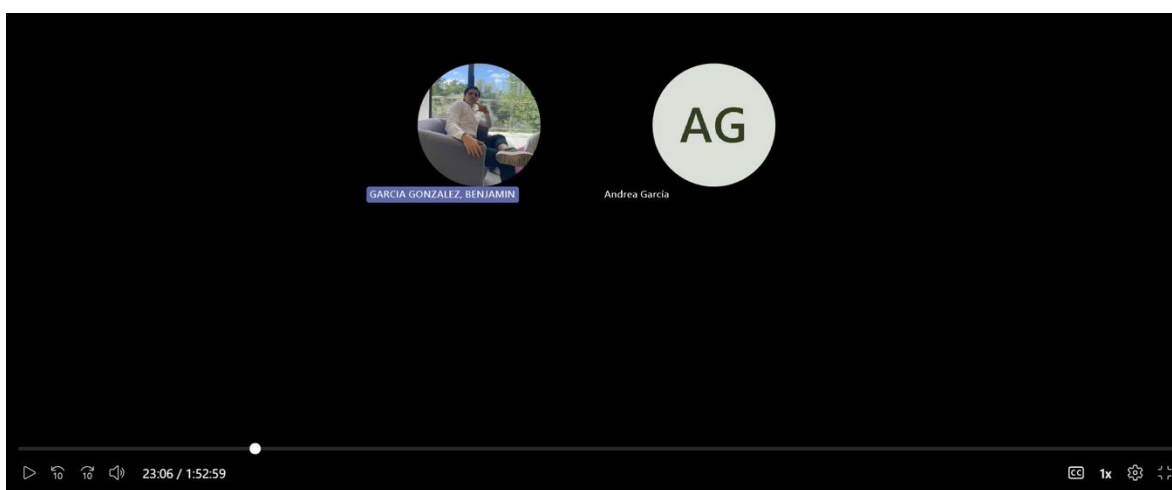


Imagen 25. Evidencia de entrevista a profundidad con encargada área comercial. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Como resultado de estos encuentros, se estableció un plan de capacitación en marketing digital y tradicional dirigido a los colaboradores de la empresa. El proceso incluyó la estructuración de un programa formativo con un enfoque práctico, en el que se abordaron temas como benchmarking, segmentación de clientes y optimización de la página web. Se enfatizó la importancia de mejorar la presencia en ferias comerciales y fortalecer la comunicación con distintos públicos dentro del corporativo, desde ingenieros hasta personal de ventas.

CAPACITACIÓN 1: MARKETING TRADICIONAL PARA B2B

Objetivo General

Brindar a los participantes (colaboradores interesados, sin experiencia previa en marketing) los fundamentos y herramientas del marketing tradicional B2B para posicionar y diversificar el portafolio de clientes de Grupo Elemento. Se enfatizará la importancia de un lenguaje adecuado (técnico y amigable según el receptor), el benchmarking y la correcta segmentación del mercado.

Agenda y Estructura (Duración: 2 a 3 horas)

1. Introducción (10 minutos)

- a. Presentación de la sesión y objetivos.
- b. Contexto B2B: Diferencias clave entre marketing tradicional y B2C.

Referencia: Kotler, P., Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15ª ed.). Pearson.

2. Segmentación y Mercado Meta (15 minutos)

- a. Definición del segmento de clientes: análisis del perfil de compradores, ingenieros y departamentos de compras.
- b. Identificación de touchpoints y customer journey en entornos tradicionales.

Referencia: Chaffey, D. (2015). Digital Marketing (6ª ed.). Pearson.

3. Benchmarking y Análisis Competitivo (15 minutos)

Imagen .26 Documento con estructura de capacitación en Marketing tradicional B2B. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

CAPACITACIÓN 2: MARKETING DIGITAL PARA B2B

Objetivo General

Capacitar a los colaboradores en las estrategias, herramientas y KPIs del marketing digital, permitiéndoles identificar y aplicar soluciones digitales (como optimización de páginas web, campañas en LinkedIn y automatización de procesos) para aumentar la generación de leads, mejorar el posicionamiento online y diversificar la cartera de clientes.

Agenda y Estructura (Duración: 2 a 3 horas)

1. Introducción (10 minutos)

- a. Presentación de la sesión y objetivos.
- b. Importancia del marketing digital en el entorno B2B y su diferencia con el tradicional.
- c. Breve revisión de casos exitosos en el sector.

Referencia: Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing. Pearson.

2. Fundamentos del Marketing Digital B2B (15 minutos)

- a. Definición de canales y plataformas digitales: LinkedIn, sitio web, email marketing.
- b. Importancia de la segmentación digital y el customer journey online.
- c. Diferencia entre el lenguaje técnico y friendly en comunicaciones digitales (para ingenieros vs. compradores).

Imagen .27 Documento 2 con estructura de capacitación en Marketing tradicional B2B. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Se definió un grupo de once colaboradores que recibirían estas capacitaciones con una duración máxima de dos horas por sesión. Se elaboraron documentos de planificación y

presentaciones base para facilitar el aprendizaje y asegurar que los contenidos fueran claros y aplicables al contexto empresarial de Grupo. (Anexo 1.8.13)

Orden Del día 6 marzo 2025:

A) Táctica 1: Marketing y Comercial

- 1.- Presentación propuesta táctica 1
- 2.- Establecer recursos adicionales.
- 3.-Planear Fechas de implementación.

B) Táctica 2: Canales de comunicación e Incentivos

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Canales de comunicación
- 3.- Presentación de Frecuencias Incentivos
- 4.- Establecer recursos adicionales.
- 5.- Acordar plan de acción.

C) Táctica 3: Cultural Organizacional y Valores

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Cultura organizacional
- 3.- Presentación de Frecuencias Valores
- 4.- Análisis cuantitativos contenido viva engage
- 5.- Establecer recursos adicionales.
- 6.- Acordar plan de acción.

Imagen 28. Documento orden del día reunión con gerente de planeación estratégica y encargada de Recursos Humanos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Con base al documento anterior se elaboró una presentación para la capacitación sobre marketing tradicional y marketing digital (Anexo 1.814).



Imagen 29. Esqueleto de la presentación “Capacitación en Marketing tradicional B2B”. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Las sesiones fueron diseñadas para brindar herramientas prácticas a los participantes, permitiendo que estos aplicaran los conocimientos adquiridos en situaciones reales de su entorno laboral, para lo cual se coordinaron los tiempos mediante un diagrama de Gantt.

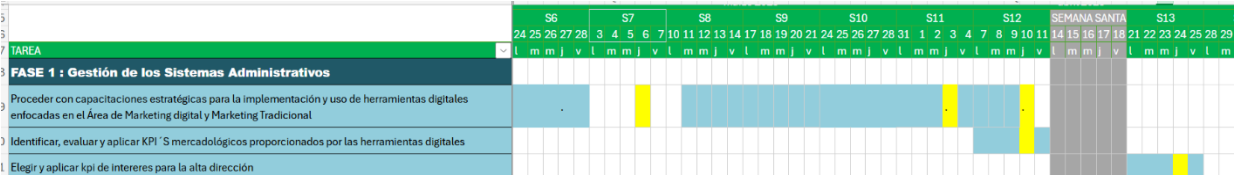


Imagen 30. Diagrama de Gantt “Cronograma plan de trabajo”, donde se visualizan las fechas de las actividades a realizar. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Por cuestiones de logística de la empresa se tuvieron que unir las dos capacitaciones en una sola reunión.

Previo a la capacitación se aplicó una prueba diagnóstica (Revisar en anexo 1.8.16), en esta prueba se hicieron preguntas sobre conceptos básicos de mercadotecnia, comparación B2B y B2C, KPIs de marketing (ROI) y la relación de todo lo anterior con su área, para determinar el nivel de conocimientos iniciales. Una vez completado el ciclo de formaciones, se administró la misma prueba como evaluación posterior (Revisar en anexo 1.8.17).

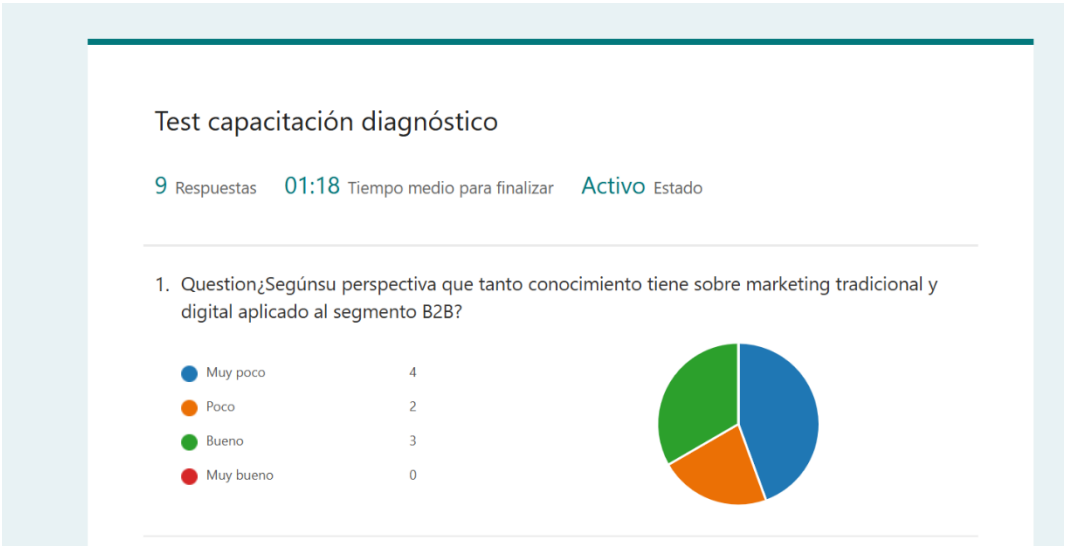


Imagen 31. Test de evaluación de conocimientos para la capacitación. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial



Imagen 31. Evidencia de la aplicación de capacitación. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

En torno a las sesiones prácticas, los colaboradores trabajaron en grupos mixtos (ingenieros, comerciales, planeación) para conocer la teoría previa a desarrollar un plan de acción real: análisis de perfiles de cliente, diseño de touchpoints específicos y propuesta de indicadores de seguimiento (ventas generadas en ferias, leads por LinkedIn, etc.).

En la prueba previo a la capacitación se recibieron 9 respuestas y en la posterior tan solo 4, por este motivo no se pudieron cumplir los objetivos deseados de comparativa de aprendizajes, sin embargo, con el test previo se obtuvo el indicador de conocimiento de los KPIs y su uso, mediante el conocimiento de la aplicación del ROI, los datos del siguiente indicador son representativos.

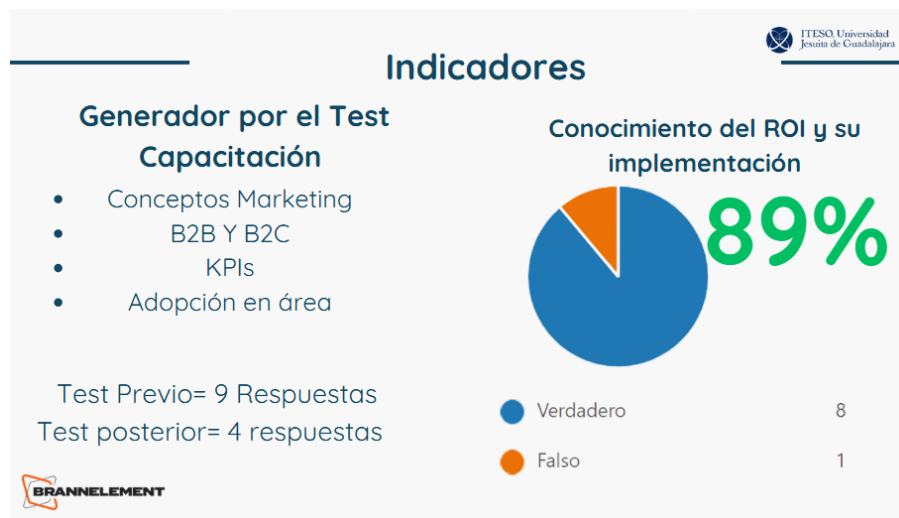


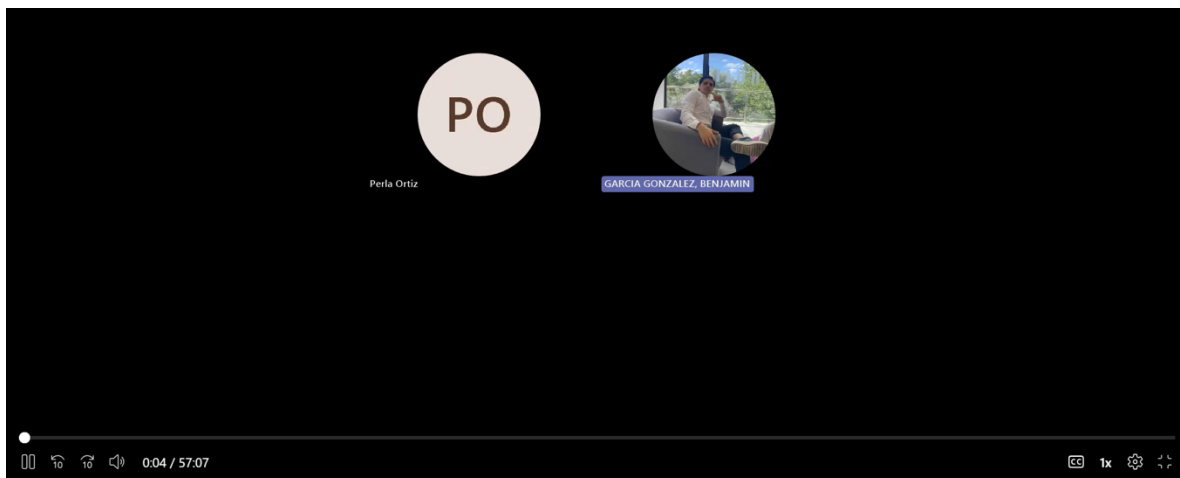
Imagen 32. Indicador de conocimiento de KPIs como el ROI y su implementación. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

- **Objetivo 2:**

Integrar estrategias de recursos humanos al mercado interno del corporativo para consolidar la cultura organizacional.

1. **Táctica: Optimización del sistema de inducción para la comunicación interna y comprensión de los bonos e incentivos.**

Se inició con un análisis detallado de los procesos actuales de inducción y capacitación, identificando áreas de mejora mediante entrevistas con líderes de equipo y colaboradores clave. La recopilación de información se enfocó en comunicación interna e incentivos, permitiendo establecer un panorama más claro sobre la percepción y necesidades del personal.



*Imagen 33. Evidencia de entrevista a profundidad con encargada área de recursos humanos.
Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial*

Como parte de este proceso, se realizó un *scouting* en Empresa B, este consiste en la investigación en campo mediante observación y entrevistas para conocer la cultura organizacional de la empresa y evaluar su impacto en los colaboradores. Se llevaron a cabo entrevistas con cuatro miembros del equipo y se analizaron más de tres horas de material audiovisual con insights (percepción del cliente interno) relevantes. Además, se obtuvo acceso a canales internos de comunicación como VIVA ENGAGE y MONDAY, lo que permitió evaluar la efectividad de estas herramientas en la integración de nuevos empleados.

Colaborador 1:

- **Canales de Comunicación:**
 - **Monday:**
 - Herramienta principal para seguimiento comercial: registra ventas, acuerdos de pago, cotizaciones y actividades.
 - Se han implementado tableros departamentales y automatizaciones que conectan a áreas (operaciones, administración, compras, etc.).
 - Se sugiere capacitar a los nuevos colaboradores con un enfoque general, ya que cada área tiene procedimientos específicos.
 - **SharePoint y OneDrive:**
 - SharePoint se utiliza para almacenar documentos de manera colaborativa y dar acceso a otros compañeros.
 - OneDrive se reserva para documentos personales o de uso no departamental.
 - **Outlook y Teams:**
 - Outlook se usa para el correo y la gestión de calendario (reservar salas, programar reuniones en Teams).
 - Teams se utiliza para reuniones de seguimiento y coordinación de proyectos.

Imagen 34. Documento con transcripciones y depuración de Insights (percepciones). Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

CANALES DE COMUNICACIÓN:		
PLATAFORMA	Nivel de uso	Frecuencia
MONDAY	Operación, Interrelacionar Áreas, principal canal	3
VIVA ENGAGE	Red de anuncios y comunicados	3
SHARE POINT	Respaldo evidencia documentos compartidos	2
ONE DRIVE	Respaldo documentos personales	1
TEAMS	Contacto con colaboradores formalidad y nivel de urgencia medio, video conferencias, canales, bitácora	3
Outlook	Comunicación de seguimiento y medio empresarial formal, calendario	1
WHATSAPP	Medio de urgencia, Contacto directo con clientes y proveedores, falta de señal o internet	2
Teléfono	Contacto con alto nivel de urgencia, falta de señal	1

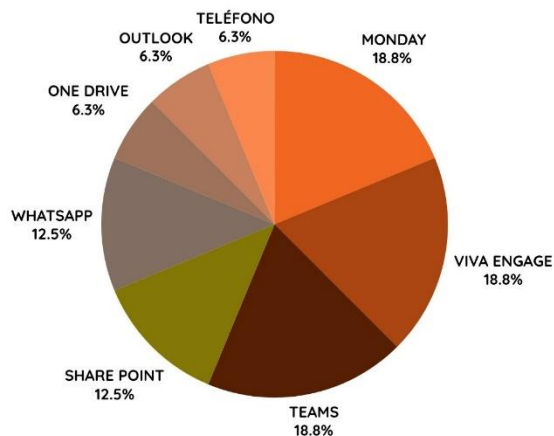


Imagen 35. Documento y gráfica con análisis de la frecuencia de Insights (percepciones) sobre los canales de comunicación Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Como podemos observar en la tabla anterior, los datos son representativos . La frecuencia en que más colaboradores recuerdan ciertos canales de comunicación, de mayor a menor es:

- Monday, Viva Engage, posteriormente Sharepoint y así sucesivamente.

También. Se menciona el nivel de uso que le da cada colaborador a cada uno de estos canales de comunicación.

Incentivos	Frecuencia
equipo de trabajo (computadora, celular)	1
estacionamiento reembolsado	1
seguro de gastos médicos).	4
crecimiento rápido	1
Salario	1
Capacitación del personal	1
La instalaciones y catering	1
Día del cumpleaños	2
Permisos con y sin goce de sueldo	1
Autogestión del tiempo y convivencia con compañeros	2
Terapeuta semanal	1
Permisos de salidas en horario laboral para atender temas personales	1
Sesiones de coaching	1

Nuevos incentivos

- Se menciona la implementación de bonos
- Salario emocional
- No trabajar los sábados
- Inglés para todos



Imagen 36 . Documento y gráfica con análisis de la frecuencia de Insights (percepciones) sobre los incentivos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial (anexo 1.8.21)

Podemos observar en la tabla anterior los datos son representativos y los incentivos que más recordaron y a los cuales le dan más valor los colaboradores, de mayor a menor:

- el seguro de gastos médicos,
- el día del cumpleaños y
- la autogestión de los tiempos.

Hay otras frecuencias, sin embargo, estos son los más relevantes para los colaboradores. Así, también hubo incentivos que mencionaron les gustaría tener. (Anexo 1.8.21)

A partir del análisis de los datos recopilados, se estableció un cronograma para la producción de videos de inducción, con un tiempo estimado de dos semanas por video. Estos materiales fueron validados por el equipo de Recursos Humanos y Planificación Estratégica antes de su producción.

Orden Del día 6 marzo 2025:

A) Táctica 1: Marketing y Comercial

- 1.- Presentación propuesta táctica 1
- 2.- Establecer recursos adicionales.
- 3.-Planear Fechas de implementación.

B) Táctica 2: Canales de comunicación e Incentivos

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Canales de comunicación
- 3.- Presentación de Frecuencias Incentivos
- 4.- Establecer recursos adicionales.
- 5.- Acordar plan de acción.

C) Táctica 3: Cultural Organizacional y Valores

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Cultura organizacional
- 3.- Presentación de Frecuencias Valores
- 4.- Análisis cuantitativos contenido viva engage
- 5.- Establecer recursos adicionales.
- 6.- Acordar plan de acción.

Imagen 37. Orden del día para reunión con gerente de planeación estratégica y encargada de Recursos Humanos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Se utilizó un diagrama de Gantt para poder organizar los tiempos de grabación, periodos de edición y fechas de entrega.

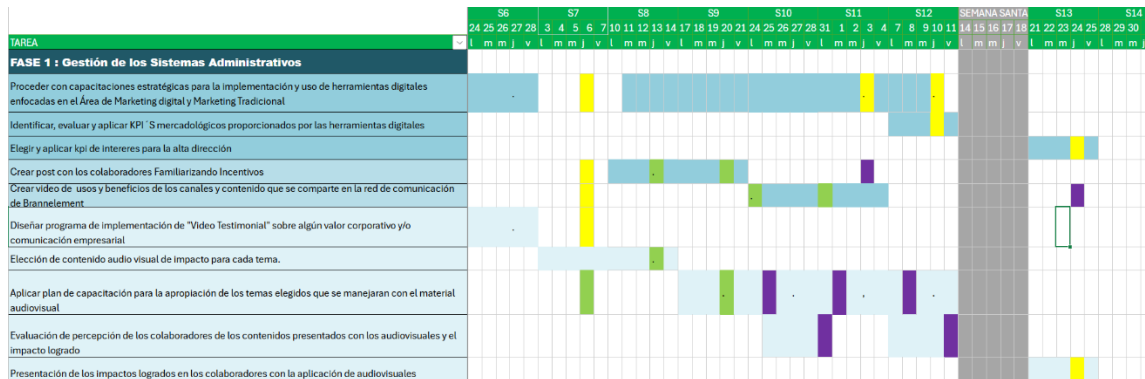


Imagen 38. Diagrama de Gantt "Cronograma plan de trabajo, donde se visualizan las fechas de las actividades a realizar. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Los videos fueron grabados el jueves 13 de marzo en Midtown (plaza comercial donde se encuentran las oficinas del corporativo) con la participación de cuatro colaboradores. El contenido abordó temas clave como los canales de comunicación interna y los incentivos que ofrece la empresa. Se diseñaron guiones específicos y storyboards para asegurar la claridad del mensaje y maximizar la retención de la información por parte de los nuevos empleados. (Véase en el anexo 1.8.22) .

2. Este guion te servirá como pauta para entrevistar a los colaboradores, de modo que sus respuestas sean orgánicas y cubran los temas que se quieren transmitir en los cinco videos.

3. Storyboard y guion detallado de cada video:

Para cada uno de los cinco videos, se detalla en una tabla la secuencia de escenas, el contenido a decir, quién aparece, la duración estimada y notas importantes.

1. Guion de Entrevista General

Objetivos de la entrevista:

- Recabar testimonios auténticos y breves (máximo 1:30 minutos por video) sobre los temas específicos.
- Que los colaboradores expliquen con sus propias palabras cómo viven y valoran cada uno de los temas: incentivos, canales de comunicación, comunicación asertiva, trabajo en equipo y respeto.
- Asegurar que la información incluya tanto aspectos teóricos (para la inducción) como vivenciales (para cultura organizacional).

Imagen 39. Guión para grabación testimonial. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

5. Auto de la empresa (Gerentes y algunos puestos operativos)

INCENTIVOS:

1. Viaje a la playa (hotel todo incluido) por semestre para los mejores en desempeño.
2. Los que tienen más de 1 año de antigüedad reciben el regalo que elijan (dentro de un presupuesto) en Navidad.

• Introducción:

- "¿Podrías contarnos brevemente cuáles son los principales incentivos que ofrece la empresa?"
- "¿Cómo crees que estos incentivos han impactado tu motivación y desempeño?"

• Profundización:

- "Si un nuevo colaborador se uniera al equipo, ¿cómo le explicarías de manera sencilla qué son los incentivos y por qué son importantes?"

• Cierre:

- "¿Qué consejo le darías a alguien que recién empieza en la empresa para aprovechar estos incentivos?"

Imagen 40. Guion para grabación testimonial, incentivos Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Para el video de Canales de Comunicación:

CANALES:

- MONDAY (Andrea)
- OUTLOOK
- SHAREPOINT
- ONE DRIVE
- TEAMS
- VIVA ENGAGE
- WHATSAPP (Angélica)
- TELEFONO

- **Introducción:**
 - "¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna que utiliza la empresa?"
 - "¿Qué valor encuentras en el uso de estos canales?"
- **Profundización:**
 - "¿Cómo te ayuda la comunicación interna a mantenerte informado y a resolver problemas en tu área?"
- **Cierre:**
 - "¿Qué sugerencias darías a alguien nuevo para mejorar o aprovechar aún más estos canales?"

Imagen 41. Guion para grabación testimonial, canales de comunicación Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

2. Storyboard y Guion Detallado de Cada Video

Cada tabla a continuación presenta el guion/Storyboard por video.

Video 1: Incentivos de la Empresa

Escena	Texto/Guion	Quiénes Aparecen	Qué se Dice	Notas Importantes
1. Introducción	Título: "Conoce Nuestros Incentivos"	Presentador o moderador (en off o en cámara)	"En Grupo Elemento, reconocemos el esfuerzo de cada colaborador a través de nuestros atractivos incentivos."	Imagen corporativa de fondo, logo, tono profesional.
2. Presentación de Incentivos	Texto en pantalla y voz en off: "Bonos, reconocimientos y más"	Colaborador 1 (testimonio)	"Nuestros incentivos incluyen bonos por desempeño, reconocimientos trimestrales y programas de crecimiento personal."	Insertar gráficos o íconos de incentivos.
3. Testimonio Personal	Cámara en plano medio.	Colaborador 2	"Estos incentivos me motivan a superarme cada día y a contribuir al éxito del equipo."	Capturar tono natural y cercano; ambiente de oficina.

Imagen 42. Storyboard video de incentivos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Video 2: Canales de Comunicación Interna

Escena	Texto/Guion	Quiénes Aparecen	Qué se Dice	Notas Importantes
1. Introducción	Título: "Nuestros Canales de Comunicación"	Presentador o moderador	"La comunicación efectiva es clave en Grupo Elemento. Conoce nuestros canales internos."	Mostrar logo y elementos gráficos de comunicación .
2. Descripción de Canales	Texto en pantalla con íconos (correo interno, intranet, app de mensajería)	Colaborador 3 (testimonio)	"Utilizamos correo electrónico, intranet y una aplicación de mensajería que nos mantiene conectados y actualizados."	Mostrar imágenes de cada canal (screenshots, íconos).

Imagen 43. Storyboard Canales de comunicación interna. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Se incluyeron testimonios de empleados actuales, imágenes de las instalaciones y ejemplos prácticos para reforzar los mensajes clave.

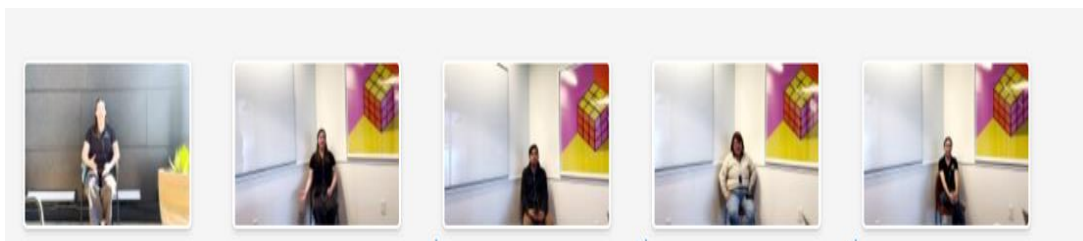


Imagen 44. Grabaciones testimoniales en Midtown. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Se crearon dos paneles de visualización ergonómica para los nuevos colaboradores y que también funcione para futuros cambios en canales de comunicación e incentivos, con pequeños clips explicativos y testimoniales, a continuación, se presentan las imágenes de los paneles presentados. Véanse los paneles en anexos panel de canales de comunicación y panel incentivos (anexos 1.8.18 y 1.8.19).



Imagen 45. Panel para colaboradores sobre Canales de comunicación. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

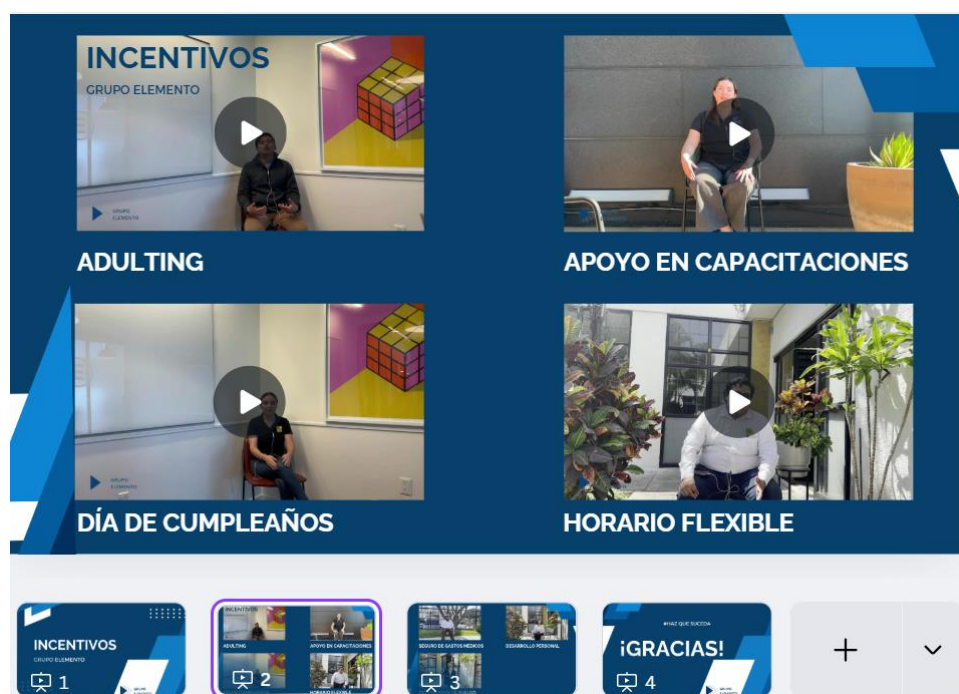


Imagen 46. Panel para colaboradores sobre Incentivos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

2. Táctica: *Consolidar la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y los valores corporativos.*

En paralelo con la optimización del sistema de inducción, se trabajó en la mejora de la comunicación interna y la alineación de los valores corporativos con la estrategia de negocio.

Como parte de este proceso, se realizó un *scouting* en EMPRESA B para conocer la cultura organizacional de la empresa y evaluar su impacto en los colaboradores. Se llevaron a cabo entrevistas con cuatro miembros del equipo y se analizaron más de tres horas de material audiovisual con insights relevantes. Además, se obtuvo acceso a canales internos de comunicación como Viva Engage y MONDAY, lo que permitió evaluar el uso de estos.

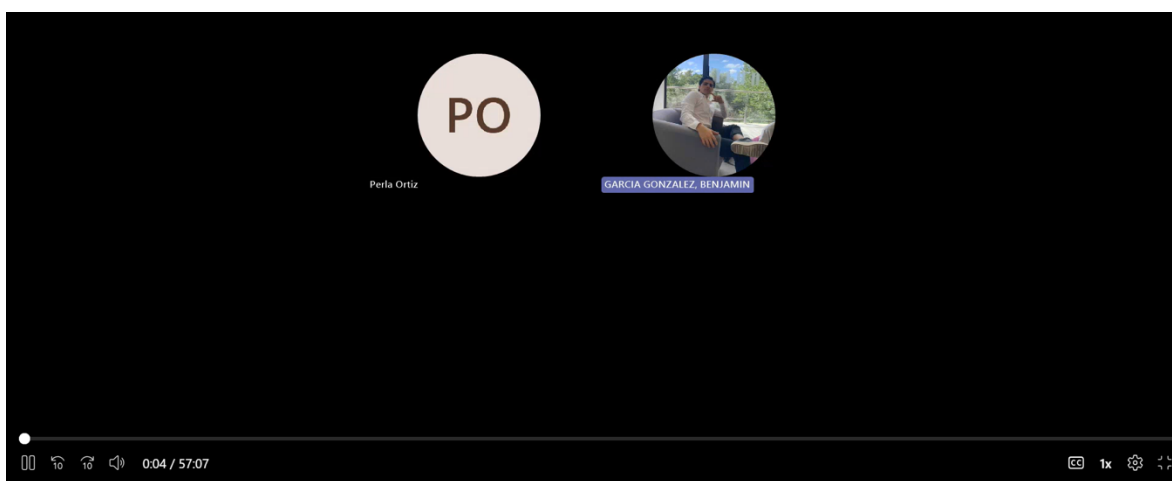


Imagen 47. Evidencia de la entrevista con encargada del área de recursos humanos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

A continuación, se presenta el análisis de las frecuencias con relación a los valores y la cultura organizacional de corporativo, estas se realizaron a través de las entrevistas.

VIVA ENGAGE:

Tipo Publicación	Visto	Interacción	Comentarios	Publicas	Fecha
Felicitación Edoardo por programa	29	17	4	PERLA	11/02
Periódico mural	21	7	0	PERLA	03/03
Cumpleaños Yareli	20	6	5	PERLA	01/03
Aniversario laboral	16	6	0	PERLA	28/02
Elogios signatarios	24	7	2	1	24 FEB
Ajustes estructura organizacional	19	8	0	PERLA	24 FEB
MEME paletón farmacia	27	7	0	MARISOL	24 FEB
Campaña reciclado y niños con cáncer	28	11	0	MAGALI	13 FEB
VISION BOARD	25	5	0	GERALDINE	23 ENERO

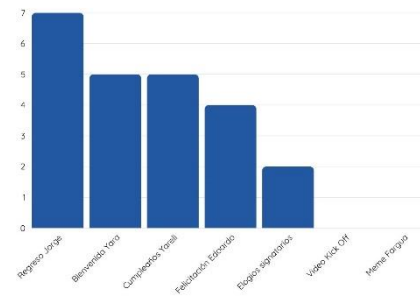


Imagen 48 . Análisis de Viva Engage por frecuencia de interacción. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

En la tabla anterior , los datos son representativos y se observa un análisis de las publicaciones de la plataforma que usa la empresa, la cual se llama Viva Engage, en este se puede notar que las publicaciones que más interacción, visualizaciones y comentarios tuvieron son aquellas en las que se hace referencia a algún miembro del equipo. Por ejemplo, la que más tuvo alcance fue la felicitación al gerente de calidad por certificarse en un programa. Otro es en el que se comenta la integración de una nueva colaboradora al equipo de trabajo y, por último, aquel en el que se menciona que un colaborador que se encontraba en incapacidad regresó a labores. Con esto podemos darnos cuenta del impacto que tiene las publicaciones cuando se trata de personas en específico y situaciones en concreto.

A través de entrevistas a colaboradores y líderes de equipo, se documentó la percepción de la cultura organizacional y se identificaron áreas críticas para el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de la empresa.

- **Perfil y Contexto Personal:**
 - Joven, casada y con 2 años en la empresa; le llamó la atención la aplicación de las normas y la innovación (por ejemplo, el laboratorio propio de diseños).
 - Siente que, tras trabajar en campo, la oficina resulta aburrida, aunque valora ciertos aspectos de ambos entornos.
- **Cultura Organizacional:**
 - Destaca que en la empresa predomina un “mood” similar, donde la mayoría de los integrantes son de la misma edad y comparten intereses (viajar, asistir a museos, etc.).
 - La interacción se da principalmente entre compañeros de su misma área, ya que los recién llegados se refugian en grupos de apoyo.
 - Percibe que no existe una sistematización clara y que los cambios son constantes, aunque se ha adaptado con el tiempo.
- **Comunicación e Interacción:**
 - Menciona que la comunicación asertiva a veces falla por la carga laboral, lo que lleva a que se “cierren” sin percatarse de problemas.

Imagen 49. Documento con transcripciones y depuración de Insights (percepciones). Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Orden Del día 6 marzo 2025:

A) Táctica 1: Marketing y Comercial

- 1.- Presentación propuesta táctica 1
- 2.- Establecer recursos adicionales.
- 3.- Planear Fechas de implementación.

B) Táctica 2: Canales de comunicación e Incentivos

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Canales de comunicación
- 3.- Presentación de Frecuencias Incentivos
- 4.- Establecer recursos adicionales.
- 5.- Acordar plan de acción.

C) Táctica 3: Cultural Organizacional y Valores

- 1.- Presentación de la metodología
- 2.- Presentación de Frecuencias Cultura organizacional
- 3.- Presentación de Frecuencias Valores
- 4.- Análisis cuantitativos contenido viva engage
- 5.- Establecer recursos adicionales.
- 6.- Acordar plan de acción.

Imagen 50 . Orden del día de la reunión con gerente de planeación estratégica y encargada de Recursos Humanos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

VALORES:

Valores	Frecuencia adopción alta	Frecuencia Adopción baja	Frecuencia sentida de pertenencia
Amor	3	2	1
Empatía	6	4	
Compromiso	3	2	
Confianza	5	2	
Respeto	8	1	
Ganar + Ganar	3	1	1
Integridad	1	1	1
Responsabilidad	5	4	
Equidad		1	
Trabajo en equipo	13	2	

Valores que se mencionaron, pero no se encuentra en el decálogo:

- Honestidad
- Amistad
- Espiritualidad

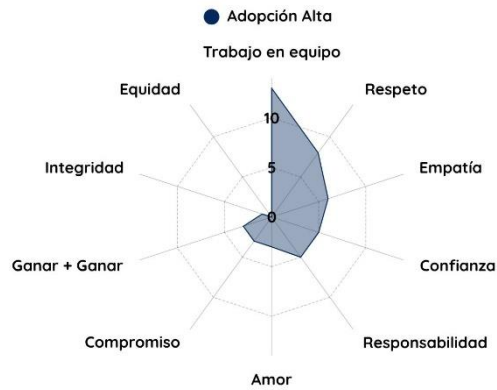
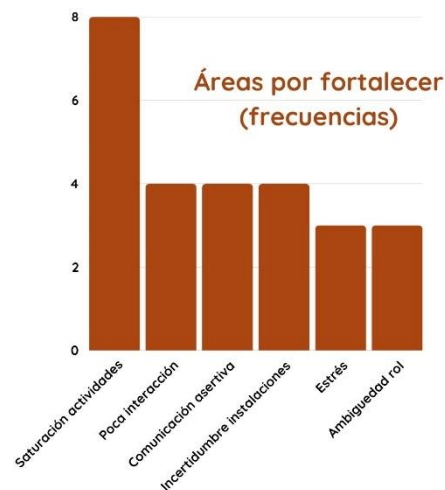


Imagen 51 . Documento y gráfica con análisis de la frecuencia de Insights (percepciones) sobre los valores. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Con base en la tabla anterior del análisis de las frecuencias de insights (anexo 1.8.21) los datos son representativos, es decir, percepciones sobre los valores, nos podemos dar cuenta que el valor que más se vive en la empresa es el trabajo en equipo seguido está el respeto y los que menos se viven es la integridad y la equidad, o por lo menos los colaboradores no los identifican; también podemos observar las veces que se mencionaron valores, pero que no hay adopción de los mismos, esta información, fue relevante para el corporativo, para dimensionar dentro de su decálogo cuáles son los valores que tienen presente los colaboradores y los cuales se viven más.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

TEMAS	Frecuencia	Percepción
actividades de integración (posadas, sesiones, kickoff) que facilitan el trabajo en equipo	1	Beneficio
necesidad de generar contenido práctico (por ejemplo, tips para gestionar el estrés o la ansiedad) en lugar de definiciones teóricas de valores.	1	Propuesta
comunicación asertiva es clave, aunque a veces la sobrecarga de información o la informalidad pueden dificultarla.	4	Por fortalecer
Se toma en cuenta la opinión del colaborador en toma de decisiones. (Impacto)	3	Beneficio
Poca interacción con colaboradores	4	Por fortalecer
Estrés	3	Por fortalecer
ansiedad	1	Por fortalecer
Saturación en actividades	8	Por fortalecer



*Imagen 52. Análisis de la frecuencia de Insights (percepciones) sobre la cultura organizacional.
Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial*

En la tabla anterior del análisis de frecuencia sobre la cultura organizacional los datos son representativos y se pueden observar aquellos puntos que la empresa necesita fortalecer y cuáles ya son beneficio para ella. Uno de los puntos que más se necesitan fortalecer es el tema de la saturación de actividades en los colaboradores, la falta de comunicación asertiva y la poca interacción entre ellos. Sin embargo, véase en los anexos de frecuencia insights (1.8.21) sobre la cultura organizacional. Se puede observar que los beneficios que ven los colaboradores con relación a la cultura organizacional, se encuentra el tema de la edad promedio de los colaboradores, que pueden auto gestionar sus tiempos y que la opinión de ellos es tomada en cuenta, lo cual es importante ya que el corporativo se dio cuenta aquellos puntos que necesita fortalecer y en cuáles necesita seguir trabajando para que sigan siendo fortalezas.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una capacitación asincrónica enfocada en comunicación asertiva, trabajo en equipo y respeto. Se estructuraron dinámicas y herramientas específicas para ayudar a los colaboradores a aplicar estos principios en su trabajo diario, fomentando una mayor cohesión dentro del equipo.

A partir del análisis de los datos recopilados, se estableció un cronograma para la producción de videos de esta capacitación. Estos materiales fueron validados por el equipo de Recursos Humanos y Planificación Estratégica antes de su producción.

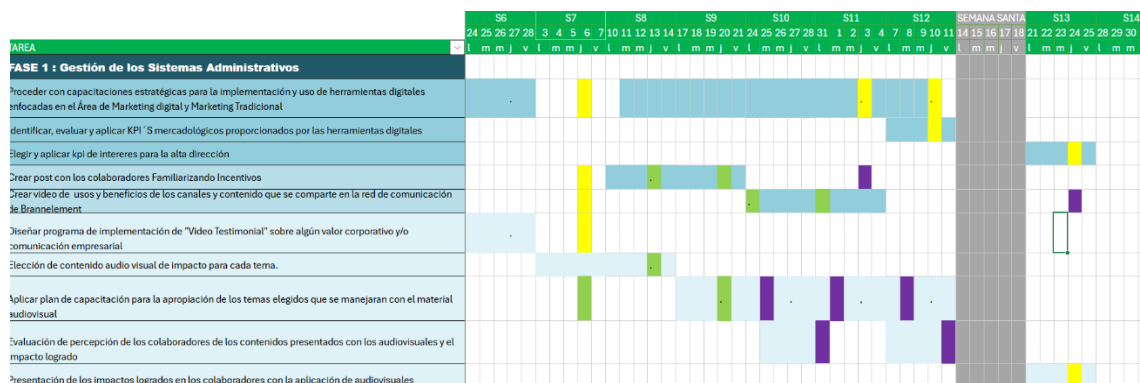


Imagen 53. Diagrama de Gantt “Cronograma plan de trabajo”, donde se visualizan las fechas de las actividades a efectuar. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Los videos fueron grabados con la participación de cuatro colaboradores. El contenido abordó temas clave como la comunicación asertiva, trabajo en equipo y respeto, se diseñaron guiones específicos y storyboards para asegurar la claridad del mensaje y maximizar la retención de la información por parte de los colaboradores.

3. Storyboard y guion detallado de cada video:

Para cada uno de los cinco videos, se detalla en una tabla la secuencia de escenas, el contenido a decir, quién aparece, la duración estimada y notas importantes.

1. Guion de Entrevista General

Objetivos de la entrevista:

- Recabar testimonios auténticos y breves (máximo 1:30 minutos por video) sobre los temas específicos.
- Que los colaboradores expliquen con sus propias palabras cómo viven y valoran cada uno de los temas: incentivos, canales de comunicación, comunicación asertiva, trabajo en equipo y respeto.
- Asegurar que la información incluya tanto aspectos teóricos (para la inducción) como vivenciales (para cultura organizacional).

Imagen 54. Guion para la grabación testimonial. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Para el video de Comunicación Asertiva (Cultura Organizacional):

- **Introducción:**
 - "¿Qué significa para ti la comunicación asertiva en grupo elemento?"
 - "¿Podrías compartir un ejemplo en el que una comunicación clara y respetuosa haya marcado la diferencia?"
- **Profundización:**
 - "¿Qué tips o prácticas recomiendas para fomentar una comunicación asertiva en el día a día?"
- **Cierre:**
 - "¿Cómo crees que una buena comunicación asertiva contribuye al éxito del equipo?"

Para el video de Trabajo en Equipo (Cultura Organizacional):

- **Introducción:**
 - "¿Cómo describirías la experiencia de trabajar en equipo en Grupo Elemento?"
 - "¿Qué elementos consideras esenciales para que el trabajo colaborativo sea efectivo?"
- **Profundización:**
 - "¿Podrías compartir una anécdota en la que el trabajo en equipo haya resuelto un desafío importante?"
- **Cierre:**

Imagen 55. Guion para la grabación testimonial de “Comunicación asertiva”. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Para el video de Respeto (Cultura Organizacional):

- **Introducción:**
 - "¿Qué significa para ti el respeto en el entorno laboral?"
 - "¿Cómo se refleja el respeto en las interacciones diarias dentro de la empresa?"
- **Profundización:**
 - "¿Puedes compartir una experiencia en la que el respeto mutuo haya contribuido a resolver un conflicto o mejorar un proceso?"
- **Cierre:**
 - "¿Qué recomendaciones darías para fortalecer el respeto en el equipo?"

Imagen 56. Guion para la grabación testimonial: “Respeto”. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Video 3: Cultura Organizacional – Comunicación Asertiva

Escena	Texto/Guion	Quiénes Aparecen	Qué se Dice	Notas Importantes
1. Introducción	Título: "Comunicación Asertiva"	Presentador en cámara	"Una comunicación asertiva impulsa el trabajo en equipo y fortalece nuestra organización."	Ambiente relajado, fondo de oficina.
2. Experiencia Personal	Testimonio en formato entrevista, plano medio.	Colaborador 5	"En mi experiencia, expresar mis ideas de manera clara y respetuosa ha ayudado a resolver conflictos y a mejorar procesos."	Capturar tono natural y espontáneo, cortes dinámicos.
3. Tips	Texto en pantalla: "Tips para una Comunicación Asertiva"	Grupo pequeño de colaboradores en ambiente informal	"Algunos tips que aplico: escucha activa, feedback constructivo y empatía."	Mostrar ejemplos visuales; gráficos simples.

Imagen 57. Storyboard Comunicación asertiva. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Video 4: Cultura Organizacional – Trabajo en Equipo

Escena	Texto/Guion	Quiénes Aparecen	Qué se Dice	Notas Importantes
1. Introducción	Título: "El Valor del Trabajo en Equipo"	Presentador en cámara	"El trabajo en equipo es el motor que impulsa nuestro éxito. Descubre cómo lo vivimos cada día."	Fondo dinámico, imágenes de reuniones y colaboración.
2. Testimonio y Anécdota	Plano medio con dinámica grupal.	Colaborador 6	"En Grupo Elemento, colaborar y apoyarse mutuamente nos permite superar retos y lograr metas compartidas."	Capturar ambiente positivo, tomas de interacción real.
3. Tips para Fortalecer el Trabajo en Equipo	Texto en pantalla: "Consejos para un Equipo"	Grupo de colaboradores, ambiente informal	"Fomentar la confianza, reconocer el esfuerzo de los demás y establecer objetivos"	Utilizar tomas en grupo, risas y momentos de camaradería.

Imagen 58. Storyboard Trabajo en equipo. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Video 5: Cultura Organizacional – Respeto

Escena	Texto/Guion	Quiénes Aparecen	Qué se Dice	Notas Importantes
1. Introducción	Título: "Fomentando el Respeto"	Presentador en cámara	"El respeto es la base de nuestro ambiente laboral. Conoce cómo lo vivimos en Grupo Elemento."	Imágenes de interacciones respetuosas en la oficina.
2. Testimonio y Ejemplo	Plano medio con entrevista.	Colaborador 7	"El respeto en el trabajo se refleja en escuchar, valorar y tratar a todos con dignidad. Esto mejora el clima y la productividad."	Enfatizar ejemplos concretos, tono cálido y sincero.
		Grupo de	"Practicar la empatía, ofrecer	

Imagen 59. Storyboard Respeto. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Las tablas anteriores representan la documentación que sirvió de guía para documentar y editar los videos antes mencionados. Se incluyeron testimonios de empleados actuales, imágenes de las instalaciones y ejemplos prácticos para reforzar los mensajes clave.

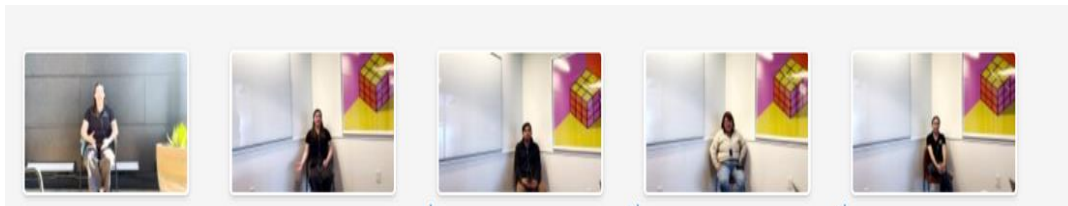


Imagen 60. Grabaciones testimoniales en Midtown. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Se estableció un plan de implementación con fechas tentativas y mecanismos de seguimiento para evaluar la efectividad de la capacitación en el desempeño organizacional.

Se publicaron en la plataforma Viva Engage: tres videos, uno sobre trabajo en equipo, respeto y comunicación asertiva, véanse en los anexos “videos cultura organizacional” (respeto 1.8.10, trabajo en equipo 1.8.23, comunicación asertiva 1.8.24).



Imagen 61. Videos capacitación cultura organizacional y alcance de estos. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Cada video incluyó una anécdota personal de un colaborador, ejemplos concretos de aplicación en proyectos del corporativo y recomendaciones prácticas para fortalecer esos valores día a día. Tras su publicación en la plataforma Vive Engage, se aplicó un test de cultura organizacional (Anexo Test videos cultura organizacional 1.8.12 y 18.25) que midió cinco dimensiones: atención al video, vivencia de valores, proactividad, adopción de valores y satisfacción general.

TEST INDICADORES CULTURA ORGANIZACIONAL:

Para evaluar el impacto de los videos testimoniales sobre trabajo en equipo, comunicación asertiva y respeto en la cultura organizacional de la empresa, propongo el siguiente cuestionario de 8 preguntas de opción múltiple, dividido en cinco secciones clave:

1. Atención a los Videos

- Qué valores identificas en los videos que revisaste de cultura organizacional

2. Vivencia de los Valores en la Empresa

- ¿Consideras que el respeto es un valor del corporativo que se mencionó en los videos?
 - a) si
 - b) no
- ¿Vives el respeto a diario en tu entorno laboral?
 - a) Nunca
 - b) Rara vez

Imagen 62. Test y KPIs de cultura organizacional. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Conclusiones y acciones

Analice y explore los resultados actualizados en Excel.

¡TU VOZ ES NUESTRA HISTORIA!
GARCIA GONZALEZ, BENJAMIN >

Comprobar resultados individuales

Información general sobre respuestas Cerrado

Respuestas: 15

Tiempo promedio: 03:39

Duración: 13 Días

1. ¿Cuál es tu nombre? (Tu respuestas serán anónimas, el nombre es para la segmentación y control de la muestra) [Más detalles](#)

Respuestas más recientes

Imagen 63. Formulario test de cultura organizacional. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

La imagen anterior muestra la plataforma de Microsoft forms que se utilizó para aplicar el test de cultura organizacional, donde se tuvieron 15 respuestas. Los resultados del test fueron compilados en un análisis en Excel (Anexo análisis excel KPIs test cultura organizacional 1.8.26)

ENCUESTA ABRIL 2025		
indicador cualitativo	indicador numérico	Respuestas
Trabajo en equipo	14	38,89%
Comunicación Asertiva	6	16,67%
Respeto	12	33,33%
Atención a los videos		16,67%
ENCUESTA ABRIL 2025		
indicador cualitativo	indicador numérico	Respuestas
Nunca	1	
Rara Vez	2	
A veces	3	
Frecuentemente	4	10
Siempre	5	5
Vivencia Respeto		86,67%

Imagen 64. Análisis Excel KPIs test cultura organizacional. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Para hacer los cálculos de los KPIS se utilizó el sistema de ponderación que permite pasar de cualitativo a cuantitativo las opciones, esto nos permitió obtener una visualización de los resultados de forma porcentual-matemática.



Imagen 65. KPIs encontrados en el test de cultura organizacional. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

En la imagen anterior se visualizan los cinco KPIs que fueron encontrados en el test de cultura organizacional dando pie a datos representativos, de color naranja marcamos aquellos que se decidió serían relevantes para la alta dirección y que posteriormente se visualizarán en un panel de control integral, se muestra en la imagen las fórmulas que se utilizaron para poderlos calcular y la base con valor 5, que corresponde al número máximo de valor en respuestas recibidas en el forms.

Los resultados fueron presentados gráficamente (Anexo Resultados KPIs cultura organizacional 1.8.27), los cuales presentaremos a continuación:



Imagen 66. KPIs de atención a los videos test cultura organizacional. Realizado por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

En la imagen anterior podemos visualizar que los datos son representativos y las respuestas a la relación de la atención de los colaboradores a los tres vídeos presentados, como podemos observar, el vídeo que más atención tuvo fue el de trabajo en equipo, con 42% de los encuestados, posteriormente, el de respeto, con 33% de atención y por último, el de

comunicación asertiva con 17%, a nivel global la reproducción que se tuvo en general de los vídeos con relación a las personas encuestadas y en la atención a los mismos fue del 17%.



Imagen 67. KPIs vivencia del respeto en el test de cultura organizacional. Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Como podemos observar en la gráfica anterior los datos son representativos, de los 15 encuestados, 10 dicen que frecuentemente se vive el respeto en su entorno laboral y 5 dicen que siempre; esto nos da un resultado de 87% en que los colaboradores viven con respeto en el entorno laboral.



Imagen 68. KPIs Modificación del trabajo con base en los videos test cultura organizacional.

Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Después del análisis presentado en la prueba los datos son representativos con relación a la pregunta de si los colaboradores habían modificado su forma de trabajar para alinearse a los videos en relación a los valores de cultura organizacional del corporativo hubo respuestas variadas y posterior a la ponderación se obtuvo que el 63% de los colaboradores que vieron los videos habían modificado su trabajo para alinearse a los valores del corporativo.

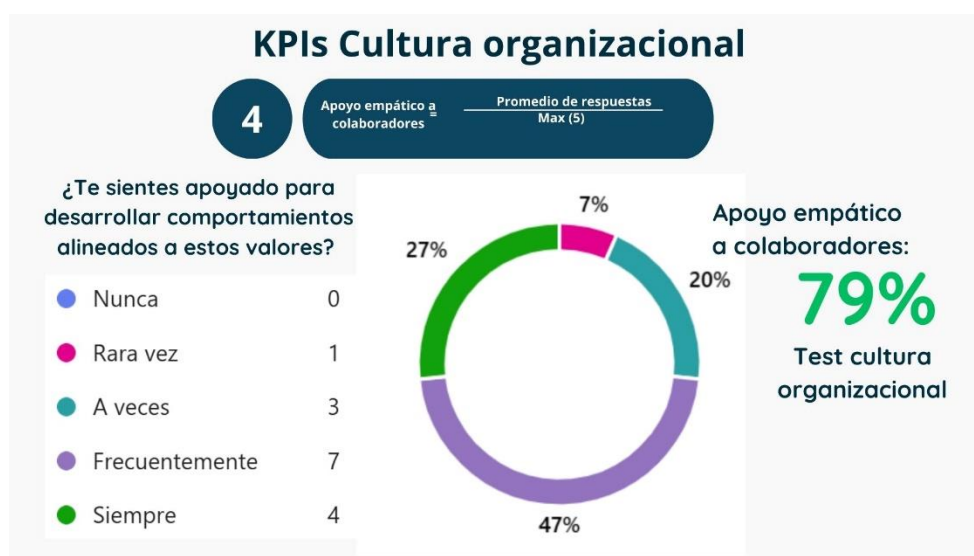


Imagen 69. KPIs apoyo empático a colaboradores test cultura organizacional. Realizada por

Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial

Con relación al análisis del KPI presentado en la imagen anterior los datos son representativos, donde se preguntó a los colaboradores si se sentían apoyados para desarrollar comportamientos alineados a los valores de los videos. Se obtuvieron respuestas variadas. Pero posterior a la a ponderación, se obtuvo que el 79% de los colaboradores que respondieron el test consideran que hay un en un apoyo empático por parte de la empresa hacia ellos.



*Imagen 70. KPIs de la pregunta “Recomendarías trabajar aquí”. Video de cultura organizacional.
Realizada por Benjamín García, mercadotecnia y dirección comercial*

Para finalizar con el último KPI los datos son representativos y se les preguntó a los colaboradores con base en la cultura organizacional presentada en los videos, recomendarían trabajar en Empresa A a otras personas, después de la ponderación de la respuesta se obtuvo que el 80% de los colaboradores que contestaron el test recomendarían a otras personas trabajar en el corporativo.

Como podemos observar estas labores enfocadas en fortalecer la cultura organizacional y los valores presentados durante esta táctica, podemos reconocer que se lograron avances con relación a que la empresa puede visualizar de manera cuantitativa datos cualitativos, esto les apoyará en posteriores retos y certificaciones a las que requieren enfrentar, en relación a la cultura organizacional, y que a la par, puedan ir creciendo en la misma.

ACD: Gestión de los Sistemas de Calidad y Operaciones

Capacidad empresarial:

- Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

1. Objetivo:

Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión, supervisión y control efectivo de los sistemas de calidad.

1. Táctica: Mejora en la estructura de la documentación en los sistemas digitales (Monday, Sharepoint).

A partir del diagrama de flujo financiero se determinaron las etapas clave de este flujo, las herramientas utilizadas en cada etapa y los ámbitos susceptibles de mejora para encontrar soluciones.

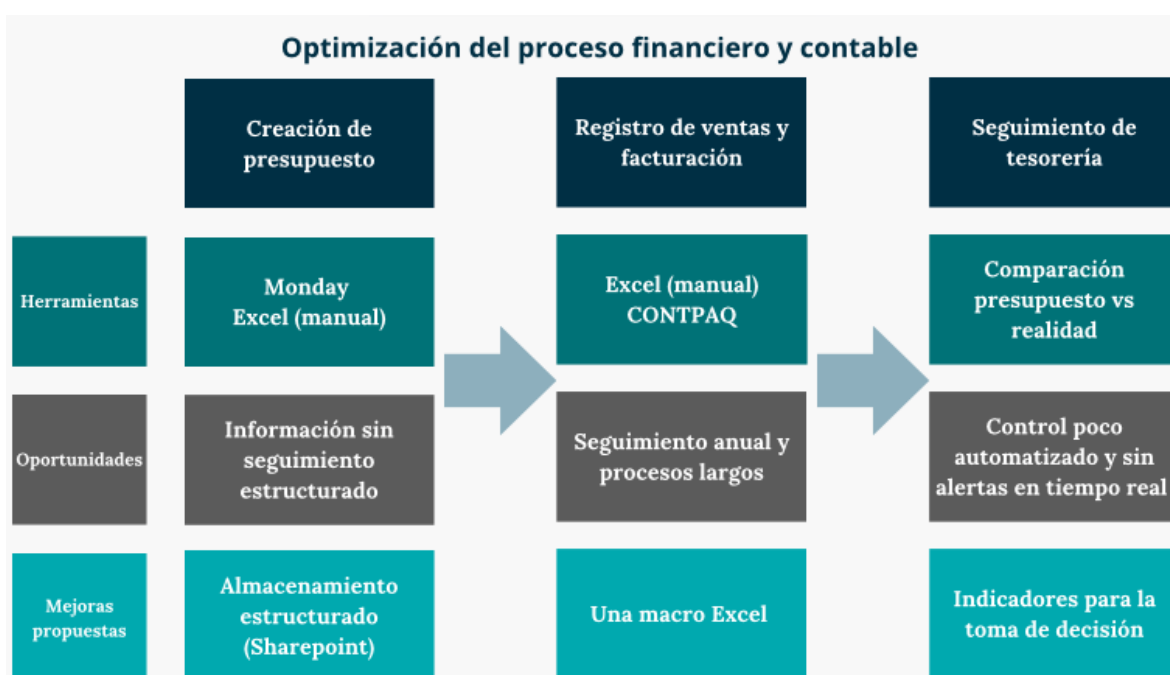


Imagen 71. Etapas clave del flujo en los sistemas digitales. Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

A) Almacenamiento estructurado (Sharepoint)

Actualmente, la gestión de la documentación en los sistemas digitales de la empresa no permite una trazabilidad eficiente de los proyectos. Los documentos financieros y operativos

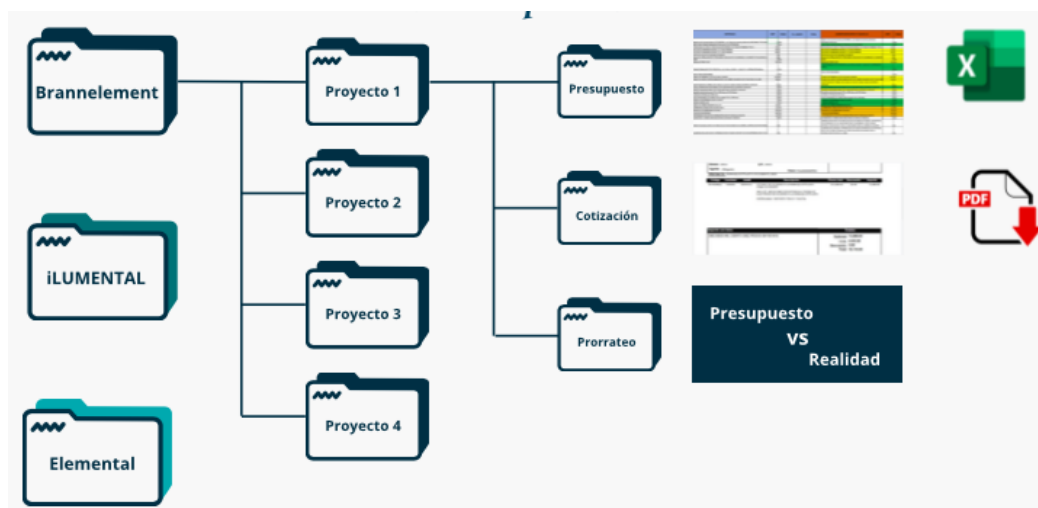
están organizados por fecha o mes, lo que dificulta la búsqueda de información y la vinculación de documentos relacionados con un mismo proyecto.

Propuesta de mejora:

Se propuso una reestructuración de la organización documental en SharePoint y Monday, estableciendo una clasificación por proyectos en lugar de por fechas. De esta manera, cada proyecto tendrá una carpeta específica que contendrá todos los documentos financieros, operativos y administrativos asociados.

Impacto esperado:

- Mayor facilidad para localizar documentos específicos dentro de un proyecto.
- Mejor trazabilidad de la información, permitiendo un seguimiento claro desde el inicio hasta la finalización del proyecto.
- Reducción del tiempo dedicado a la búsqueda de documentos.
- Optimización del flujo de trabajo entre los equipos involucrados en la gestión financiera y operativa.



B) Macro en Excel

Una parte central de esta táctica consistió en abordar una problemática detectada en la gestión de la documentación financiera: el uso de un archivo Excel muy complejo y manual en el área de contabilidad. Este archivo, creado y utilizado principalmente por la responsable financiera, contenía numerosas hojas con datos de ingresos, egresos, costos, etc., y una hoja resumen que se llenaba a mano. Este proceso resultaba lento, repetitivo y propenso a errores, además de requerir mucho tiempo y atención al detalle.

Reestructuración del formato Excel:

Tras varias reuniones con la responsable financiera y el equipo consultor, analizamos en profundidad el archivo, identificando sus debilidades estructurales. En primer lugar, observamos que las hojas no seguían un patrón uniforme y que la información no estaba organizada de manera que facilitara su automatización. Por ello, antes de desarrollar cualquier macro, fue necesario reorganizar completamente la estructura de cada hoja.

Esta etapa fue crucial: si las tablas no están estandarizadas, la macro puede dejar de funcionar al menor cambio. Durante varias semanas, trabajamos juntos en la reconstrucción lógica del archivo. Cada hoja fue rediseñada para que contuviera columnas y rangos consistentes, lo que permitiría a la macro encontrar los datos sin ambigüedad. Este trabajo también requirió entender las operaciones financieras realizadas por la empresa, lo cual representó un desafío personal importante, ya que no tengo una formación específica en contabilidad. Sin embargo, me esforcé por estudiar por mi cuenta y hacer muchas pruebas para familiarizarme con los conceptos.

Una vez establecida la nueva estructura, pasé a la programación de la macro en VBA. El objetivo de la macro es recorrer las hojas fuente, identificar los valores correspondientes a cada mes, sumar los totales de ingresos, egresos y costos, y luego insertar automáticamente estos valores en la hoja de resumen, en las celdas correspondientes. Cada línea de código fue desarrollada cuidadosamente, con pruebas de funcionamiento tras cada avance para asegurar que los resultados fueran correctos.

Desarrollo de la Macro:

La macro está diseñada para automatizar el proceso de recolección de datos de ingresos, egresos y costos, evitando la necesidad de intervención manual. El objetivo principal de la macro era recorrer todas las hojas de datos y extraer automáticamente los valores correspondientes a cada mes. Estos valores, una vez extraídos, se sumarían y se insertarían de manera automática en la hoja de *Resumen*, lo que permitió eliminar la necesidad de ingresar manualmente los datos y, por ende, redujo significativamente el riesgo de errores humanos.

Tras varios intentos y correcciones, se logró completar la macro. El siguiente paso fue validar su funcionamiento comparando los resultados automáticos con los registros históricos ingresados manualmente por la responsable financiera. Los resultados coincidieron perfectamente, lo que confirmó que la automatización era fiable. Este logro fue particularmente satisfactorio, ya que nos permitió comprobar la eficacia del código en un contexto real.

Proceso de validación:

Para asegurar que la macro funcionara correctamente, se implementó un proceso de validación. Esto implicó comparar los resultados obtenidos mediante la automatización con los registros históricos que la responsable financiera había ingresado manualmente. Esta comparación arrojó que los resultados generados por la macro coincidían perfectamente con

los datos históricos, lo que permitió verificar que el proceso de automatización era fiable y exacto. Este paso fue especialmente importante, ya que nos permitió confirmar que la macro cumplía con su función de manera efectiva sin necesidad de intervención constante.

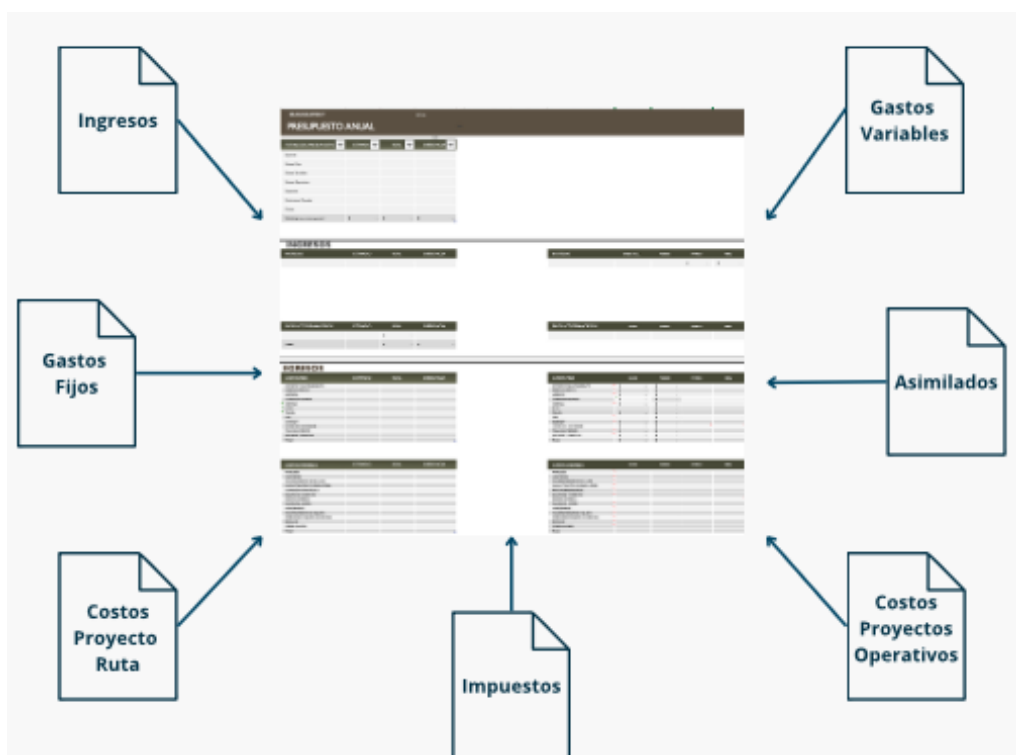


Imagen 73. Imagen de la macro con los archivos de entrada para alimentar la hoja "Resumen".

Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

Guía de uso:

En la macro, se insertan comentarios en el código para explicar la estructura y el funcionamiento. Además de desarrollar la macro, hay una guía detallada sobre su funcionamiento y mantenimiento. Esta guía tiene como objetivo proporcionar a los usuarios futuros una referencia clara sobre cómo utilizar la macro y cómo gestionarla adecuadamente en el futuro.

La guía incluye instrucciones sobre cómo agregar nuevos costos o actualizar las hojas de datos sin comprometer el funcionamiento de la macro. También explica qué tablas son necesarias para que la macro funcione correctamente, así como los diferentes procesos que se utilizan en el código VBA. La guía se incluirá como un *Anexo 1.8.9* para que esté disponible como referencia.

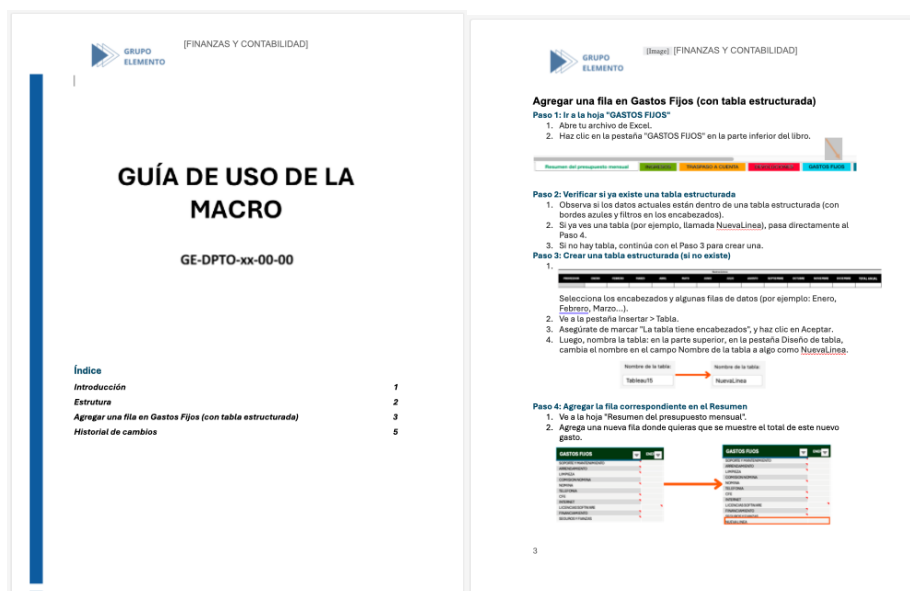


Imagen 74. Guía de uso de la macro Excel. Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

2. Táctica: *Implementación de paneles de control en tiempo real.*

La propuesta de mejora para esta segunda táctica consistía inicialmente en desarrollar un panel de control interactivo y en tiempo real a través de la herramienta Power BI. Sin embargo, tras múltiples intentos de solicitud de acceso al programa, la empresa confirmó que actualmente no cuenta con la licencia activa de Power BI. Este obstáculo llevó a replantear la metodología y a buscar alternativas que permitieran cumplir con el objetivo sin depender de una herramienta de pago.

Tras analizar las opciones disponibles y accesibles, se optó por desarrollar el panel de control en Excel, aprovechando sus capacidades de visualización y automatización. Se comenzó

elaborando una maqueta del panel con una estructura clara y visual, que luego se presentó en la reunión de seguimiento del proyecto para validar el enfoque y recibir retroalimentación.

INDICADORES / PANEL DE CONTROL							
FINANZAS							
Rentabilidad (%)				Desviación presupuesto costos por proyecto (%)	Desviación en calendario de ingresos (%)		
Corporativo	Brannelement	ILUMENTAL	Elemental		Brannelement	ILUMENTAL	Elemental
93,29%	94,41%	92,23%	92,53%	89,95%	91,26%	86,64%	91,53%
CALIDAD							
Cumplimiento por proyecto (%)							
99,00%							
CULTURA ORGANIZACIONAL							
Vivencia Respeto (%)				Recomendarías Trabajar Aquí (%)			
86,67%				80,00%			

Imagen 75. Hoja de captura del panel de control. Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

La estructura del panel se divide en tres secciones clave que responden a distintas áreas estratégicas del proyecto:

1) Parte de Finanzas:

La sección financiera del panel incluye tres indicadores principales orientados a la toma de decisiones estratégicas:

- Rentabilidad general y por unidad de negocio
- Desviación entre presupuesto y costos reales por proyecto
- Desviación en el calendario de ingresos esperados

Estos indicadores se calculan a partir de fórmulas integradas en el archivo Excel (ver imagen adjunta). Sin embargo, las fuentes de datos necesarias para alimentar estas fórmulas deben ser ingresadas manualmente, ya que actualmente no se cuenta con un sistema de conexión automática con los archivos históricos de la empresa.

Durante el desarrollo de esta táctica, se identificó que la información financiera ya existe dentro de la organización, pero no está centralizada ni accesible desde una base de datos o archivo común. Además, por razones de confidencialidad y gestión documental, los archivos

fuentes no nos fueron compartidos durante el proyecto, lo que limitó la posibilidad de automatizar por completo esta sección.

Propuesta

futura:

Una vez que la empresa logre consolidar sus archivos financieros en una ubicación común (como SharePoint) y con una estructura clara y actualizada, se podrá establecer un sistema de conexión directa desde Excel utilizando vínculos o macros. Esto permitirá que los indicadores del panel se actualicen automáticamente a medida que se cargue nueva información, mejorando así la eficiencia, la precisión y la utilidad del panel de control para la toma de decisiones gerenciales.

2) Parte de Calidad:

En esta segunda táctica, el objetivo fue crear un panel de control interactivo para monitorear indicadores clave de calidad, finanzas y cultura organizacional.

Sin embargo, uno de los mayores desafíos fue la imposibilidad de integrar los datos de Monday directamente en Excel de manera automática. Esto se debe a las limitaciones de la herramienta, ya que no permite actualizar sus datos de manera automática en archivos de Excel sin intervención manual.

Solución temporal:

Para poder seguir adelante con la tarea, decidimos que cada mes, una persona será responsable de ingresar manualmente los datos sobre el número de *informes entregados sin errores*, así como *informes entregados totales* por proyecto. Esta información será utilizada para calcular un indicador de calidad, el cual permitirá medir la tasa de éxito en la entrega de informes. Aunque esta solución no es la óptima es la única disponible debido a la limitación de integración con Monday en este momento.

Es fundamental que este proceso de entrada de datos sea realizado de forma consistente y precisa cada mes para garantizar que los indicadores de calidad se mantengan actualizados y

reflejen de manera precisa el desempeño de la empresa en cuanto a la calidad de los informes entregados.

3) **Parte de Cultura Organizacional:**

En cuanto a los indicadores relacionados con la cultura organizacional, se decidió implementar un sistema de medición basado en una encuesta mensual enviada a los empleados. Los resultados de esta encuesta nos permitirán calcular dos indicadores clave:

- Vivencia de Respeto
- Recomendación para trabajar en la empresa

Indicador 1:

Vivencia Respeto (¿Vives el respeto a diario en tu entorno laboral?)

Las respuestas posibles a esta pregunta son:

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

Para poder calcular un valor numérico, estas respuestas serán convertidas en valores del 1 al 5 (1 para “Nunca” y 5 para “Siempre”). Este valor se utilizará para calcular un índice de respeto en la organización.

Indicador 2:

Recomendarías trabajar aquí (¿Recomendarías a alguien trabajar en esta empresa basándote en la cultura organizacional reflejada en los valores de respeto, comunicación asertiva y trabajo en equipo?)

Las respuestas a esta pregunta son:

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No estoy seguro

- Probablemente sí
- Definitivamente sí

Al igual que el indicador anterior, las respuestas se convertirán a un valor numérico del 1 al 5 para poder calcular un valor medio que refleje la disposición de los empleados a recomendar la empresa.

Método de cálculo:

Una vez que se recogen las respuestas de la encuesta, se ingresan en la hoja *Cultura Organizacional*.

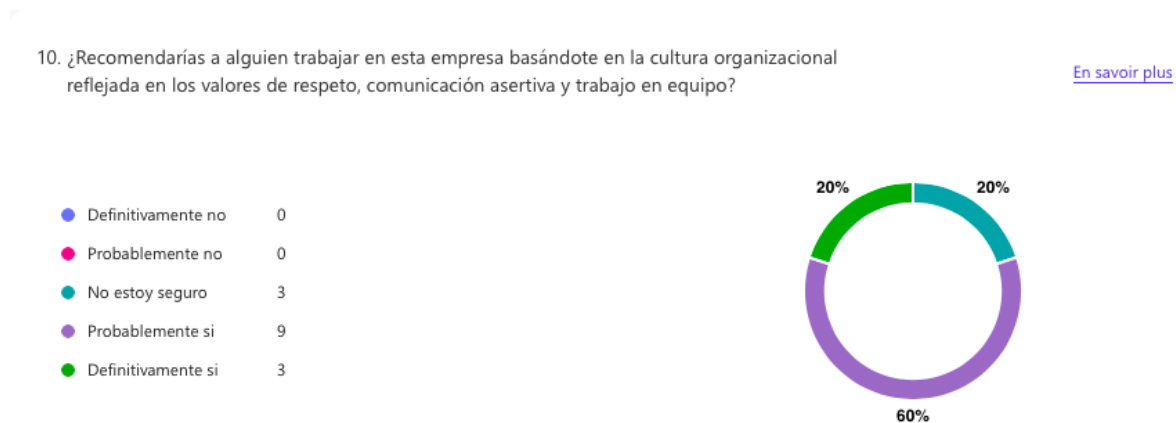


Imagen 76. Hoja de captura de respuestas de la encuesta. Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

Posteriormente, se realiza un cálculo mediante la fórmula que pondera cada respuesta según el valor asignado (1 a 5). Este cálculo es el siguiente:

ENCUESTA ABRIL 2025					
¿Vives el respeto a diario en tu entorno laboral?			¿Recomendarías a alguien trabajar en esta empresa basándote en la cultura organizacional reflejada en los valores de respeto, comunicación asertiva y trabajo en equipo?		
Indicador cualitativo	Indicador numérico	Respuestas	Indicador cualitativo	Indicador numérico	Respuestas
Nunca	1	0	Definitivamente no	1	0
Rara Vez	2	0	Probablemente	2	0
A veces	3	0	No estoy seguro	3	3
Frecuentemente	4	10	Probablemente si	4	9
Siempre	5	5	Definitivamente si	5	3
Vivencia Respeto			Recomendarías trabajar aquí		
=((B4*C4)+(B5*C5)+(B6*C6)+(B7*C7)+(B8*C8))/SOMME(C4:C8)/B8			80,00%		

Imagen 77. Hoja de cálculo de ponderación de las respuestas de las encuestas de cultura.

Realizada por Ingeniera General Ema Echaniz

Esta fórmula permite calcular un promedio ponderado que proporciona un valor general para cada indicador. Estos valores se actualizarán mensualmente con los resultados de la encuesta, permitiendo un seguimiento constante de la cultura organizacional.

Este panel tendrá un rol clave en la toma de decisiones estratégicas a nivel de dirección, ya que permitirá a los líderes de la empresa visualizar de manera clara y rápida los principales indicadores del proyecto, facilitando así el seguimiento, el análisis y la mejora continua.

2. Objetivo:

Determinar e identificar indicadores de cumplimiento en los procesos internos del corporativo.

1. Táctica: Validación del cumplimiento operativo y medición del desempeño en revisión de informes.

Durante el desarrollo del proyecto, se identificó la necesidad de establecer KPIs que permitan evaluar el cumplimiento y eficiencia en la entrega de informes dentro del área de calidad. Inicialmente, la falta de estructura en la información dificultó la definición de estos indicadores, ya que los datos disponibles no estaban organizados de manera óptima para su análisis.

Para abordar esta situación, se trabajó en conjunto con el equipo de calidad en la empresa, lo que permitió proponer un KPI enfocado en medir el cumplimiento de entrega de informes. Este indicador se calcula como el porcentaje de informes entregados correctamente con respecto al número de informes comprometidos. Adicionalmente, se exploraron otras opciones de KPIs para complementar la medición de desempeño en el área. La propuesta fue presentada al supervisor de calidad y al auxiliar de calidad, quienes realizaron observaciones y ajustes en función de la operatividad del proceso.

El KPI de cumplimiento de informes ha sido aprobado por la empresa, validando su relevancia y aplicabilidad dentro de sus operaciones. Además, se ha trabajado en la estructuración de otros posibles indicadores para optimizar la medición del desempeño en el área.

Los KPI's propuestos, son los siguientes:

$$KPI \text{ Cumplimiento} = \frac{\# \text{ de informes entregados sin errores}}{\# \text{ de informes entregados totales a Brannelement}}$$

$$\text{Cumplimiento de revisión PR2 (\%)} = \frac{\text{Elementos completados}}{\text{Elementos programados}} \times 100$$

$$\text{Errores en revisiones PR2 (\%)} = \frac{\text{Revisiones con errores}}{\text{Total de revisiones hechas}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia supervisor} = \frac{\text{Revisiones hechas}}{\text{Hrs. trabajadas en revisión}}$$

La versión final fue presentada a la empresa en una reunión conjunta con los líderes de calidad y operaciones. En esa sesión se explicó la lógica detrás de cada indicador, su propósito y cómo se podrían usar para monitorear el desempeño de los informes internos. La propuesta fue bien recibida y validada como herramienta útil para facilitar la toma de decisiones basada en datos, y quedó integrada en el tablero de indicadores que el equipo utilizará como referencia para futuras evaluaciones.

2. Táctica: Estandarización y documentación del proceso de revisión de las visitas y las encuestas de satisfacción durante las salidas a ruta.

Inicialmente, la segunda táctica del proyecto estaba enfocada en la elaboración de una lista de verificación para evaluar ciertos aspectos dentro del área de calidad. Sin embargo, tras la primera sesión de trabajo con el equipo de la empresa, se identificó la necesidad de realizar un ajuste en la estrategia.

Como resultado de este análisis y de reuniones con el equipo de calidad, se decidió modificar el enfoque de la táctica hacia la estandarización del proceso de documentación y validación de salidas a ruta. Este cambio permite abordar de manera más estructurada la necesidad de la empresa de documentar y optimizar su proceso de auditoría en sucursales.

Para dar inicio a esta nueva línea de trabajo, se realizó un análisis de los pasos actuales del proceso de auditoría, con el objetivo de identificar las áreas de mejora y las inconsistencias

en la recopilación de datos. Se elaboró un borrador inicial en formato de texto, donde se describieron las etapas del proceso y los posibles errores detectados en cada una.

PROCESO DE REVISIÓN AUDITORÍAS POR PARTE DEL SUPERVISOR DE CALIDAD

PR1 - Revisión del Supervisor de Calidad de iLUMENTAL

Objetivo:

- Verificar que la información de auditoría haya sido registrada correctamente en Teams y Monday.
- Validar que la información fluya correctamente por los estados de Monday.
- Identificar y corregir errores como duplicados.
- Asegurar que la información esté lista para PR2.

1. Inicio del Proceso

- El signatario envía en Teams el número de la sucursal y los mensajes de salida, llegada y término de la visita a la sucursal, adjuntan fotos de la sucursal.

*Evento de espera a que pasen 48 hrs para que este la informacion.

2. Revisión en Teams

- El supervisor de calidad revisa el historial de mensajes del signatario en Teams.
- Comparar que existan los mensajes de llegada (con foto de la fachada) y salida, y la encuesta de la sucursal visitada, con la planeación del día de las sucursales a visitar.

Errores posibles:

- No hay mensaje de salida o llegada → Se contacta al signatario.
- No hay mensaje de finalización → La auditoría no se considera terminada.
- Si todo está correcto, el supervisor pasa a revisar en Monday.

Imagen 78. Borrador escrito del proceso de revisión de informes. Realizado por Ingeniera Ana Paula Zúñiga Suárez.

Después, este borrador fue presentado al supervisor de calidad y al auxiliar de calidad, quienes realizaron observaciones y sugirieron ajustes para complementar la estructura del proceso. Durante la sesión, se identificaron elementos clave que debían incluirse y se trabajó

en la reorganización de las actividades para garantizar una mayor claridad en la documentación del procedimiento.

Un paso relevante en esta fase fue la construcción de un boceto del diagrama de proceso, con el apoyo del auxiliar de calidad. Este ejercicio permitió visualizar mejor la estructura del procedimiento y facilitó la transición del contenido textual a una representación gráfica más clara y comprensible. Una versión preliminar fue compartida con el equipo de calidad, quienes proporcionaron retroalimentación detallada sobre ajustes necesarios en el orden lógico y en la claridad de ciertas etapas. Con base en sus comentarios, se realizaron modificaciones al flujo obteniendo la siguiente versión.

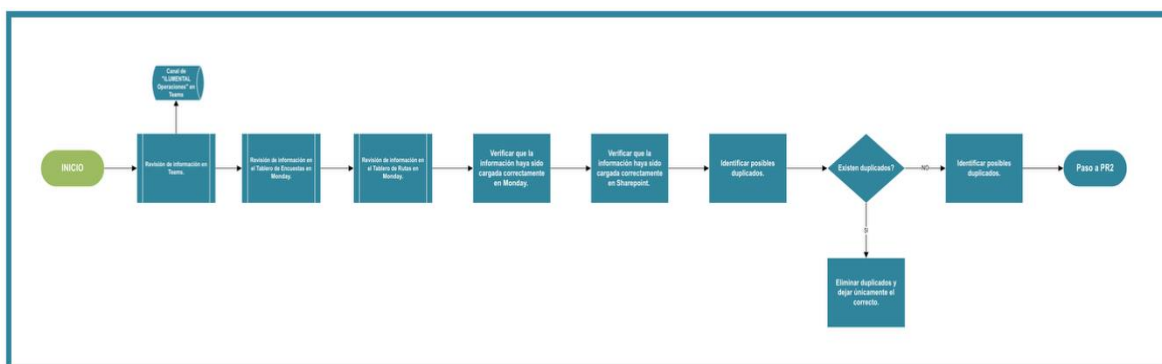
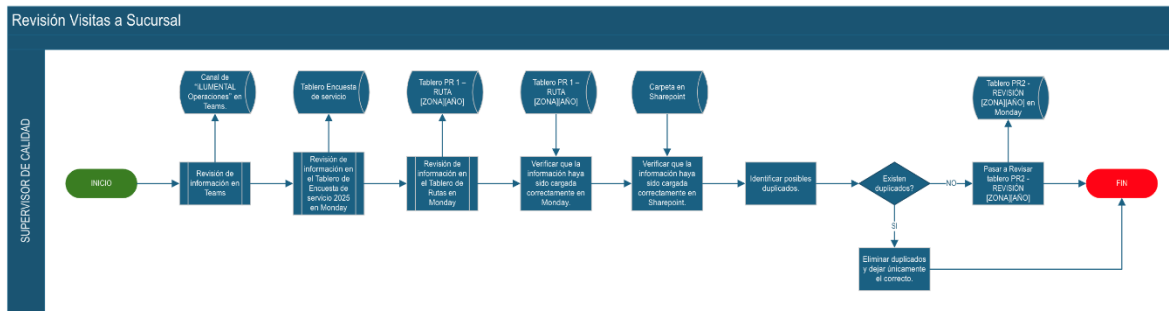
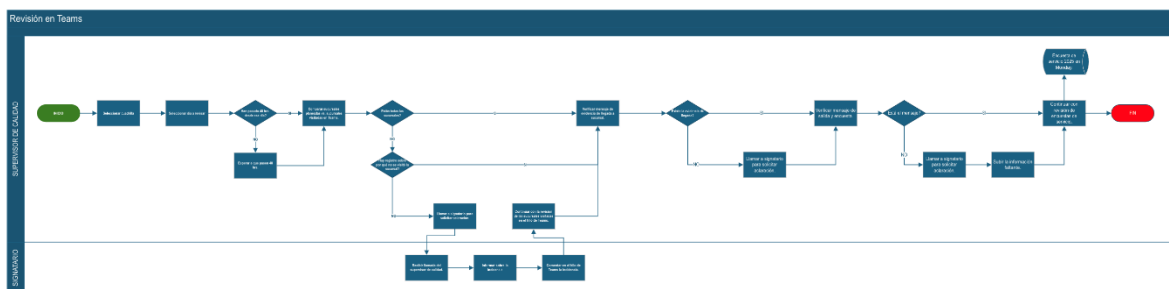


Imagen 79. Borrador de diagrama de proceso. Realizado por Ingeniera Ana Paula Zúñiga Suárez.

Finalmente, se elaboró el diagrama final, el cual se estructuró en dos niveles: el flujo principal y una serie de subprocesos que detallan acciones específicas como la revisión de elementos en Teams, en Monday, y en SharePoint. Se hizo un diagrama por cada proceso y subproceso, mostrados en las siguientes imágenes.



Imágen 80. Proceso de Revisión Visitas a Sucursal. Realizado por Ingeniera Ana Paula Zúñiga Suárez.



Imágen 81. Subproceso de Revisión en Teams. Realizado por Ingeniera Ana Paula Zúñiga Suárez.

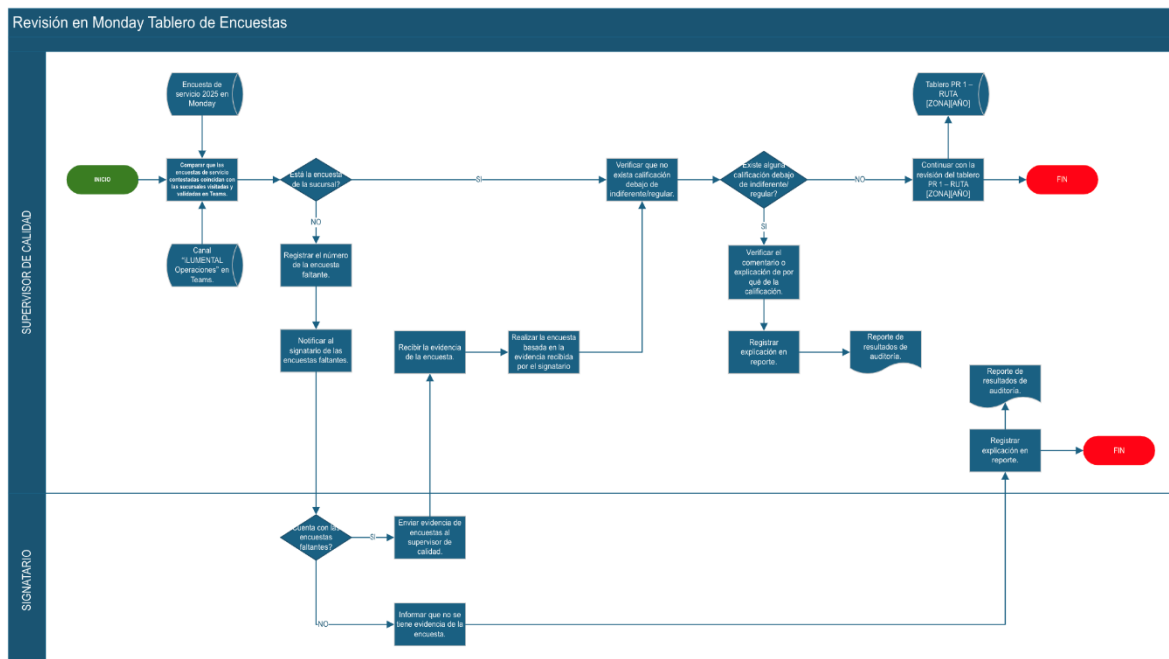


Imagen 82. Subproceso de Revisión en Monday: Tablero de Encuestas. Realizado por Ingeniera Ana Paula Zúñiga Suárez.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

En este apartado se describe los resultados de los productos entregados como resultado de las actividades desarrolladas, a partir de las tácticas planteadas. Entregables mismos derivados de las áreas clave de desempeño identificadas al principio del proyecto.

El método de evaluación de los mismos está definido por 3 indicadores de desempeño: producto, uso y beneficio; estos sobre de los cuales se va a determinar el nivel de cumplimiento sobre la meta definida (descrito paso a paso en el punto 1.4 del documento).

Áreas Clave de Desarrollo

Gestión de los Sistemas Administrativos

Estando la capacidad descrita:

- Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo de habilidades del recurso humano.

Se desarrollaron tres objetivos por medio de cinco tácticas de las cuales se obtuvieron cinco productos. A continuación, se describen el nivel de desempeño de cada una, así como el cumplimiento alcanzado con respecto a la meta.

Objetivo 1: Implementación y consolidación de herramientas contables, financieras y procesos asociados que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones de acuerdo con objetivos operativos y estratégicos.

- **Táctica: Optimización del sistema financiero contable.**

- Producto: Estructura del Proceso para el registro contable y financiero con instrucciones de uso.
- Uso: Implementación de un mecanismo de registro contable y financiero eficaz.
- Beneficio: Contar con información contable y financiera actualizada y confiable para la toma de decisiones estratégicas.
- Meta: Completar el diseño del registro contable (Empresas A, B y C) mayo 2025

En esta táctica se logró llegar hasta producto el cual está listo para llevar a uso, debido a los contratiempos que se han tenido (descritos en 1.5) y a la alta saturación por parte de los colaboradores de la empresa no se logró escalar a un mayor nivel.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos con el producto completo y con respecto a la meta con un cumplimiento del 100%

- Táctica: Selección de las razones financieras clave de cada unidad de negocio para optimizar la toma de decisiones.

-

- Producto: Tablero de indicadores en tiempo real.
- Uso: Aplicación del tablero para interpretar y analizar información financiera de manera clara, con datos actualizados.
- Beneficio: Seguridad en la toma de decisiones basada en indicadores financieros claves confiables.
- Meta: Finalizar el tablero de indicadores financieros clave y establecer la conexión en tiempo real respecto a la base de datos (Empresas A, B y C) mayo 2025

En esta táctica se logró llegar hasta producto, debido a que el tablero contiene indicadores de otras áreas las cuáles se retrasaron un poco, además la conexión en tiempo real no logró aplicar ya que muchos de los indicadores requieren de datos sobre documentos los cuales aún no están listos, lo cual imposibilitó escalar el nivel de impacto.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a tener el tablero completo de indicadores, pero faltó la conexión en tiempo real de los datos por lo cual la meta se cumplió en un 75%.

Para el siguiente objetivo continuando dentro de la misma ACD Sistemas Administrativos:

Objetivo 2: Consolidar la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y los valores corporativos.

En donde dentro de este objetivo se trabajaron dos tácticas:

3. **Táctica:** Optimización del sistema de inducción para la comunicación interna y comprensión de los bonos e incentivos.

En donde se definieron los siguientes indicadores:

- **Producto:** Material gráfico y audiovisual de Bonos e Incentivos y del sistema de comunicación interna de la empresa.
- **Uso:** Información clara para reforzar la comprensión de los sistemas de comunicación interna establecida y bonos e incentivos laborales no monetarios que se tienen.
- **Beneficio:** Aprovechar las herramientas digitales y los indicadores generados para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito mercadológico.
 - ◆ **Meta:** Entregar dos videos que gestionen la comunicación de la empresa.
Mayo 2025

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos al indicador de producto ya que se logró generar Material gráfico y audiovisual de Bonos e Incentivos y del sistema de comunicación interna de la empresa, no se llegó a uso

ya que aún no se implementó con los colaboradores esta información clara para reforzar la comprensión de los sistemas de comunicación interna establecida y bonos e incentivos laborales no monetarios que se tienen, cumpliendo la meta en un 700% ya que estaban contemplados dos videos y se entregaron catorce.

Dentro del mismo objetivo se desarrolló la siguiente táctica:

- 4. Táctica:** Consolidar la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y los valores corporativos.

Con los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Material audiovisual enfocado en testimonios de personal de la empresa sobre los valores, la comunicación.
- **Uso:** Conocer la percepción del personal respecto a la vigencia de los valores y la comunicación de la empresa.
- **Beneficio:** Reforzar la cultura organizacional y el sistema de comunicación actual.
- ◆ **Meta:** Dos videos de testimonios de personal de la empresa. Mayo 2025

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos al indicador de Uso ya que se dio a conocer la percepción del personal respecto a la vigencia de los valores y la comunicación de la empresa, no se llegó a beneficio ya que no se puede comprobar de manera constante que se haya reforzado la cultura organizacional y el sistema de comunicación actual, cumpliendo la meta en un 450% ya que se habían establecido dos videos testimoniales y se generaron nueve.

Gestión de los Sistemas de Calidad y Operaciones

Capacidad empresarial:

Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

Para esta capacidad se trabajaron dos objetivos:

Objetivo 1: Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión, supervisión y control efectivo de los sistemas de calidad.

Este primer objetivo se realizó tratando dos tácticas:

Táctica: Mejora en la estructura de la documentación en los sistemas digitales (Monday, Sharepoint).

- **Producto:** Sistema documental con propuesta validada para uso alternativo de las herramientas digitales.
- **Uso:** Emplear un sistema fluido en el que los documentos son accesibles, se validan rápidamente y están bien organizados
- **Beneficio:** Garantizar que la información sea confiable y accesible en cualquier momento
 - ◆ **Meta:** Entrega de un sistema documental con herramienta digitales. Mayo 2025

Cumplimiento del objetivo:

La meta de este objetivo se considera cumplida ya que se ha entregado el nuevo sistema documental completamente funcional, organizado en SharePoint y Monday. Todos los documentos clave se han reorganizado y clasificado por proyectos, asegurando que cada uno esté accesible de manera rápida y eficiente. El sistema ha sido validado por los usuarios, quienes confirman que la búsqueda de información es más rápida y precisa.

Una parte esencial de la mejora en la gestión de la documentación financiera fue la automatización de un archivo Excel utilizado en contabilidad. Este archivo contenía hojas de

ingresos, egresos y costos que se completaban manualmente, lo cual era lento y propenso a errores.

Tras estandarizar la estructura del archivo, se desarrolló una macro en VBA para automatizar la actualización de los totales en una hoja resumen. Esto permitió eliminar el proceso manual, reduciendo significativamente el tiempo y los errores. La macro fue validada con éxito y está funcionando correctamente, lo que optimiza la eficiencia en la gestión financiera.

Dentro de este mismo objetivo se trabajó con esta segunda táctica, en donde a diferencia del resto esta táctica va a terminar en dos productos, usos y beneficios para encaminar a una sola meta:

Táctica: Implementación de paneles de control en tiempo real.

- **Producto:** Panel de control digital con indicadores claves de desempeño (KPI) e instrucciones de uso de la herramienta.
- **Uso:** Control en tiempo real de los indicadores clave
- **Beneficio:** Asegurar la correcta adopción de la herramienta por los usuarios para garantizar la optimización de la toma de decisiones basada en datos actualizados y asegurar la correcta
- ◆ **Meta:** Establecer al menos seis indicadores. Mayo 2025

Cumplimiento	del	objetivo:
---------------------	------------	------------------

La meta de este objetivo se considera cumplida ya que se ha entregado un panel de control digital interactivo que incluye los seis indicadores clave de desempeño (KPI) definidos. Los indicadores abarcan las áreas de finanzas, calidad y cultura organizacional, y permiten a la dirección tomar decisiones estratégicas basadas en datos actualizados. Aunque algunas limitaciones han surgido debido a la integración de datos desde diferentes plataformas (como Monday), el panel ya está operativo y accesible para los usuarios relevantes.

Además, se han proporcionado instrucciones detalladas para asegurar una adopción efectiva de la herramienta, y se ha capacitado a los usuarios clave en su uso, lo que garantiza que el panel sea utilizado de forma eficiente para el monitoreo en tiempo real.

Objetivo 2: Determinar e identificar indicadores de cumplimiento en los procesos internos del corporativo.

Para el trabajo de este objetivo se plantearon dos tácticas:

Táctica 1: Validación del cumplimiento operativo y medición del desempeño en revisión de informes.

- **Producto:** Indicadores clave de desempeño.
- **Uso:** Facilitar la interpretación de los resultados obtenidos y permitir la toma de decisiones informadas basadas en datos.
- **Beneficio:** Identificación de avances y ajustes necesarios en procesos clave. Priorización de estrategias de mejora y optimización de recursos.
- ◆ **Meta:** Garantizar un nivel de calidad igual o superior al 90%, asegurando que los informes se entreguen de forma puntual, sin errores y con información útil para la toma de decisiones.

Cumplimiento	del	objetivo:
---------------------	------------	------------------

Se superó la meta establecida, logrando un cumplimiento del 133%, ya que se definieron y validaron cuatro KPIs, cuando originalmente se plantearon tres. Estos indicadores permitirán a la empresa medir de forma más precisa el cumplimiento en la entrega de informes, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales.

Durante el desarrollo de esta táctica, se enfrentaron varios retos, principalmente la dispersión de la información dentro de la empresa y la falta de claridad sobre cómo y desde dónde obtener los datos necesarios. Inicialmente, la ausencia de estructura dificultó la definición de KPIs funcionales y hubo dudas sobre su valor dentro del equipo.

Sin embargo, gracias a sesiones de retroalimentación con el área de calidad, se logró validar la utilidad de los indicadores propuestos. Incluso ante cuestionamientos por parte de otros integrantes de la empresa, se defendió la relevancia del KPI de cumplimiento al enfocarlo en el entregable en tiempo, no solo en su existencia.

Los KPIs fueron aprobados y validados por el equipo de calidad, y se estableció que se podrán obtener desde plataformas internas como Monday, asegurando así su viabilidad y continuidad operativa.

Y para la segunda táctica dentro de este objetivo:

Táctica 2: Estandarización del proceso de documentación y validación de salidas de ruta.

- **Producto:** Diagrama de proceso deseado (TO-BE), documento estructurado y almacenado en la base de datos.
 - **Uso:** Se utiliza como referencia oficial para que cualquier persona pueda validar y verificar la información de manera uniforme, optimizando
 - **Beneficio:** Elimina la variabilidad en la validación de datos. Asegura calidad y uniformidad en la documentación de salidas a ruta.
 - ◆ **Meta:** Implementar el diagrama TO-BE como referencia en la empresa.
- Mayo 2025

Cumplimiento **del** **objetivo:**

La meta se alcanzó al 100%, ya que se logró elaborar el diagrama de proceso TO-BE completo, documentado y validado por el área de calidad. Este entregable estandariza el proceso de documentación y validación de las salidas de ruta, y podrá utilizarse como una referencia oficial dentro de la empresa.

Durante el desarrollo de la táctica, uno de los principales retos fue la falta de conocimiento técnico para elaborar diagramas de proceso, lo que implicó comenzar con descripciones narrativas de los pasos y errores comunes. Posteriormente, con el apoyo del equipo de calidad, especialmente a través de sesiones presenciales, se trazó un primer boceto manual que permitió construir la versión digital.

La comunicación constante con el equipo permitió afinar el contenido del diagrama, integrando elementos que inicialmente no se habían considerado. Además, las correcciones enviadas por la auxiliar de calidad se incorporaron antes del cierre del proyecto, asegurando que el documento final estuviera completo y adaptado a las necesidades reales de la operación.

Este proceso no solo facilitó la uniformidad en la validación de datos, sino que también aportó estructura y claridad a un procedimiento que antes no estaba formalizado, generando así un impacto directo en la calidad y consistencia del trabajo operativo.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Barragán, A., Seisdedos, I., Gortázar, N. G., Barragán, A., Seisdedos, I., Gortázar, N. G., Barragán, A., Seisdedos, I., & Gortázar, N. G. (2025, 11 febrero). Los aranceles al acero y al aluminio, un golpe a las economías de Canadá y México y al tratado de libre comercio. *El País México*. https://elpais.com/mexico/2025-02-11/los-aranceles-al-acero-y-al-aluminio-un-golpe-a-las-economias-de-canada-y-mexico-y-al-tratado-de-libre-comercio.html?utm_source=chatgpt.com
2. Camhaji, E., Camhaji, E., & Camhaji, E. (2025, 12 febrero). Sheinbaum apuesta por la vía diplomática para afrontar la última embestida arancelaria de Trump. *El País México*. https://elpais.com/mexico/2025-02-12/sheinbaum-apuesta-por-la-via-diplomatica-para-afrontar-la-ultima-embestida-arancelaria-de-trump.html?utm_source=chatgpt.com
3. Suárez, K., Suárez, K., & Suárez, K. (2025, 26 enero). Plan México: la estrategia de Sheinbaum para atraer inversión en plena incertidumbre por 'el huracán Trump'. *El País México*. <https://elpais.com/mexico/economia/2025-01-26/plan-mexico-la-estrategia-de-sheinbaum->

[para-atraer-inversion-en-plena-incertidumbre-por-el-huracan-trump.html?utm_source=chatgpt.com](https://asana.com/es/resources/project-budget-trump.html?utm_source=chatgpt.com)

4. MacNeil, C. (2025, 27 enero). Cómo crear y cumplir con el presupuesto de un proyecto [2025] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-budget>
5. Triskell Software. (2025, 2 abril). How to create a project budget: methods and techniques for effective project budgeting. <https://triskellsoftware.com/blog/project-budgeting/>
6. Meagher, P. (2024, 11 julio). Excel Macro Examples for Finance Professionals: Cracking the Code. Learnsignal. <https://www.learnsignal.com/blog/excel-macro-examples/>
7. Inicio rápido: Crear una macro - Soporte técnico de Microsoft. (s. f.). <https://support.microsoft.com/es-es/office/inicio-r%C3%A1pido-crear-una-macro-741130ca-080d-49f5-9471-1e5fb3d581a8>
8. fcortes@coparmex.org.mx. (2025, 5 enero). Perspectivas 2025, un año decisivo para la economía, la justicia y la. Coparmex Nacional. https://coparmex.org.mx/perspectivas-2025-un-ano-decisivo-para-la-economia-la-justicia-y-la-seguridad-en-mexico/?utm_source=chatgpt.com
9. fcortes@coparmex.org.mx. (2025, 5 enero). Perspectivas 2025, un año decisivo para la economía, la justicia y la. Coparmex Nacional. https://coparmex.org.mx/perspectivas-2025-un-ano-decisivo-para-la-economia-la-justicia-y-la-seguridad-en-mexico/?utm_source=chatgpt.com
10. Jiménez, E. C., Jiménez, E. C., & Jiménez, E. C. (2024, 6 noviembre). El Gobierno de Sheinbaum abre la puerta a la inversión privada para fortalecer el sector energético. El País México. https://elpais.com/mexico/2024-11-06/el-gobierno-de-sheinbaum-abre-la-puerta-a-la-inversion-privada-para-fortalecer-el-sector-energetico.html?utm_source=chatgpt.com
11. Cervantes, V. (2025, 15 enero). Incremento de tarifas eléctricas en 2025: Un reto y una oportunidad para la industria mexicana. MexicoIndustry. https://mexicoindustry.com/noticia/titulo-incremento-de-tarifas-electricas-en-2025-un-reto-y-una-oportunidad-para-la-industria-mexicana?utm_source=chatgpt.com
12. La Transformación Digital de la Pymes y su impacto en el desarrollo económico de México | Instituto Federal de Telecomunicaciones - IFT. (2023, 6 octubre). https://www.ift.org.mx/transformacion-digital/blog/la-transformacion-digital-de-la-pymes-y-su-impacto-en-el-desarrollo-economico-de-mexico?utm_source=chatgpt.com
13. México, G. (2024, 18 diciembre). La situación de las Pymes en 2025: desafíos y perspectivas actuales. /blog.gs1mexico.org. https://blog.gs1mexico.org/la-situacion-de-las-pymes-en-2025-desafios-y-perspectivas-actuales?utm_source=chatgpt.com

14. BBVA. (2025). *Retos y oportunidades de las PyMEs ante el nearshoring*. Recuperado de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/banca-digital/retos-y-oportunidades-de-las-pymes-ante-el-nearshoring.html>
15. Coparmex. (2024). *Mipymes: impulso vital para la economía nacional*. Recuperado de <https://coparmex.org.mx/mipymes-impulso-vital-para-la-economia-nacional/>
16. EGADE Business School. (2024). *Nearshoring y su impacto potencial en la economía de México en 2024*. Recuperado de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/nearshoring-y-su-impacto-potencial-en-la-economia-de-mexico-en-2024>
17. Entrepreneur. (2024). *Nearshoring: Transformando el paisaje económico para las PyMEs mexicanas*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/es/consultoria/nearshoring-transformando-el-paisaje-economico-para-las/471003>
18. Gobierno de México. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SA_LIDA_Interactivo_5_.pdf
19. Great Place to Work. (2020). *Panorama de las Pymes en México 2020*. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/panorama-de-las-pymes-en-mexico-2020/>
20. INEGI. (2024). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf
21. México, ¿cómo vamos?. (2023). *La importancia de las mipymes en la economía mexicana*. Recuperado de <https://mexicocomovamos.mx/expansion/2023/06/la-importancia-de-las-mipymes-en-la-economia-mexicana/>
22. Onmex. (2023). *Impacto del nearshoring en las empresas mexicanas*. Recuperado de <https://onmex.mx/business/impacto-del-nearshoring-en-las-empresas-mexicanas/>

1.8. Anexos generales

1.8.1 Plan de Trabajo

1.8.2 Cronograma

1.8.3 Acta Constitutiva

1.8.4 EDT y diagrama de RED

1.8.5 Diagrama de proceso Actual Finanzas

1.8.6 Diagrama de proceso To-Be Finanzas

1.8.7 Indicadores financieros

1.8.8 Presupuesto operaciones

1.8.9 Guía de uso de la macro

1.8.10 ANEXO M Video respeto

1.8.11 Panel de Control

1.8.12 ANEXO O Test cultura organizacional

1.8.13 ANEXO A 1Plan Estrategia Comercial y de MKT

1.8.14 ANEXO B Capacitación MKT

1.8.15 ANEXO C Test Capacitación

1.8.16 ANEXO D Test previo capacitación

1.8.17 ANEXO E Test capacitación superior

1.8.18 ANEXO F Panel CC

1.8.19 ANEXO G Panel IN

1.8.20 ANEXO H Depuracion Insights

1.8.21 ANEXO I Frecuencia Insights

1.8.22 ANEXO J Guiones videos

1.8.23 ANEXO K Video trabajo en equipo

1.8.24 ANEXO L Video comunicación asertiva

1.8.25 ANEXO P KPIs Videos cultura organizacional

1.8.26 ANEXO Q Test cultura KPIs

1.8.27 ANEXO R Resultados KPIs CO

1.8.28 Proceso de Revisión Visitas a Sucursal

1.8.29 Subproceso de Revisión en Teams

1.8.30 Subproceso de Revisión en Monday Tablero de encuestas

1.8.31 Subproceso de Revisión en Monday de Tablero de Rutas

2. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El objetivo del RPAP es 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

Ingeniero Financiero Joaquín Uriel Ramírez Pérez

El trabajar en el proyecto PAP para mi me resulto muy enriquecedor en distintos aspectos priorizando principalmente el desarrollo de habilidades blandas a mi persona para aplicar a mis conocimientos técnicos que he adquirido durante la carrera a la realidad.

Iniciando desde la gestación del proyecto en donde planeamos el plan de trabajo y en equipo lo generamos, momento en el cual fue mi primer choque con respecto a que no estaba expresando mis ideas que como yo lo creía, situaciones las cuales yo no tenía presente (mi falta de claridad) y en equipo logramos sobreponernos.

Posteriormente mi interacción con los colaboradores de la empresa siempre fue de muy alta calidad y con alto compromiso de ambas partes, cada momento de trabajo fue maximizado

en tiempos el apoyo de su parte en las actividades presenciales contribuyó en gran medida a avanzar en el proyecto.

Personalmente en muchas de las actividades que realicé durante el semestre yo no conocía de ellas o mejor dicho no tenía la preparación previa para realizarlas, por lo cual el trabajo durante el semestre requirió de mucho tiempo adicional de mi parte para investigar como realizar las mencionadas para después ver las aplicaciones en la empresa, como ejemplo la estructuración ideal de presupuesto y el flujo de información optimo entre los colaboradores.

Me quedo con total agradecimiento a los dueños y a los colaboradores de la empresa ya que siempre nos abrieron las puertas y su tiempo para trabajar, me hubiera gustado trabajar siempre con datos y números reales de la empresa para lograr que nuestro producto (especialmente en el área de finanzas) tuviera un mucho mayor impacto, pero fuera de esto estoy muy conforme con el trabajo que realicé y realizamos como equipo incluyendo por supuesto a los consultores senior y coordinación.

Mercadotecnia y Dirección Comercial Benjamín García González

A lo largo de este proyecto, fui confrontado con realidades muy distintas a mi propia experiencia cotidiana, tanto en el ámbito físico como en el plano social y cultural. Desde el primer día, al recorrer las instalaciones de la empresa – observar el flujo de trabajo, los espacios de interacción informal y las condiciones en que se desarrollan las actividades diarias – me di cuenta de que las personas no son meros engranajes de un proceso productivo, sino seres con historias, desafíos y aspiraciones. Al entrevistar a cada colaborador, me enfrenté a sus narrativas personales: las metas que persiguen, las dificultades que han superado y las motivaciones que los impulsan a entregar lo mejor de sí mismos. En cada conversación percibí la humanidad que subyace tras los roles formales, y comprendí que mi labor de consultor debía partir de una escucha profunda y respetuosa, más allá de cualquier análisis cuantitativo.

Mientras elaboraba y aplicaba el cuestionario de la cultura organizacional, sentí en primera persona la frustración que provoca la falta de respuesta de algunos participantes, y comprendí que, para ellos, dedicar tiempo a un test extra significaba interrumpir sus propias urgencias laborales. Esa experiencia me hizo reflexionar sobre mis propias creencias: la convicción de que “lo que no se mide no se mejora” chocaba con la realidad de una empresa en plena expansión, donde el ritmo de crecimiento acelera las demandas de productividad. En ese choque entre mis razonamientos técnicos y la experiencia concreta de los colaboradores, descubrí la necesidad de equilibrar rigor analítico con flexibilidad humana.

Mi involucramiento no se limitó al diseño de instrumentos de medición. Participé en grabaciones de testimonios, donde observé la forma en que cada persona interpreta valores como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva o el respeto. En esas sesiones, la empatía fue crucial: tuve que adaptar mi tono, mis preguntas y mi mirada para generar un espacio donde los colaboradores se sintieran cómodos compartiendo sus vivencias. En ocasiones vi detrás de ciertas respuestas una profunda insatisfacción, y en otras, un entusiasmo genuino por iniciativas de apoyo psicológico y mentorías de coaching que la empresa ofrecía. Esos matices me llevaron a cuestionar mi propio actuar: ¿estaba priorizando siempre el bienestar de las personas, o mi afán de cumplir objetivos cuantificables me llevaba a perder sensibilidad?

Frente a esas realidades, me esforcé por ejercer mi profesión de manera ética, reconociendo la dignidad intrínseca de cada individuo y evitando reducirlos a meros datos estadísticos. Desde el plano social, entendí que el proyecto no sólo debía mejorar procesos de marketing interno y comunicación, sino también aportar un sentido de pertenencia y respaldo a los colaboradores. En lo cultural, aprendí a valorar la formalidad como un componente de confianza en un entorno B2B, donde la puntualidad y el cumplimiento de compromisos resultan tan esenciales como la creatividad y la calidez propias de nuestra idiosincrasia mexicana.

Ingeniera Industrial Ana Paula Zúñiga Suárez

Participar en este PAP fue una experiencia muy significativa que me permitió enfrentar situaciones reales donde no siempre existe una respuesta clara desde el inicio. Uno de los principales retos ocurrió al comenzar el proyecto: al intentar estructurar el plan de trabajo, me di cuenta de que no tenía claridad suficiente sobre por dónde empezar, qué debía priorizar y cómo traducir las necesidades de la empresa en acciones concretas. Esa sensación de incertidumbre fue clave para empujarme a buscar más información, consultar con mis compañeras y con el equipo académico, y entender que el trabajo en campo siempre requiere adaptación.

Ya dentro de las actividades operativas, colaboré en el área de calidad, específicamente en el desarrollo del diagrama de proceso TO-BE para la validación de salidas a ruta. Este trabajo me permitió analizar procesos existentes, identificar variaciones y proponer una versión estandarizada que incorporara subprocesos clave como la revisión de etiquetas, evidencias y firmas. Ver cómo este diagrama fue validado con casos reales y ajustado hasta volverse una herramienta útil fue una de las experiencias más valiosas del semestre.

Además, trabajé en la definición y presentación de KPIs para monitorear el cumplimiento operativo. Fue un reto traducir la información disponible en indicadores relevantes, y aprendí a integrar retroalimentación de distintas personas para mejorarlos. Esta experiencia me permitió entender que la mejora continua no solo está en los documentos, sino en el diálogo constante con quienes viven los procesos día a día.

Ingeniera General Ema Echaniz

Durante mi experiencia en el PAP, una de las realidades más notorias para mí fue la diferencia cultural en el ambiente laboral entre México y mi país de origen, Francia. Al incorporarme a Grupo, me enfrenté a un modelo de gestión muy distinto al que conocía. En Francia, trabajo en una empresa de gran tamaño, Safran Helicopter Engines, con una estructura jerárquica clara, vertical y altamente organizada. Las decisiones suelen pasar por varios niveles antes de llegar a dirección, lo que garantiza cierto control, pero también puede ralentizar los procesos.

En cambio, en Grupo me encontré con una estructura mucho más horizontal, donde predomina una lógica familiar y a veces paternalista. La directora es una figura fuerte, con autoridad clara, pero también muy cercana emocionalmente al equipo. Las relaciones laborales son más informales, lo que facilita una comunicación rápida, directa y humana, pero también conlleva una mayor carga emocional. Las decisiones se toman de manera más intuitiva, muchas veces basadas en la confianza y el vínculo con los demás, más que en procesos estandarizados. Esta diferencia me obligó a cuestionar mis propios esquemas de trabajo y a adaptarme a una lógica menos rígida, más basada en el presente y en la flexibilidad.

Además, la barrera del idioma fue al principio un desafío importante. Aunque hablo español, no es mi lengua materna, y tuve que hacer un esfuerzo adicional para comunicarme de manera precisa, especialmente en contextos técnicos o cuando trataba temas delicados. También noté diferencias en el estilo de comunicación: en Francia, estamos acostumbrados a ser más directos y formales en el ambiente profesional, mientras que en México el trato es más cálido, con una importancia fuerte en la cordialidad y el cuidado de las emociones.

Esta experiencia me hizo reflexionar sobre el valor de la adaptabilidad cultural en el ejercicio profesional. No se trata solamente de aplicar conocimientos técnicos, sino de saber leer el contexto social y cultural en el que uno trabaja. Me involucré activamente con el equipo, escuchando sus necesidades y adaptando mis propuestas a su realidad. Esto me llevó a actuar no solo desde mis conocimientos, sino también desde la empatía y la conciencia ética, buscando soluciones útiles y sostenibles para el grupo.

2.2 Aprendizajes logrados

Ingeniería Financiera Joaquín Uriel Ramírez Pérez

A lo largo de este proyecto PAP tuve la oportunidad de aplicar en situaciones y momentos reales los conocimientos que he adquirido durante la carrera, aspecto que considero como el

más enriquecedor de los proyectos de consultoría y más aún cuando el proyecto está dirigido a Pymes.

Ya que en ellas al entregar y presentar múltiples productos en distintas áreas es posible percibir los avances y/o cambios en la empresa casi de inmediato, lo cual a mi parecer genera un mucho mayor provecho para nosotros como practicantes ya que permite un mayor dinamismo y un margen más amplio de corrección y a su vez de impacto en la empresa.

Del mismo modo he durante todo el semestre me fui dando cuenta en debilidades que tenía (especialmente blandas) y las he estado puliendo en cada actividad que iba realizando, un ejemplo claro de ello es la forma de redacción y como es que la tenía, muy de la mano me estuve dando cuenta que en ocasiones yo daba por entendido muchas cuestiones que percibía como lógicas y he estado aprendiendo que en la mayoría de las ocasiones no era así.

Y por último me gustaría mencionar que el mayor aprendizaje que noto he adquirido en este semestre mediante el trabajo PAP es a redactar y expresarme en términos más simple y sencillos sobre el trabajo que es técnico, creo que la habilidad de expresarse en forma entendible para todos aún para alguien no solo ajeno a la materia sino también no profesional tiene mucho valor ya que así es posible realizar trabajos y que estén entendibles para todo público.

Mercadotecnia y Dirección Comercial Benjamín García González

Durante estas catorce semanas, viví una transformación tanto profesional como personal. Al inicio, mi mayor desafío consistía en unir la investigación previa del PAP con las necesidades actuales de la empresa: traducir esos dos años de trabajo teórico en acciones concretas y ajustadas a los objetivos de crecimiento nacional e internacional. En ese proceso, aprendí que la humildad es el punto de partida para el éxito de una PyME: reconocer las áreas de mejora y aceptar la retroalimentación de empresarios, consultores y colaboradores es lo que permite avanzar de manera sólida.

En múltiples ocasiones, tuve que profundizar mi análisis de elementos trabajados en ciclos anteriores y sintetizar actividades para adaptarme a los tiempos apretados. Esa presión me recordó que la consultoría es un ejercicio de síntesis constante: confrontar riesgos, hacer visibles los bloqueos y generar consenso sobre la mejor ruta a seguir. Gracias al acompañamiento de los consultores senior y junior, comprendí la riqueza de pensar en equipo; cada experiencia compartida, cada comentario de mis consultores senior o la gerente de planeación estratégica, me ayudó a aterrizar mis ideas y a pulir los entregables con un enfoque colaborativo.

En el terreno disciplinar, desarrollé competencias técnicas que antes no dominaba con tanta profundidad. El diseño y análisis de KPIs me enseñó la relevancia de medir, controlar y evaluar cada fase del proyecto. Aquella frase que repetí una y otra vez –“lo que no se conoce no se analiza, lo que no se analiza no se controla, lo que no se controla no se mide, y lo que no se mide no se puede cambiar”– dejó de ser un lema teórico para convertirse en mi guía diaria. Aprendí a utilizar herramientas de inteligencia artificial para mejorar la calidad de audio de los testimonios, a elaborar infografías editables que faciliten la continuidad del proyecto, y a integrar marketing tradicional con marketing digital en una capacitación única y efectiva.

En el ámbito social, comprendí que el éxito de cualquier iniciativa depende de las relaciones de confianza que se establecen. Vi cómo el test de cultura organizacional, aunque solo alcanzó una muestra parcial, permitió visibilizar patrones de trabajo en equipo y motivaciones diversas. Aprendí a no desanimarme ante la falta de respuestas suficientes, sino a insistir con empatía y a buscar vías alternativas para recoger la voz de los colaboradores. Esa experiencia fortaleció mi capacidad de adaptación y mi paciencia, dos cualidades indispensables en la consultoría de PYMEs.

Finalmente, en lo personal y ético, este proyecto reforzó mi convicción de que la formalidad y la responsabilidad no son obstáculos a la creatividad, sino su sustento. Al comprobar que una empresa puede crecer de manera acelerada sin sacrificar el cuidado humano, confirmé que la ética profesional consiste en equilibrar resultados medibles con el bienestar de las

personas. Hoy sé que todo objetivo, ya sea de marketing, financiero o cultural, adquiere verdadero valor cuando contribuye a mejorar la vida de quienes hacen posible la organización. Esa lección permanecerá conmigo más allá del cierre del RPAP y guiará cada desafío futuro en mi trayectoria como consultor y como ciudadano.

Ingeniería Industrial Ana Paula Zúñiga Suárez

Durante este PAP logré desarrollar una combinación de competencias técnicas, sociales y personales que fortalecieron mi formación como ingeniera industrial. A nivel disciplinar, uno de los mayores aprendizajes fue entender cómo aplicar herramientas de análisis de procesos y control de calidad en un entorno real. El desarrollo del diagrama de proceso TO-BE me permitió trabajar con metodologías que había visto en clase, pero llevándolas a una situación concreta, donde era necesario ser clara, práctica y adaptarme a la realidad de la empresa.

También aprendí a construir indicadores clave de desempeño (KPIs), lo cual me permitió profundizar en el análisis de datos y su utilidad para la toma de decisiones. Lo más retador fue asegurar que los indicadores fueran entendibles, medibles y útiles para el equipo. Al principio sentí inseguridad de si lo estaba haciendo bien, pero al recibir retroalimentación positiva y ver cómo fueron utilizados, confirmé que soy capaz de aportar valor con mis propuestas.

En el ámbito social y profesional, desarrollé habilidades de comunicación, sobre todo al trabajar con personas que no necesariamente manejan los mismos términos técnicos. Aprendí a explicar mis ideas con claridad y a trabajar en equipo, recibiendo y dando retroalimentación. También reforcé mi sentido de responsabilidad y organización, ya que muchas de las tareas dependían directamente de mí.

A nivel personal, este proyecto me enseñó a confiar más en mis capacidades, a pedir ayuda cuando no tengo claridad, y a no detenerme ante la duda. Salgo del PAP con más seguridad en lo que sé hacer y con una visión más completa de cómo se vive la calidad dentro de una organización real.

Ingeniera General Ema Echaniz

Uno de los aprendizajes más significativos que tuve durante este PAP fue el desarrollo de competencias técnicas que inicialmente no formaban parte de mi formación. Cuando me asignaron la tarea de automatizar procesos contables mediante macros en Excel, me di cuenta de que no tenía conocimientos previos sobre programación en VBA ni una comprensión profunda del sistema financiero de la empresa. Esta situación me sacó completamente de mi zona de confort, y al principio me generó una gran inseguridad. Sin embargo, decidí asumir el reto con responsabilidad y determinación.

Tuve que dedicar mucho tiempo a investigar por mi cuenta, hacer pruebas, leer documentación técnica y consultar ejemplos para entender cómo funcionaban las macros. Paralelamente, me vi obligada a comprender el funcionamiento interno de la contabilidad empresarial: qué representan los ingresos y egresos, cómo se calculan los costos, qué lógica sigue la hoja de resumen, etc. Este proceso fue largo, a veces frustrante, pero muy enriquecedor. Cada vez que lograba que una parte del código funcionara, sentía una gran satisfacción. Me demostré que, aunque no tuviera experiencia previa, era capaz de adquirir nuevas competencias si me organizaba, investigaba y perseveraba.

Además de los aspectos técnicos, desarrollé habilidades profesionales importantes, como la comunicación efectiva en un equipo intercultural y la gestión autónoma de proyectos.

Aprendí a presentar propuestas de mejora, justificar mis decisiones técnicas y adaptarme a los recursos disponibles, especialmente cuando no pude contar con herramientas como Power BI. La necesidad de buscar alternativas y ser creativa fortaleció mi capacidad de resolución de problemas.

En el ámbito social y personal, esta experiencia me ayudó a ser más consciente de mis capacidades y límites. Aprendí a pedir ayuda cuando la necesitaba, a escuchar activamente a mis compañeros, y a adaptar mi manera de comunicarme para que mis propuestas fueran

mejor recibidas. Trabajar en un entorno tan diferente al mío, tanto en el ITESO como en la empresa, fue un gran aprendizaje en sí mismo. Me hizo más flexible, más abierta y respetuosa frente a otras formas de trabajar y relacionarse.

En resumen, este proyecto me permitió crecer como profesional, pero también como persona. Me demostró que los conocimientos técnicos son importantes, pero que la actitud, la empatía y la capacidad de adaptación son igual de esenciales para aportar valor en cualquier entorno.