

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 PYMES I



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, oficinas, y venta de equipo para iluminación”.

PRESENTAN

Mauricio Menchaca Rojas – Contaduría y Gobierno Corporativo

Elena Mendoza Aranda - Administración financiera

Brenda Katherine Ibarra Talamantes - Diseño de Indumentaria y Moda

Ada Samantha Ibarra Avalos - Ingeniería en Empresas de Servicio

José Luis Alcérreca Villanueva - Administración de Empresas y Emprendimiento

Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez- Ingeniería Industrial

Profesores PAP:

José Antonio Gerardo Pujals Acevedo – Docente Consultor

Gustavo Viruega Aguilar – Coordinador PAP

Fátima Silva Contreras – Coordinadora Académica

Tlaquepaque, Jalisco, Julio 2024

ÍNDICE

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen	4
Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	8
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto.....	9
1.2 Caracterización de la organización	16
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	20
1.4. Planeación de alternativa(s)	24
Plan de trabajo	24
Cronograma y diagrama de Gantt	27
Acta constitutiva	28
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	28
Diagrama de Red	29
Acuerdos de RRHH	30
Matriz de riesgos	30
Plan de comunicación	31
Entregables desarrollados	33
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	42
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	93
1.7. Bibliografía y otros recursos	103
2. Productos	104
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	125
3.1 Sensibilización ante las realidades	125
3.2 Aprendizajes logrados	132

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 y/o coparticipación) 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 da cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, 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, cocrear 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 es el documento donde se encuentra todo el proceso del proyecto. Este va desde su justificación hasta los resultados y aprendizajes al final de un ciclo académico. 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 se llevó a cabo en dos empresas PyMEs que pertenecen a un corporativo formado por tres entidades con las que se desarrolló el proceso de consultoría colaborativa en fase de implementación.

La primera empresa se especializa en construir instalaciones eléctricas y electromecánicas, y en el diagnóstico de calidad de energía, diseño e inspección de estas. La segunda empresa ofrece servicios y asesoramiento en proyectos de iluminación, estudios de iluminación y calidad en áreas de trabajo, para dar soluciones integrales. Todo esto se lleva a cabo aplicando las normas nacionales de calidad NOM y de estudios de iluminación pertinentes.

El propósito consistió en recopilar datos fundamentales de la empresa asignada para comprender las Áreas Claves de Desempeño (ACDs) y Capacidades Empresariales que deben ser desarrolladas en la empresa para mejorar y apropiarse de un modelo y practicas estratégicas para su crecimiento de mejora, apropiándose de un modelo y de prácticas estratégicas que promuevan su crecimiento y desarrollo.

Para evaluar, se utilizaron herramientas que proporcionaron datos significativos con tres tipos de análisis: uno centrado en el diagnóstico interno, otro en el diagnóstico externo y un tercero en el análisis estratégico. Este proceso se llevó a cabo durante el periodo de otoño de 2023.

Durante este periodo de verano de 2024 a través del PAP Consultoría para la Competitividad en PyMEs se realizó un segundo proceso de implementación en consultoría colaborativa basado en los resultados obtenidos de los Proyectos de Aplicación Profesional de los ciclos anteriores (otoño de 2023 y primavera de 2024) y en la información de análisis obtenida en la primera semana de trabajo con las empresas, por medio de entrevistas e interacción con los directivos y colaboradores.

Las sesiones de trabajo se acordaron los días jueves de cada semana a partir de la segunda semana del inicio del PAP.

Se ha colaborado con las empresas desde otoño de 2023, durante el cual se llevó a cabo un diagnóstico y se realizaron las primeras implementaciones preliminares. Durante este proceso, se desarrollaron los siguientes formatos, herramientas y documentos:

Otoño 2023:

- Plantilla de resultados y balance general,
- Plan de bonos e incentivos,
- Mapa de procesos,
- Mapa de procesos de calidad, y
- Manual de roles y responsabilidades (Matriz RASCI).

Una vez analizados todos los factores, se determinó que se dará seguimiento a las Áreas Claves de Desempeño y a las capacidades empresariales desarrolladas durante el periodo de Diagnóstico Colaborativo.

En este periodo (verano de 2024) se abarcarán las Áreas Clave de Desempeño las cuales son:

1. Desarrollo de Talento Humano
2. Gestión del Sistema de Calidad (antes Sistemas de Calidad)
3. Sistemas financieros y de comercialización (ventas y mercadotecnia)

Estas ACDs fueron presentadas delante de los directivos y los colaboradores de la empresa. Finalmente, las ACDs fueron validadas y confirmadas por los mismos.

Con base a esta información, durante el periodo de primavera de 2024 se desarrollaron los siguientes productos, de los cuales algunos llegaron a ser implementados:

Primavera 2024:

Para la ACD de Desarrollo del Talento Humano se entregaron las siguientes herramientas:

- Análisis de estatus de matriz RACI,

- Análisis de estatus de Plan de bonos e incentivos,
- Manual de perfiles de puesto,
- Propuesta de organigrama,
- Propuesta de diseño de credencial corporativa,
- Documento con las políticas y restricciones del uso del equipo de apoyo, y
- Formato de respuestas empresariales.

Para la ACD de Sistemas de Calidad se entregaron los siguientes elementos:

- Mapa de procesos general actualizado,
- Procedimientos internos documentados, y
- Mapa de procesos de calidad actualizado.

Por último, para la ACD de Sistemas Financieros y de Comercialización (ventas y mercadotecnia) se proporcionaron las siguientes herramientas:

- Desarrollo de herramienta de benchmarking,
- Desarrollo de personalidad de marca,
- Desarrollo de brief de marca,
- Estrategia de posicionamiento y plan de marketing digital,
- Documento para nuevo formato de página web,
- Desarrollo de perfil de clientes,
- Documento con potenciales exposiciones y ferias con requisitos de ingreso,
- Implementar y analizar razones financieras y estados financieros,
- Manual de uso e interpretaciones de razones financieras,
- Formato para análisis de costos por proyecto,
- Propuesta de esquema de control de cambios, y
- Análisis de estatus de estado de resultados y balance general.

Se denominó este nombre a esta ACD con el objetivo de abarcar tanto las implementaciones de ventas y mercadotecnia como las financieras.

Durante el periodo de verano 2024, se enfocó en, no solo monitorear las implementaciones del periodo anterior, sino también en generar herramientas y productos de apoyo para facilitar las implementaciones del periodo anterior. Estas fueron:

Verano 2024:

Dentro de Desarrollo del Talento Humano, se entregaron:

- Propuesta de presupuesto para bonos e incentivos (un formato de costos por bono),
- Propuesta de diseño de nuevos uniformes por jerarquía, y
- Formato base para el desarrollo de políticas internas.

Para la ACD de Sistemas de Calidad, cuyo nombre se modificó y ahora es denominada Gestión del Sistema de Calidad, se desarrollaron los siguientes elementos:

- Mapas de los procesos involucrados en el macroproceso,
- Manual de interpretación y buenas prácticas para el modelado de procesos,
- Procedimiento sobre documentación de procedimientos modificado y validado, y
- Proceso de inducción al formato de procedimientos con apoyo visual.

Por último, para Sistemas Financieros y de Comercialización (ventas y mercadotecnia) se trabajó en:

- Análisis de las herramientas entregadas en primavera 2024,
- Plantilla para realizar una base de datos de los clientes,
- Instructivo de trabajo,
- Guion para el proceso de atención al cliente y comercialización, y
- Documento con plantillas y características necesarias de publicaciones en medios digitales.

Estos fueron los resultados que se entregaron durante este periodo. Estas implementaciones son herramientas y estrategias de gran apoyo para la empresa. Es una mejora significativa en varios aspectos clave, como el desarrollo del talento humano, la calidad de los procesos internos y la eficiencia financiera. Además, la implementación de sistemas de comercialización y ventas fortalece la presencia de la empresa en el mercado y contribuye a su crecimiento y posicionamiento. En resumen, estas acciones han contribuido de manera notable al desarrollo integral y sostenible

de la empresa, permitiéndole alcanzar nuevos niveles de éxito y competitividad en su industria.

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.

Dentro de su enfoque metodológico, se consideran varios elementos esenciales que incluyen el contexto, la guía de aprendizaje, la aplicación y ampliación de conocimientos, el reporte PAP, la presentación final, así como el monitoreo y la evaluación de las contribuciones sociales y el aprendizaje. En cuanto al contexto, se considera la situación problemática, que se analizará a lo largo del proyecto, y se desarrollará una intervención específica para abordarla. La guía de aprendizaje, basada en la formulación del proyecto, pretende evaluar y comunicar claramente las expectativas y objetivos a los estudiantes.

Además, al trabajar en equipos multidisciplinarios, se fomenta la aplicación y adquisición de nuevos conocimientos de diversas áreas, y estos avances se reflejarán tanto en el reporte PAP como en la presentación final, donde se presentarán los productos y las experiencias desarrollados durante el período del proyecto. En todas las etapas de esta metodología, se promueve una colaboración estrecha entre todas las partes involucradas, que incluyen a los estudiantes (llamados consultores jr.), los profesores, coordinadores PAP, asesores, y el equipo empresarial. Es relevante señalar que el proceso de consultoría empresarial en el PAP se divide en dos etapas: el diagnóstico y la implementación.

Éste es el tercer periodo trabajando con la empresa, por lo tanto, nos encontramos en la segunda fase de implementación. En esta etapa, dentro de las tres áreas claves

de desempeño propuestas el periodo anterior, identificamos tácticas y desarrollamos actividades considerando la situación actual de la empresa que se encuentra en crecimiento; y así, proporcionarles una serie de productos, cada uno con indicadores de uso y beneficio para verificar el impacto a futuro.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

El porcentaje de las empresas del mundo que son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) varía según la definición y el criterio utilizado en cada país. Las definiciones de MiPyMEs pueden variar en términos de número de empleados, ingresos anuales o activos totales, y estas diferencias pueden influir en las estadísticas. En general, se estima que las MiPyMEs representan una parte significativa del tejido empresarial en todo el mundo. Mundialmente representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB (Naciones Unidas, 2022).

En muchos países, las MiPyMEs suelen representar a la gran mayoría de las empresas registradas. Estas empresas son vitales para el crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación en muchas regiones. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) desempeñan un papel fundamental en las comunidades, aportando al desarrollo económico tanto a nivel local como nacional, y sosteniendo los medios de vida, especialmente entre trabajadores de bajos ingresos, mujeres, jóvenes y aquellos en condiciones de vulnerabilidad.

Se considera que para el 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, lo que hace que el desarrollo de las MiPyMEs sea una alta prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo (Naciones Unidas, 2022).

En México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) representaban aproximadamente el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las MiPyMEs son un componente esencial de la economía del país y desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y el crecimiento económico.

El impacto del COVID-19 en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) de México fue significativo y variado. Algunos de los principales efectos y su impacto fueron:

1. Cierre temporal y pérdida de ingresos: Muchas MiPyMEs se vieron obligadas a cerrar temporalmente debido a las restricciones impuestas para frenar la propagación del virus. Esto resultó en una pérdida de ingresos significativa y en algunos casos llevó al cierre permanente de negocios.
2. Reducción de la demanda: La disminución de la actividad económica y el aumento del desempleo llevaron a una reducción en la demanda de productos y servicios, lo que afectó a muchas MiPyMEs que dependían de un flujo constante de clientes.

3. Dificultades financieras: Las MiPyMEs a menudo enfrentaron dificultades financieras para pagar sus gastos operativos, como salarios, alquiler y suministros, debido a la caída de los ingresos.
4. Adopción de tecnología: La pandemia aceleró la necesidad de digitalización en muchos negocios, lo que representó un desafío para las MiPyMEs que no estaban preparadas tecnológicamente.
5. Apoyo gubernamental: El gobierno mexicano implementó programas de apoyo económico y créditos para ayudar a las MiPyMEs a enfrentar la crisis. Sin embargo, la efectividad y el alcance de estos programas variaron y no siempre fueron suficientes para mitigar el impacto.
6. Cambios en el comportamiento del consumidor: La pandemia cambió los patrones de consumo, lo que requirió que algunas MiPyMEs se adaptaran o diversificaran sus productos y servicios para satisfacer las nuevas demandas del mercado.
7. Desafíos de salud y seguridad: Las MiPyMEs también tuvieron que lidiar con desafíos relacionados con la salud y la seguridad de sus empleados y clientes, implementando protocolos de salud y seguridad.

La pandemia del COVID-19 generó una serie de cambios significativos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) de México. A continuación, se mencionan algunos de los cambios más destacados:

1. Digitalización acelerada: La pandemia aceleró la adopción de tecnología en muchas MiPyMEs. Aquellas que no tenían presencia en línea se vieron obligadas a establecer plataformas de comercio electrónico, implementar sistemas de pedidos en línea y utilizar herramientas digitales para mantener la comunicación con los clientes.
2. Teletrabajo y flexibilidad laboral: Muchas MiPyMEs tuvieron que adoptar el teletrabajo y políticas de flexibilidad laboral para adaptarse a las restricciones de movilidad y distanciamiento social. Esto implicó cambios en la gestión de equipos y la implementación de tecnología para el trabajo remoto.

3. Mayor enfoque en la salud y seguridad: Las MiPyMEs implementaron protocolos de salud y seguridad para proteger a sus empleados y clientes. Esto incluyó el uso de equipo de protección personal, medidas de higiene y distanciamiento social en los lugares de trabajo.
4. Diversificación de productos y servicios: Para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, algunas MiPyMEs diversificaron sus ofertas de productos y servicios. Por ejemplo, restaurantes comenzaron a ofrecer servicio de entrega a domicilio.
5. Mayor conciencia de la gestión de crisis: La pandemia enfatizó la importancia de la planificación y gestión de crisis en las MiPyMEs. Muchas empresas revisaron y fortalecieron sus planes de contingencia para estar mejor preparadas en el futuro.
6. Apoyo gubernamental: El gobierno mexicano implementó programas de apoyo económico y créditos para ayudar a las MiPyMEs a sobrellevar la crisis. Esto tuvo un impacto importante en la supervivencia de muchas de estas empresas.
7. Cambios en la relación con los proveedores y clientes: Las MiPyMEs tuvieron que renegociar contratos y plazos de pago con proveedores y adaptarse a las nuevas expectativas y necesidades de los clientes.
8. Mayor conciencia de la importancia de la gestión financiera: La pandemia puso de manifiesto la necesidad de una gestión financiera sólida y el acceso a reservas de capital para enfrentar situaciones de crisis.
9. Formación y capacitación: Muchas MiPyMEs buscaron capacitación en línea para mejorar sus habilidades empresariales, especialmente en áreas relacionadas con la gestión digital y la adaptación al entorno cambiante.

Estos cambios reflejan la capacidad de adaptación y resiliencia de las MiPyMEs mexicanas ante desafíos significativos. La pandemia aceleró la transformación digital y la toma de decisiones ágiles, y algunas de estas tendencias pueden continuar influyendo en la forma en que operan las MiPyMEs en el futuro (Bejarano, H., Hancevic, P., & Núñez, H. M. 2021).

Impacto de la transición de gobierno 2024 en MiPyMEs

Este año es uno de los más importantes en materia electoral a nivel mundial, ya que, muchos países están en transición política, entre ellos México. El pasado 03 de junio de 2024, se dio a conocer la victoria de la candidata a la presidencia la Dra. Claudia Sheinbaum, quien se convierte en la primera mujer en ocupar la presidencia en el país. Sheinbaum quien lideraba la candidatura del partido político MORENA, partido líder en México, representará la continuidad del proyecto de la Cuarta Transformación del actual presidente de la república Andrés Manuel López Obrador. Este proyecto está enfocado en promover políticas de bienestar social y obras de infraestructura pública (Convención Nacional Morenista, 2024).

Introducción de cómo afectará las MiPymes

Según el Proyecto de Nación 2024-2030, se dará un impulso a los sectores productivos a través de políticas y programas que permitan la incorporación a las actividades cooperativas, comunidades, talleres familiares, campesinos y artesanos. Se impulsarán las actividades empresariales responsables con el trabajo y el entorno socioambiental para la integración de la economía y empleos dignos. Es importante analizar los aspectos que influirán en el desarrollo del Proyecto de Nación 2024-2030 (Convención Nacional Morenista, 2024).

Incertidumbre Económica

Aunque la continuidad en el gobierno de MORENA puede generar cierta estabilidad, existen desafíos económicos significativos como el déficit fiscal que podría impactar la confianza de los inversionistas tanto extranjeros como nacionales. Además, los niveles de inflación, que desde la pandemia han sido una preocupación significativa, se espera que cierre este año en 4.02%. Las empresas son directamente afectadas por el aumento de los costos en productos y servicios. Para 2024, se espera un crecimiento económico moderado del 2.2%; aunque es positivo, es necesario un mayor crecimiento para impulsar significativamente a las MiPyMEs (Ponce & Ortiz, 2024).

Financiamiento Gubernamental

Se espera que el Banco de México podría reducir las tasas de interés para facilitar el acceso a financiamiento para las MiPyMEs, lo cual podría estimular la inversión y el crecimiento del sector industrial. Asimismo, se planea continuar y expandir los programas de apoyo financiero como “Jóvenes Construyendo el Futuro” y “Tandas para el Bienestar”, ofreciendo financiamiento y capacitación, ayudando a fortalecer las capacidades operativas de las MiPyMEs (Ponce & Ortiz, 2024).

Políticas de Bienestar Social

El enfoque en políticas de bienestar social, como la mejora de la seguridad social y los programas de apoyo comunitario, puede mejorar el entorno laboral y aumentar el poder adquisitivo de los consumidores. Esto, a su vez, podría incrementar la demanda de productos y servicios ofrecidos por las MiPyMEs.

La victoria de Claudia Sheinbaum en las elecciones presidenciales de 2024 marca un parteaguas en la historia política de México y representa una promesa por la continuidad en las políticas de la Cuarta Transformación. Este escenario trae consigo tanto oportunidades como desafíos para las MiPyMEs, por un lado, la estabilidad política y por el otro lado, muchos desafíos económicos.

A nivel estatal, las MiPyMEs son el soporte principal de la economía en Jalisco, la Universidad de Guadalajara reveló que representan el 99.8% de las unidades económicas y entre el 50% y el 60% del empleo en el estado. También, generan el 7.1% del Producto Interno Bruto de Jalisco al tener un registro de 376 mil 821 de empresas pequeñas y medianas en los 125 municipios del estado (Gobierno de Jalisco, 2021).

Según Juan Carlos Ostolaza, director general del Centro de Competitividad en México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) enfrentan desafíos adicionales aparte de las implicaciones de la pandemia. Estos incluyen la inflación y la falta de simplificación en la regulación, ya que se requieren un excesivo número de trámites, 127 reglamentos y más de 298 disposiciones para las empresas. Cumplir con estas regulaciones es particularmente difícil para las empresas pequeñas y medianas. Además, las MiPyMEs enfrentan problemas internos como la falta de

investigación de mercado, planificación insuficiente, prácticas financieras inadecuadas y la falta de seguimiento de sus resultados. Por lo tanto, intervenir en estos aspectos podría resultar beneficioso para las MiPyMEs.

DIMENSIONES POSITIVAS DE LAS PYMES

- Pasión,
- Resiliencia,
- Cuidan a su personal,
- Apertura a la comunicación,
- Flexibles al cambio,
- Identifican debilidades y fortalezas,
- Buscan dar valor agregado,
- Mejora continua,
- Conocen su producto/servicio, y
- Buscan satisfacer al cliente.

ASPECTOS NEGATIVOS QUE VIVEN LAS PYMES:

- Burocracia gubernamental,
- Falta de planeación,
- No hay control financiero,
- No se realiza un análisis de su información financiera para la toma de decisiones,
- Altas tasas de créditos,
- Vulnerabilidad ante incertidumbre en los ciclos económicos,
- Cultura organizacional tóxica,
- Falta de asignación de roles y puestos bien definidos,
- Alta rotación de personal,
- Falta de conocimiento de herramientas e información para aumentar su competitividad,
- Personal no capacitado,

- Comunicación poco asertiva, e
- Inflación.

1.2 Caracterización de la organización

La empresa con la que se está colaborando cuenta con una destacada trayectoria de 10 años en el mercado. Dicha empresa se conoce como "Grupo corporativo" y se subdivide en tres unidades de negocio. Como parte de la colaboración, nos enfocaremos en brindar servicios de consultoría en dos de estas divisiones del Grupo corporativo. La empresa actualmente atraviesa una época de muchos cambios y adaptaciones en su estructura y relaciones internas. Las estrategias funcionales de la organización están en un proceso de reestructuración del área de finanzas, operación, comercialización y recursos humanos.

Durante el periodo pasado ingresó una persona responsable de talento y recursos humanos, ya que antes no había nadie encargado de esto en la empresa. Su principal reto al ingreso, como pieza fundamental para la organización, es priorizar algunas actividades frente a otras para estructurar documentos pertinentes de talento y recursos humanos.

En lo que respecta al ambiente laboral, a gran escala podemos determinarlo sano, donde los integrantes de la empresa se sienten identificados con la misma. La organización busca crear planes de bonos e incentivos para poder motivar a los colaboradores y seguir teniendo un ambiente laboral óptimo. Además, pretende mejorar la eficiencia de sus procesos y la comunicación entre departamentos, ya que crecen aceleradamente y no quieren perder el control de la empresa.

Los servicios ofrecidos la Unidad de negocio de Grupo corporativo, son las unidades de inspección y de construcción, las cuales se describen a continuación.

Unidad de Inspección:

La empresa cuenta con unidad de inspección que se especializa en la realización de estudios y evaluaciones bajo las siguientes normas:

1. **NOM-015-STPS-2001 (Relativa a la exposición laboral de las condiciones térmicas elevadas o abatidas en los centros de trabajo):** Esta norma aborda cuestiones de seguridad y salud en los centros de trabajo, y en la Unidad de negocio de Grupo corporativo realiza evaluaciones para garantizar su cumplimiento.
2. **NOM-022-STPS-2015 (Electricidad estática en centros de trabajo y Pararrayos):** La unidad de inspección se encarga de evaluar las instalaciones relacionadas con la electricidad estática y los pararrayos en los lugares de trabajo.
3. **NOM-025-STPS-2008 (Condiciones de iluminación en los centros de trabajo):** Realiza estudios para garantizar niveles adecuados de iluminación en los centros de trabajo, cumpliendo con esta norma.
4. **NOM-001-SEDE-2012 (Instalaciones eléctricas (utilización)):** La unidad de inspección lleva a cabo evaluaciones de instalaciones eléctricas para asegurar su cumplimiento con esta norma.

Unidad de Construcción:

Por otro lado, la unidad de construcción de la Unidad de negocio del Grupo corporativo ofrece una amplia gama de servicios, que incluyen:

Eléctrica:

1. **Suministro e instalación de obra eléctrica**

Obra eléctrica: Es la ejecución de proyectos de obra eléctrica de alta calidad.

1. **Acometida en Media Tensión:** Se hacen conexiones eléctricas que proporciona energía eléctrica a una instalación o un sitio desde una fuente de suministro eléctrico de nivel medio de tensión.
2. **Instalaciones Eléctricas en el Área Comercial:** Se implementan sistemas eléctricos diseñados y contruidos para satisfacer las necesidades energéticas de empresas, tiendas, locales comerciales y otras instalaciones relacionadas con actividades comerciales.

3. **Instalaciones Eléctricas en el Área Institucional:** Se implementan sistemas eléctricos diseñados y contruidos para satisfacer las necesidades energéticas de instituciones públicas o privadas, como escuelas, hospitales y otras organizaciones similares.
4. **Instalaciones Eléctricas en el Área Hotelería:** Se llevan a cabo instalaciones que están diseñadas para proporcionar energía eléctrica confiable para todas las operaciones y servicios que un hotel ofrece a sus huéspedes.
5. **Imagenología:** Se ofrece el servicio de estudios de imagen médica.

Obra Civil: La unidad de construcción se especializa en la realización de obras civiles que abarcan obras con un enfoque en el sector médico.

1. **Calidad de Energía:** Ofrece servicios de mejora y aseguramiento de la calidad de la energía eléctrica.
2. **DEV (Dictamen Estructural):** La unidad de construcción proporciona dictámenes estructurales visuales para evaluar la integridad de las estructuras.
3. **DEP (Dictamen Estructural de Anuncios Publicitarios):** Realiza dictámenes estructurales específicos para paletones y estructuras similares.
4. **DEP (Dictamen Estructural de Estructural de Edificaciones):** Servicio de desarrollo de ingeniería mecánica electrónica.
5. **Paneles Solares:** Ofrecen soluciones en energía solar, incluyendo la instalación y mantenimiento de paneles solares.
6. **Proyecto Arquitectónico:** Se destaca en la elaboración de proyectos arquitectónicos personalizados.
7. **Mantenimiento Preventivo de Transformadores**

Por otra parte, la Unidad de negocio ofrece una gama de servicios que incluye:

- **Proyectos de iluminación residencial y para oficinas:** Colaboran en proyectos de iluminación tanto residenciales como comerciales. Son distribuidores de iluminación LED de bajo consumo y cuentan con expertos técnicos y experiencia en la construcción integral.
- **Proyectos de iluminación industrial:** Realizan estudios especializados de iluminación para proyectos industriales. Además, cuentan con distribución de luminarias a precios competitivos y sin intermediarios.

- **Venta de luminarias:** Dispositivos para emitir luz artificial, en una variedad de estilos y tecnologías, incluyendo iluminación LED de bajo consumo.
- **Estudios de los Servicios de Gestión de las NOMS:** Elabora los estudios de las Normas Oficiales Mexicanas mencionadas anteriormente.

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

Grupo corporativo 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 adquieren a través de recomendaciones personales (boca a boca) o mediante intermediarios.

Grupo corporativo fue fundado entre diciembre de 2023 y mayo de 2024 ha experimentado un crecimiento organizacional de 20 a 35 colaboradores.

La dirección de "Grupo corporativo" 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 los valores de la empresa.

La unidad de inspección de la Unidad de negocio del Grupo corporativo se encuentra acreditada pero no está aprobada por las secretarías del gobierno. Por el momento, se encuentran en el proceso de aprobación, en el cual lleva tres años de trámite. Este proceso impacta en el sistema de gestión de calidad, el cual la empresa debe tener definido para empezar a tramitar el proceso de laboratorio aprobado.

Actualmente, la empresa subcontrata un laboratorio aprobado para enviarle el informe y registro LP, donde después se envía este informe a la unidad de inspección de la Unidad de negocio de Grupo corporativo. Por su parte, esta Unidad envía este informe y registro LP a un proveedor de unidad de inspección que aplica la norma NMX-EC-17020-IMNC-2014. La estrategia proyectada al tener a la Unidad del Grupo corporativo como unidad de inspección aprobada y acreditada es empezar el trámite

de laboratorio y, así, reducir sus dos proveedores durante el proceso mencionado anteriormente.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En la etapa del prediagnóstico y al inicio de la intervención en la fase de diagnóstico (en otoño de 2023) se identificaron algunas problemáticas que resaltaban dentro de la empresa y que se decidieron abordar.

Una de las problemáticas con la que se enfrentaba la empresa en ese momento fue que no contaban con una definición clara y establecida de la distribución de roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en relación con los diferentes modelos de negocio que conforman la empresa. No se contaban con estrategias funcionales definidas para el área de recursos humanos y comercialización. Las estrategias para todas las áreas de la empresa estaban diseñadas por los directivos sin documentos que fundamentaran o avalaran las decisiones.

Otra problemática que les afectaba era que el control de calidad solamente estaba enfocado en la unidad de inspección, en las otras unidades no se contaba con documentos sobre los procedimientos operativos de la organización, por lo tanto, los objetivos de calidad no estaban claros para las demás áreas de la empresa.

Por otro lado, financieramente no conocían el costo que implica cada uno de los servicios que ofrecen, por lo tanto, no conocían su margen de utilidad ni cuáles servicios eran más rentables que otros. Tampoco contaban con estados financieros que les permitiera tomar decisiones asertivas para la planeación de la empresa.

Además, no existía un departamento de talento y recursos humanos, la función se llevaba a cabo solo por una abogada y ambos directivos. Requerían de ser más específicos en sus objetivos y expectativas para sus empleados.

No cuentan con una estandarización de precios y descuentos para cada tipo de cliente, lo cual retrasa la entrega de cotizaciones. Además, existen problemas de

comunicación de la parte de directiva al personal administrativo para informarles si se realizó alguna modificación en los descuentos finales.

En el área de mercado se identificó que no se contaba con conocimiento respecto a las amenazas del mercado hacia la empresa, el nivel de atractividad del sector, los factores críticos de éxito en el mercado y no se tenía una búsqueda sistemática a nuevos clientes. Por otra parte, no se contaba con un contacto postventa con los clientes, a menos que uno de los dueños de la empresa se contactara con ellos o que los clientes los contactaran por alguna razón en específico. Por último, no existía información respecto al nivel de satisfacción del cliente después de haber brindado alguno de sus servicios.

En el periodo de otoño de 2023, el equipo PAP realizó un trabajo de diagnóstico extenso sobre las problemáticas de la empresa, y subsecuentemente, durante primavera de 2024 y, ahora, en verano de 2024, se ha pasado a la etapa de implementaciones de propuestas para atacar dichas problemáticas identificadas en la empresa.

Con ayuda del plan de trabajo, se dividieron los cambios posibles en tres áreas claves de oportunidad: Desarrollo de Talento Humano, Gestión del Sistema de Calidad y Sistemas Financieros y de Comercialización. Esto con el fin de crear actividades y productos que ataquen las problemáticas de la empresa y se puedan realizar en la etapa de implementación del proyecto.

La primera problemática que se detectó en este periodo PAP es que, al continuar en etapa de crecimiento, aún persisten los problemas de distribución de roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en relación con los diferentes modelos de negocio de la empresa. Aunque ya se haya implementado el periodo pasado una serie de documentos con la descripción de cada puesto y un organigrama, es muy pronto aún para ver sus beneficios.

La segunda problemática que sigue afectando al grupo Corporativo es que el control de calidad está enfocado en la unidad de inspección, lo que lleva a que la unidad de construcción no cuente con documentos sobre los procedimientos operativos de la

organización. Al ser una empresa que debe de estar certificada en Normas Oficiales Mexicanas, por su giro de construcción de instalaciones eléctricas, siguen controles estrictos de calidad, sin embargo, no hay documentación interna de los procesos por lo que los objetivos de calidad no están claros para las demás áreas de la empresa.

Desde el aspecto de finanzas existe una gran problemática en sus registros contables, especialmente en cuestiones de costos de operación de los servicios que ofrecen, por lo tanto, no conocen su margen de utilidad real o cuales servicios son más rentables que otros. Por ende, el marco operativo financiero de la empresa es inestable debido a que se desconoce. No obstante, de que hacen un buen registro de la información básica como ingresos, egresos, inventario, depreciaciones, cartera de clientes; esta información no se ingresa de forma regular ni adecuada en balances y estados de resultados para su análisis e interpretación. Todo este impide conocer en qué situación está parada la empresa.

Por el mismo motivo que no conocen con exactitud su situación financiera, no han solicitado créditos con entidades financieras, lo que les afecta porque no han podido tomar grandes proyectos presentados, ya que requieren financiarse de entre 30 y 90 días y no tienen liquidez para financiar un proyecto por tanto tiempo. Además, es importante mencionar que fiscalmente no cuentan con una estrategia financiera en el Grupo corporativo, lo que ocasiona que al final del periodo fiscal terminan pagando un alto porcentaje de impuestos.

En la parte de mercado se identificó la problemática de que no conocen sobre las amenazas del mercado ni de la empresa. Cabe mencionar que desconocen la participación de la empresa en el mercado donde compite, el nivel de atraktividad del sector, los factores críticos de éxito del mercado (mediante estudios/investigación de mercado) y tampoco buscan nuevos clientes y/o mercados. Adicionalmente, siguen sin hacer contacto postventa con los clientes (a excepción de que ellos hagan el contacto o los dueños), pero el tema se abarca como una plática informal, por lo que no hay información documentada sobre la satisfacción del cliente tras brindar alguno de los servicios.

Algunos problemas que surgieron a causa del crecimiento acelerado de la empresa desde el periodo de diagnóstico hasta el periodo actual son que se ve un incremento muy grande de nuevos colaboradores contratados para cubrir posiciones en la empresa, lo que hace que se necesiten definir y estructurar muchos puestos para que los colaboradores puedan conocer sus responsabilidades, sus restricciones y sus superiores directos e indirectos. Esto lleva a que muchas veces inclusive se contratan personas sin antes haber definido cuáles van a hacer los trabajos que desempeñarán en la empresa.

Durante el periodo pasado (primavera de 2024), dejaron el despacho contable con el que trabajaban, ya que, no les hacía el trabajo que necesitaban y nunca les entregaba los datos financieros en tiempo y forma aceptable, por lo que ahora deben recopilar información contable para proporcionársela al nuevo despacho contable, proceso complicado debido a que, tras la ruptura de la relación con el buffet anterior, perdieron datos de su desempeño financiero previo y, junto a ello, existe una falta de comunicación notoria entre los miembros de la cadena de cotización y gastos reales.

A partir de estas problemáticas se dirigió el enfoque estratégico, dividido en las tres áreas claves de desempeño identificadas en el plan de trabajo. Alinear el enfoque estratégico a las necesidades de la empresa permitirá maximizar el impacto de la consultoría y contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

En este periodo de verano de 2024, se perciben problemas de comunicación entre los colaboradores de la empresa ya que se encuentran en un punto en el que se están definiendo los puestos y jerarquías en el grupo corporativo, al mismo tiempo que se está contratando personal lo que hace que al momento de que el equipo PAP solicite información específica de algún puesto, esta información no llegue adecuadamente o simplemente no llegue ya que entre ellos aún no definen el responsable de proporcionar dicha información.

Otras de las problemáticas que reconocimos en la empresa es que el enfoque en el área de mercadotecnia y publicidad no se ha implementado. Actualmente no hay un equipo dedicado a estas áreas, lo que genera una deficiencia en las ventas y mercadotecnia, por falta de claridad en el mensaje de la empresa y marca. Esta

deficiencia se traduce en obstáculos para generar contenido de calidad, captar la atención de los usuarios y atraer nuevos clientes a través de las plataformas digitales. Es necesario generar una estrategia clara para tener una dirección definida y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Este proyecto de consultoría colaborativa se encuentra en la segunda fase de implementación (verano de 2024). En el periodo de otoño de 2023 se llevó a cabo la etapa de diagnóstico, dando como resultado un plan de desarrollo con tres Áreas Clave de Desempeño (ACD).

Estas fueron:

- Desarrollo de Talento Humano
- Gestión del Sistema de Calidad
- Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.

Durante el periodo primavera de 2024 se hicieron varias implementaciones dentro de estas tres áreas. Al inicio este periodo se realizó un cambio en esta última ACD en el nombre para que se englobara en un título más completo, llamándose ahora “Sistemas Financieros y de Comercialización”. Para el periodo de verano de 2024 se analizó el estado de estas implementaciones y se desarrollaron otras adicionales que fungieran como auxiliares o mejoras de las implementaciones del periodo pasado. Para este periodo de verano de 2024 la segunda ACD también requirió de una transformación en su nombre y enfoque, pasando de Sistemas de Calidad a “Gestión del Sistema de Calidad”. Este cambio sucedió a partir de un comentario del director de Operaciones sobre la necesidad de que la empresa busca mejorar la gestión del sistema de calidad que ya manejan.

Plan de trabajo

En el plan de trabajo se describe para cada Área Clave de Desempeño, su capacidad empresarial, objetivo, tácticas, actividades, productos con sus indicadores de uso y beneficio, meta, responsable, colaboradores y tiempo estimado. En este periodo se

conformará un nuevo plan de trabajo que le dé continuidad al del periodo anterior donde se trabajará con las ACDs mencionadas anteriormente.

Para elaborar el plan de trabajo se llevaron a cabo varias reuniones de trabajo entre el equipo PAP y el equipo empresarial, donde el equipo PAP presentó varias propuestas y, en conjunto con los colaboradores de la empresa, se validaron unas y añadieron otras.

El plan de trabajo empieza por la ACD de Desarrollo del Talento Humano:

A CLAVE DE DESEMPEÑADORA EMPRESA	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				META	RESPONSABLE	LABORADOR	TIEMPO ESTIMADO
			ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO				
Desarrollo del Talento Humano	Gestión integral de los recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, control de asistencia y gestión).	Potencializar el rendimiento del talento humano existente y desarrollar la función de recursos humanos.	1. Análisis y establecimiento de un presupuesto para la implementación de bonos e incentivos. 2. Investigar y establecer los recursos necesarios por bono. 3. Organizar la información en una tabla que permita ver lo que se requiere para implementar cada bono por periodo específico.	1. Propuesta de cotización de Bonos e Incentivos (Formato con costos específicos por bono).	1. Se utiliza la información para determinar la factibilidad y viabilidad de implementación de los primeros bonos e incentivos.	1. Se favorece un ambiente de trabajo donde hay un crecimiento y aspiración laboral.	Aumento de la satisfacción y la percepción del clima laboral positivo.	José Luis	Elena y Yarabi	2 semanas
			1. Definir los distintos tipos de uniformes que se quieren tener según jerarquía. 2. Definir los elementos visuales que deben contener cada tipo de uniforme. 3. Desarrollar una nueva base de uniformes.	1. Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía.	1. Implementar el programa de uniformes.	1. Se eleva el sentido de identificación e identidad con la empresa. 2. Se implementa el sentido inspiracional por crecer dentro de la empresa.	Aceptación de la propuesta y puesta en marcha de la misma en julio 2024.	Katherine	José Luis y Elena	3 semanas
			1. Analizar el marco legal en el que se encuentra la empresa. 2. Investigar los requisitos y elementos necesarios para el desarrollo de las políticas seleccionadas. 3. Desarrollar la propuesta de formato para las nuevas políticas internas.	1. Formato de base para el desarrollo de las Políticas Internas cumpliendo con las normativas legales.	1. Se utiliza el formato base para el desarrollo de las políticas internas.	1. El personal tiene claro como se deben desarrollar las políticas internas. 2. Se realizan las políticas internas de todas las áreas de la empresa según el formato establecido.	Plantilla de políticas implementadas según las normativas legales para julio 2024.	Katherine	Mauricio y Samantha	3 semanas

ACD de Desarrollo del talento humano – Plan de trabajo (verano de 2024)

Se desarrollaron los siguientes productos:

- ➔ Propuesta de presupuesto para bonos e incentivos (un formato de costos por bono),
- ➔ Propuesta de diseño de nuevos uniformes por jerarquía, y
- ➔ Formato base para el desarrollo de políticas internas.

La siguiente ACD es la de Gestión del Sistema de Calidad:

Gestión del Sistema de Calidad	Planeación documentada y evaluación de cada uno de los procesos internos para la mejora continua y cumplimiento de normas internas y externas.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para diseñar un análisis, gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos de calidad.	1. Simplificación y fragmentación del macro proceso para el mejor entendimiento de los subprocesos y su relación. 2. Separar y desarrollar el mapa de procesos de la unidad de laboratorio de instrumental y la unidad de inspección de Bioproductos. 3. Realizar mapa de procesos de la unidad de construcción de Bioproductos.	1. Modelo de los sub-procesos seleccionados. 2. Manual para el fácil entendimiento de los procesos.	1. Utilizar los mapas de procesos de cada área con el fin de que nuevos empleados entiendan los procesos de sus áreas correspondientes y su importancia e impacto dentro del macro proceso empresarial.	1. Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación en agosto 2024	Yarabi	Samantha	4 semanas
			1. Revisión y modificación del procedimiento, asesoría de cómo llenar los procedimientos a los encargados de cada área y validación de la información. 2. Realizar una presentación en canva, para asesorar a los encargados de cada área. 3. Sesión con el equipo de calidad y encargados de cada área para validar la información y dar la asesoría.	1. Procedimiento modificado. 2. Presentación en canva para el entendimiento de como llenar los procedimientos.	1. Se dan a conocer el formato de los procedimientos durante el proceso de inducción en el área de operaciones. 2. Formato de los procedimientos para realizar los procedimientos necesarios según el área de la empresa.	1. Eficiencia en el llenado de los procedimientos. 2. Reducción de errores en el llenado de los procedimientos. 3. Los procedimientos serán claros y precisos para el entendimiento de cualquier persona.	Implementación en julio 2024 y una evaluación a los empleados	Samantha	Yarabi	3 semanas

ACD de Gestión del sistema de calidad – Plan de trabajo (verano de 2024)

En esta, se desarrollaron los siguientes productos:

- ➔ Modelos de los procesos involucrados en el macroproceso,
- ➔ Manual de interpretación y buenas prácticas para el modelado de procesos,
- ➔ Procedimiento sobre documentación de procedimientos modificado y validado, y
- ➔ Proceso de inducción al formato de procedimientos con apoyo visual.

Por último, se encuentra la ACD de Sistemas Financieros y de Comercialización:

Sistemas Financieros y de Comercialización	Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, gestión y control de servicios (Proyectos) y toma de decisiones de operación interna.	Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión de proyectos y control financiero para la toma de decisiones, de la mano del desarrollo del talento humano.	1. Revisión y evaluación de los formatos para el llenado y análisis de razones financieras entregados en el periodo Primavera 2024.	1. Análisis de los procesos de registro de la información financiera y contable.	1. Documento de análisis de registro contable de la empresa. 2. Registro de activos en Contpaq, así como la capacitación al personal administrativo.	1. Se utiliza la información para la toma de decisiones financieras y creación de estrategias.	1. La información financiera se tiene organizada y accesible para su uso en la planeación estratégica.	Creación e implementación de metas estratégicas para el crecimiento de la empresa y eficiencia de recursos.	Elena	Mauricio	3 semanas
			1. Estandarizar el trabajo de cotización	1. Realizar una base de datos en donde incluya las especificaciones de cada cliente recurrente. 2. Tablero de cotización y presupuesto del proyecto.	1. Plantilla para realizar la base de datos de los descuentos para proyectos eléctricos. 2. Un tablero en MONDAY.	1. Se implementa plantilla para llenar la base de datos para proyectos eléctricos. 2. Se utiliza la información para el análisis de las variaciones en la cotización de cada proyecto.	1. Eficiencia en el proceso de cotización.	Disminución de tiempo de entrega de cotizaciones a los clientes.	Mauricio	Elena y Yareli	3 semanas
	Desarrollo e innovación de los procesos de venta y mercadotecnia como diferenciadores y generadores de posicionamiento.	Incrementar la participación del mercado aumentando la ventaja competitiva.	1. Estandarización del guión y las respuestas automáticas para la atención al cliente a través de correo electrónico y llamadas telefónicas. 2. Definición de los elementos clave para un proceso de comercialización directa amigable a la venta.	1. Identificar al proceso que se lleva a cabo en la atención al cliente vía los medios mencionados. 2. Determinar los puntos clave del proceso comercial. 3. Desarrollo del guión y las respuestas predefinidas para el proceso comercial.	1. Documento de respuestas y guión para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa.	1. Se utiliza el documento en las interacciones con el cliente para llevar a cabo una atención al cliente estructurada, amigable y enfocada en generar valor al consumidor.	1. La satisfacción del cliente incrementa y existe una atención personal y amigable con Grupo Elemento. 2. El personal de atención comercial está capacitado para atender a los clientes siendo efectivos mientras genera una relación amigable a la venta.	Implementación del guión y las respuestas predefinidas en julio 2024.	José Luis	Katherine	3 semanas
			1. Elaboración de plantillas de contenido para publicaciones, presentaciones y comunicados internos a través de medios digitales.	1. Determinar el tipo de contenido y publicaciones internas en las que se busca enfocar la empresa. 2. Establecer el diseño (título, colores, tono, etc.) que tendrá el contenido. 3. Desarrollo de propuesta de plantillas para cada tipo de contenido.	1. Documento con plantillas y características necesarias para las publicaciones internas a través de medios digitales.	1. Se utilizan las plantillas de contenido en la comunicación interna de la empresa.	1. La comunicación interna de la empresa muestra una uniformidad de marca y genera sentido de identidad por parte de los colaboradores.	Implementación de las plantillas en la comunicación interna en julio 2024.	Katherine	José Luis	3 semanas

ACD de Sistemas financieros y de Comercialización – Plan de trabajo (verano de 2024)

Para esto, se desarrollaron los siguientes productos en este periodo:

- ➔ Documento de análisis de registro contable de la empresa,
- ➔ Registro de activos en Contpaq y capacitación del personal administrativo,
- ➔ Plantilla para realizar la base de datos de los descuentos para proyectos eléctricos,
- ➔ Tablero en Monday,
- ➔ Documentos de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y comercialización, y
- ➔ Documento con plantillas y características necesarias de publicaciones internas en medios digitales.

Para la organización y planeación del proyecto se utilizó la metodología PMI ("Project Management Institute") que establece que un proyecto debe tener un inicio y un fin claramente definidos, por lo que resulta fundamental especificar el alcance, el cronograma y los costos para la ejecución exitosa de cualquier proyecto. Esta metodología considera los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, así como el cierre del proyecto (Eby, K., 2018).

A continuación, se describe cada herramienta de gestión de proyectos y se agrega evidencia de cómo se utilizó para este proyecto.

El cronograma es una herramienta donde se listan las tareas a realizar en el proyecto, en donde para cada tarea se asigna a los responsables de ella, así como su fecha de inicio y fin. A continuación, se muestra el diagrama de Gantt que permite visualmente observar las fechas del proyecto y su avance facilitando el seguimiento y control del proyecto.

DIAGRAMA DE GANTT - BRANNELEMENT

CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD EN MYPES
Consultor: Antonio Pujals

Inicio del proyecto: mar, 29/05/2024
Semana para mostrar: 0

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN
Fase 1: Desarrollo del Talento Humano				
Propuesta de cotización de Bonos e Incentivos	José Luis, Elena y Yarabi	100%	6-6-24	20-6-24
Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía	Katherine, José Luis y Elena	100%	6-6-24	27-6-24
Formato base para el desarrollo de las Políticas Internas cumpliendo con las normativas legales	Katherine, Mauricio y Samantha	100%	13-6-24	30-6-24
Fase 2: Gestión del Sistema de Calidad				
Modelado de los sub-procesos seleccionados del macroproceso	Yarabi y Samantha	100%	6-6-24	30-6-24
Manual para la interpretación y buenas prácticas de los mapas de procesos	Yarabi y Samantha	100%	6-6-24	30-6-24
Documento base para la realización de procedimientos internos modificado	Samantha y Yarabi	100%	12-6-24	29-6-24
Presentación en Canva para el proceso de Inducción	Samantha y Yarabi	100%	13-6-24	30-6-24
Fase 3: Sistemas financieros y de comercialización (finanzas, ventas y mercadotecnia)				
Documento de respuestas y guía para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa	José Luis y Katherine	100%	13-6-24	30-6-24
Documento con plantillas y características necesarias para la comunicación interna a través de medios c	Katherine y José Luis	100%	13-6-24	30-6-24
Análisis de los procesos financieros y contables internos	Elena y Mauricio	100%	6-6-24	27-6-24
Tablero de cotización y presupuesto de proyectos	Mauricio, Elena y Yarabi	100%	6-6-24	27-6-24
Plantilla para realizar la base de datos de los descuentos para proyectos eléctricos.	Mauricio, Elena y Yarabi	100%	6-6-24	27-6-24
Fase 4: Entregas y Presentaciones				
Entrega 1 FPPAP	Todos	100%	4-6-24	9-6-24
Entrega 2 FPPAP	Todos	100%	16-6-24	23-6-24
Presentación intermedia 1	Todos	100%	13-6-24	20-6-24
Entrega 3 FPPAP	Todos	100%	23-6-24	2-7-24
Entrega 4 FPPAP	Todos	25%	30-6-24	7-7-24
Presentación Final Empresa	Todos	100%	27-6-24	4-7-24
Presentación Final ITESO	Todos	0%	3-7-24	10-7-24

Acta constitutiva

Es un documento donde se establecen los integrantes del proyecto, el alcance, propósito, objetivos, gobernabilidad, supuestos y restricciones dentro del proyecto. Además, en el documento del proyecto se incluye el EDT, diagrama de red, directorios de los integrantes e involucrados, el plan de comunicación, acuerdo de RH y la matriz de riesgos. El acta constitutiva es muy importante debido a que permite planificar y establecer las bases de cualquier proyecto.

Objetivo:

Dar soluciones mediante conocimientos tecnológicos en distintas áreas del conocimiento a sus necesidades, mediante una consultoría colaborativa que permita identificar áreas de oportunidad y crecimiento.

Desarrollar las capacidades empresariales en las áreas de recursos humanos, sistemas de calidad, ventas, mercadotecnia y finanzas. Implantar procesos de mejora y estrategias para que al finalizar el proceso PAP la empresa adquiera y adopte los procedimientos necesarios para un crecimiento sostenible.

Además, se plantean los siguientes objetivos específicos para cada una de las Áreas Clave de Desempeño:

- Desarrollo del Talento Humano: Potencializar el rendimiento del talento humano existente y desarrollar la función de recursos humanos.
- Gestión del Sistema de Calidad: Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para diseñar un análisis, gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos de calidad.
- Sistemas financieros y de comercialización (ventas y mercadotecnia):
 - Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión de proyectos y control financiero para la toma de decisiones, de la mano del desarrollo del talento humano.
 - Incrementar la participación del mercado aumentando la ventaja competitiva.

Imagen del objetivo recuperado del Acta Constitutiva del proyecto

Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

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

Acuerdos de RRHH

Es una herramienta para identificar los roles, los integrantes y las responsabilidades que se tienen dentro del proyecto.

Acuerdo de Recursos Humanos 2024		
ROL	INTEGRANTES	RESPONSABILIDADES
Docente - Consultor Sr.	➤ José Antonio Gerardo Pujals Acevedo	Coordinar intervención con equipo universitario. Facilitador de aprendizaje. Enlace con empresario y equipo PAP. Evaluar, calificar y comunicar las calificaciones.
Consultor Jr.	➤ Elena Mendoza Aranda ➤ Ada Samantha Ibarra Avalos ➤ José Luis Alcérreca Villanueva ➤ Brenda Katherine Ibarra Talamantes ➤ Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez ➤ Mauricio Menchaca Rojas	Generar propuestas, dar apoyo y trabajar colaborativamente en la elaboración de las herramientas necesarias para el diagnóstico de las actividades. Generar bitácoras semanales.
Equipo empresarial	➤ Director Comercial y de Operaciones ➤ Directora General	Proporcionar información en tiempo y forma. Mantener comunicación constante.

Matriz de riesgos

Es una herramienta para identificar riesgos y amenazas al proyecto y medir su impacto. 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.

Categoría	Riesgos	Probabilidad de ocurrencia*	Consecuencias	Acciones preventivas	Responsable
General	Ausencia de compañeros de equipo.	M	Retrasos de actividades planeadas, presión de trabajo pendiente.	1. Organizar tiempos para asistir a las reuniones agendadas en tiempo y forma.	Cada integrante.
	Conexiones débiles de internet.	M	Imposibilidad de elaborar las actividades agendadas.	1. Verificar con anticipación la conexión de red.	Cada integrante.
	Falta de adaptación y de compromiso por parte del equipo PAP y la empresa.	B	No poder trabajar de manera eficiente en tiempo y forma,	1. Buena comunicación. 2. Apertura y soluciones a futuros problemas.	Cada integrante
	Distracciones ajenas al PAP.	A	Incumplimiento de las actividades agendadas y ausencia del o los integrantes.	1. Tener organización personal. 2. Tener una buena comunicación dentro del equipo PAP.	Cada integrante.
	Falta de retroalimentación por parte de la empresa.	B	No poder brindar la calidad esperada en el tiempo esperado.	Constante comunicación con los colaboradores de la empresa.	Empresa y cada integrante

*A: alta, M: media, B: baja.

Matriz de Riesgos

Plan de comunicación

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 del grupo corporativo).

Mecanismo	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
WhatsApp	Determinar y aclarar acuerdos, dudas, notificaciones, obtención de información e imprevistos.	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	De lunes a viernes de 7AM a 9PM
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. y docente consultor	Consultores, consultores jr. y 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. y docente consultor	Consultores, consultores jr. y 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 y docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial y docente consultor	En cualquier momento necesario.
Zoom	Organizarnos sobre las actividades a realizar, trabajar en conjunto, opiniones y dudas con el equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial y docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial y docente consultor	Dentro de los horarios PAP.

Monday	Asignar tareas y subir documentos	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	Horario libre
Teléfono	Generar citas o sesiones y confirmar las mismas, estar atentos sobre la situación actual de los compañeros.	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	Consultores, consultores jr. y equipo empresarial.	En cualquier momento necesario.
Google Meet	Organizarnos sobre las actividades a realizar, trabajar en conjunto, opiniones y dudas con el equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial, y docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial, y docente consultor	Dentro de los horarios PAP.

Imagen del plan de comunicación

Entregables desarrollados

- **Desarrollo del Talento Humano**

Los entregables del desarrollo del talento humano que se acordaron y se entregaron a la empresa fueron los siguientes:

1. Propuesta de presupuesto de bonos e incentivos (formato con costos específicos por bono).
2. Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía.
3. Formato de base para el desarrollo de las políticas internas cumpliendo con las normativas legales.

A CLAVE DE DESEMPEÑADORA EMPRESA	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				META	RESPONSABLE	LABORADOR	TIEMPO	ESTIMA
			ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO					
Desarrollo del Talento Humano	Gestión integral de los recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, control de asistencia y gestión).	Potencializar el rendimiento del talento humano existente y desarrollar la función de recursos humanos.	1. Análisis y establecimiento de un presupuesto para la implementación de bonos e incentivos. 2. Investigar y establecer los recursos necesarios por bono. 3. Organizar la información en una tabla que permita ver lo que se requiere para implementar cada bono por periodo específico.	1. Enlistar los bonos e incentivos que se buscan aprobar. 2. Investigar y establecer los recursos necesarios por bono. 3. Organizar la información en una tabla que permita ver lo que se requiere para implementar cada bono por periodo específico.	1. Propuesta de presupuesto de Bonos e Incentivos (Formato con costos específicos por bono).	1. Se utiliza la información para determinar la factibilidad y viabilidad de implementación de los primeros bonos e incentivos.	1. Se favorece un ambiente de trabajo donde hay un crecimiento y aspiración laboral.	José Luis	Elena y Yarabi	2 semanas	
			1. Definir los distintos tipos de uniformes que se quieren tener según jerarquía. 2. Definir los elementos visuales que deben contener cada tipo de uniforme. 3. Desarrollar una propuesta de uniformes.	1. Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía.	1. Implementar el programa de uniformes.	1. Se eleva el sentido de identificación e identidad con la empresa. 2. Se implementa el sentido inspiracional por crecer dentro de la empresa.	Aceptación de la propuesta y puesta en marcha de la misma en julio 2024.	Katherine	José Luis y Elena	3 semanas	
			1. Actualización y revisión de contenido de las políticas internas teniendo en cuenta los aspectos legales. 2. Investigar los requisitos y elementos necesarios para el desarrollo de las políticas seleccionadas. 3. Desarrollo de la propuesta de formato para las nuevas políticas internas.	1. Formato de base para el desarrollo de las Políticas Internas cumpliendo con las normativas legales.	1. Se utiliza el formato base para el desarrollo de las políticas internas.	1. El personal tiene claro como se deben desarrollar las políticas internas. 2. Se realizan las políticas internas de todas las áreas de la empresa según el formato establecido.	Plantilla de políticas implementadas según las normativas legales para julio 2024.	Katherine	Mauricio y Samantha	3 semanas	

ACD de Desarrollo del talento humano – Plan de trabajo (verano de 2024)

Propuesta de cotización de bonos e incentivos:

El Plan de bonos e incentivos es algo que se lleva trabajando desde el periodo de otoño de 2023. Comenzó como una propuesta que buscaba potenciar el desarrollo del talento humano, generar una cultura organizacional mejor estructurada e incrementar la sensación de satisfacción y pertenencia de los empleados en la empresa. Primero, se entregó una propuesta que definía algunos posibles bonos e incentivos que se podían implementar para generar valor hacia los colaboradores. Durante el periodo de primavera de 2024 se realizó un análisis del estatus en el que se encontraba esta implementación y se pudo observar como esta se había detenido debido a la falta de un presupuesto para Recursos Humanos que permitiera poner en marcha los bonos e incentivos que el departamento consideraba prioridad. Al final, únicamente se implementó el incentivo de los días de cumpleaños, pero se detuvo la puesta en marcha de más opciones dejando la implementación en pausa.

Ante esta situación se analizaron distintas opciones que pudieran permitir a la empresa retomar esta implementación a pesar de no tener un presupuesto definido debido a las deficiencias en el manejo de las finanzas. Como resultado, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos se decidió definir ciertos bonos e incentivos que se aspiran a tener implementados en el futuro, para realizar un profundo análisis de cada uno y de los costos que conllevaría su aplicación. Esto para poder realizar una tabla en Excel que desglose los costos de cada bono e incentivo, ya sean monetarios o de tiempo y recursos, lo que permitirá a dirección tener un panorama más claro de lo que costaría implementar cada uno de estos. Se espera que con esto los directivos tengan una mayor claridad de lo que conlleva cada bono y puedan comenzar a decidir cuáles se pueden llevar a cabo a pesar de no tener un

presupuesto, o, por el contrario, que se defina un presupuesto general de lo que necesitaría Recursos Humanos para llevar a cabo lo que tiene planeado, teniendo un número fijo a manera de meta para que cuando se clarifiquen las finanzas se pueda revisar su viabilidad.

Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía:

Para este periodo, el departamento de Recursos Humanos planteó la idea de generar propuestas para nuevos uniformes para los colaboradores de la empresa. El proceso de implementación de uniformes tiene como objetivo crear una imagen corporativa profesional, atendiendo a las necesidades específicas de los departamentos. Estos uniformes, además de fomentar una identidad, buscan generar un sentido de pertenencia y proyectar una imagen positiva hacia los clientes, marcando las responsabilidades dentro de la empresa.

El proceso de implementación que se llevó a cabo comenzó con identificar las necesidades de cada categoría de colaboradores (directivos, administrativos y operativos). A continuación, se realizó una investigación para comprender mejor las tendencias y las opciones disponibles en el mercado. Al formar el equipo de esta implementación, se discutieron varias ideas realizando varias propuestas con distintas características, obteniendo diferentes opciones que se acomodarán a diversos presupuestos y gustos. Con el desarrollo de bocetos, se presentó visualmente la propuesta al equipo de RRHH para su revisión y ajustes, esto con la finalidad de obtener comentarios y realizar los cambios necesarios. Una vez aceptada la propuesta, se realizó una ficha técnica, incluyendo materiales, diseños, proveedores y precios para su discusión y aprobación final.

Para realizar esta implementación fue necesario la creación de un equipo multidisciplinario y la activa participación de los distintos departamentos de la empresa. Este enfoque integral aseguró que estos uniformes reflejaran la visión y la misión de la empresa, así como crear una identificación de roles y promover las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, haciendo visible la progresión profesional a través de la vestimenta. Con la aprobación de los directivos, se está listo para proceder con el pedido a los proveedores y generar indicadores para supervisar el cumplimiento del objetivo.

Formato base para el desarrollo de las políticas internas cumpliendo con las normativas legales:

A partir del desarrollo de cartas responsivas del uso de instrumentos relacionados con el trabajo que desempeña la empresa que fueron realizadas el periodo anterior, detectamos, después de hablar con el departamento de recursos humanos, una nueva necesidad de implementar un manual de políticas internas donde se establezcan las directrices de la empresa, los alcances, cláusulas y usos de los procedimientos internos en el área de recursos humanos, tecnologías, operaciones, en materia de seguridad, comunicación y más.

El objetivo principal de este manual de políticas internas es establecer directrices y procedimientos claros que regulen las operaciones y conductas dentro de la empresa. De esta manera se asegura la coherencia y la uniformidad de las políticas, garantiza el cumplimiento normativo y legal, promueve la ética, mejora la gestión y el rendimiento a partir de una guía clara para los empleados fomentando un entorno seguro y eficiente de trabajo.

Para la creación de este manual de políticas internas, fue necesario identificar las necesidades específicas de cada área, consultado con colaboradores y responsables, así como la investigación de la legislación aplicable. Se formó un equipo y se trabajó en conjunto con la Generalista de Recursos Humanos para redactar las directrices y asegurar que todos los responsables generarán las cláusulas correspondientes a partir de sus conocimientos.

Finalmente, el documento entregado se dividió en ciertas áreas, agregando las instrucciones para ser llenado por los colaboradores junto a los responsables. Este manual fue enviado en línea para ser discutido con la generalista de Recursos Humanos y los colaboradores de la empresa para su posterior llenado. En resumen, este enfoque integral y colaborativo aseguró que el manual de políticas internas fuera entendido por todos los miembros del equipo, sentando las bases para una cultura organizacional más sólida y coherente.

- Gestión del Sistema de calidad.**

Los entregables de la gestión del sistema de calidad que se acordaron y se entregaron a la empresa fueron los siguientes:

1. Modelado de los procesos seleccionados a partir del macroproceso.
2. Manual para la fácil interpretación de los mapas de procesos y de buenas prácticas.
3. Procedimiento de documentación de procedimientos modificado.
4. Proceso de inducción al formato de procedimientos (con apoyo visual – una presentación en Canva para el entendimiento de como llenar los procedimientos).

Gestión del Sistema de Calidad	Planeación documentada y evaluación de cada uno de los procesos internos para la mejora continua y cumplimiento de normas internas y externas.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para diseñar un análisis, gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos de calidad.	1. Simplificación y fragmentación del macro proceso para el mejor entendimiento de los subprocesos y su relación.	1. Realizar un mapa de procesos para grupo elemento. 2. Separar y desarrollar el mapa de procesos de la unidad de laboratorio de iluminación y la unidad de inspección de Branelement. 3. Realizar mapa de procesos de la unidad de construcción.	1. Modelo de los sub-procesos seleccionados. 2. Manual para el fácil entendimiento de los procesos.	1. Utilizar los mapas de procesos de cada área con el fin de que nuevos empleados entiendan los procesos de sus áreas correspondientes y su importancia e impacto dentro del macro proceso empresarial.	1. Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación en agosto 2024	Yarabi	Samantha	4 semanas
			1. Revisión y modificación del procedimiento, asesoría de cómo llenar los procedimientos a los encargados de cada área y validación de la información.	1. Realizar modificaciones en el procedimiento. 2. Realizar una presentación en canva, para asesorar a los encargados de cada área. 3. Sesión con el equipo de calidad y encargados de cada área para validar la información y dar la asesoría.	1. Procedimiento modificado. 2. Presentación en canva para el entendimiento de como llenar los procedimientos. 3. Inducción a los encargados de cada área para conocer los procedimientos y la validación de la	1. Se dan a conocer el formato de los procedimientos durante el proceso de inducción en el área de operaciones. 2. Formato de los procedimientos para realizar los procedimientos necesarios según el área de la empresa.	1. Eficiencia en el llenado de los procedimientos. 2. Reducción de errores en el llenado de los procedimientos. 3. Los procedimientos serán claros y precisos para el entendimiento de cualquier persona.	Implementación en julio 2024 y una evaluación a los empleados	Samantha	Yarabi	3 semanas

ACD de Gestión del sistema de calidad – Plan de trabajo (verano de 2024)

Modelado de los subprocesos seleccionados del macroproceso:

Esta implementación es la continuación del modelo del macroproceso que se entregó en el periodo pasado de primavera de 2024. Se decidió simplificar y fragmentar para comprender más los procesos involucrados durante los proyectos que maneja la empresa. Se busca que cada grupo tenga su propio mapa de procesos simplificado, para Grupo corporativo (el proceso de recepción de clientes), para la Unidad de Laboratorio (el proceso de un proyecto de laboratorio), para la Unidad de Construcción (el proceso de un proyecto de construcción) y para la Unidad de Inspección (el proceso de un proyecto de inspección).

Se acordó que esta es la implementación que dará continuidad al macroproceso debido a que ayudará a resolver los principales problemas que esta ACD tiene. El macroproceso, al contener varios procesos, es complicado de entender y es difícil seguir el hilo de cómo y a dónde viaja la información, lo cual dificulta la comunicación entre equipo y entre empresas. Gracias al macroproceso se pudo apreciar como los diferentes núcleos de negocio se encuentran entrelazados en sus procesos, por lo

que se tiene muy claro cómo se comunican entre sí para brindar un servicio de calidad. Adicionalmente, al dividir los procesos se puede adentrar más en las actividades involucradas y hacer un levantamiento detallado ayudará a revelar la función correspondiente de cada empresa.

Por otro lado, ya que, un mapa de procesos refleja el paso a paso de las actividades que realiza la empresa para otorgar sus servicios a sus clientes, se podrá generar un estándar de calidad. Un mapa o modelo de procesos plasma el flujo de trabajo, las decisiones involucradas y toma en cuenta los distintos involucrados que realizan las actividades (por ejemplo, los departamentos de Comercial, Operaciones, Administración, Compras, Legal y Almacén). Tener el diagrama de un proceso permite estandarizar una secuencia de acciones lo cual, a gran escala, estandariza un servicio, ya que se reduce la parte empírica y los “depende de” debido a que se está determinando una vía clara y detallada de las actividades y los involucrados.

Manual para la interpretación y buenas prácticas de los mapas de procesos:

Este manual es un adicional a la implementación anterior, ya que, facilitará la comprensión de los modelos de procesos. Originalmente, el objetivo era que cualquier persona vea el proceso y lo entienda a la perfección sin necesidad de explicarle a detalle. Sin embargo, con este manual, en dónde se explicará el significado de cada elemento del modelo de procesos y se detallaran las buenas prácticas a la hora de diagramar procesos, se busca que Grupo corporativo pueda modelar sus propios procesos a futuro de forma correcta sin la necesidad de un experto.

Documento base para la realización de procedimientos internos modificado:

En primavera de 2024, se le entregó a la empresa un formato para realizar sus propios procedimientos (formato GE-CEI-F-01/00) y se entregó el mismo formato lleno con un “procedimiento para documentar procedimientos” (procedimiento GE-CEI-P-01/01).

Tras una reunión virtual con el gerente y la auxiliar del departamento de Calidad e Innovación, se llegó a la conclusión de que se debía de revisar y pulir el procedimiento entregado el periodo pasado porque se necesita que sea claro y preciso, para que cualquiera lo entienda a la perfección y se le dé un buen uso dentro de todas las áreas

para llenarlo de manera exitosa. En pocas palabras, el objetivo era que una persona nueva en la empresa pudiera entender cómo documentar un procedimiento a partir del procedimiento GE-CEI-P-01/01.

Presentación en Canva para el proceso de inducción:

Después de haber revisado y modificado el procedimiento entregado anteriormente, es importante que los encargados de cada área se familiaricen con el formato de los procedimientos y los pasos a seguir para realizar los procedimientos de la manera correcta. El personal del departamento de Calidad e Innovación comentó la importancia de crear un proceso de inducción que facilite este objetivo con un apoyo visual. Al ser la comunicación entre unidades empresariales uno de los principales problemas que tiene Grupo corporativo, este proceso de inducción tiene que ser fácil de distribuir, explicar y entender. Es por esto por lo que se decidió generar un apoyo visual (una presentación en Canva) que, además, tendría que ser presentado en una reunión con todos los encargados de las áreas.

- **Sistemas financieros y de comercialización.**

Los entregables de los sistemas financieros y de comercialización que se acordaron y se entregaron a la empresa fueron los siguientes:

1. Análisis de los procesos de registro de información financiera y contable.
2. Plantilla para realizar la base de datos de los clientes para proyectos eléctricos.
3. Tablero de cotización y presupuesto del proyecto.
4. Documento de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa.
5. Documento con plantillas y características necesarias para las publicaciones internas a través de medios digitales.

Sistemas Financieros y de Comercialización	Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, gestión y control de servicios (Proyectos) y toma de decisiones de operación interna.	Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión de proyectos y control financiero para la toma de decisiones, de la mano del desarrollo del talento humano.	1. Revisión y evaluación de los formatos para el llenado y análisis de razones financieras entregados en el periodo Primavera 2024.	1. Realizar un análisis de la situación contable y financiera en la que se encuentra la empresa actualmente.	1. Análisis de los instrumentos entregados el periodo anterior.	1. Se utiliza la información para la toma de decisiones financieras y creación de estrategias.	1. La información financiera se tiene organizada y accesible para su uso en la planeación estratégica.	Creación y cumplimiento de metas estratégicas para el crecimiento de la empresa y eficiencia de recursos.	Elena	Mauricio	3 semanas
			1. Estandarizar el trabajo de cotización	1. Realizar una base de datos en donde incluya las especificaciones de cada cliente recurrente. 2. Realizar un instructivo de trabajo del área de cotización.	1. Plantilla para realizar la base de datos de los clientes. 2. Entregar el instructivo de trabajo.	1. Se implementa plantilla para llenar la base de datos según la categoría de cliente. 2. Se utiliza el instructivo de trabajo.	1. Eficiencia en el proceso de cotización.	Disminución de tiempos de entrega de cotizaciones a los clientes.	Mauricio	Elena y Yurabi	3 semanas
	Desarrollo e innovación de los procesos de ventas y mercadotecnia como diferenciadores y generadores de posicionamiento.	Incrementar la participación del mercado aumentando las ventajas competitivas.	1. Estandarización del guión y las respuestas automáticas para la atención al cliente a través de correo electrónico y llamadas telefónicas. 2. Definición de los elementos clave para un proceso de comercialización directa amigable y de valor.	1. Identificar el proceso que se lleva a cabo en la atención al cliente vía los medios mencionados. 2. Determinar los puntos clave del proceso comercial. 3. Desarrollo del guión y las respuestas predeterminadas para el proceso comercial.	1. Documento de respuestas y guión para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa.	1. Se utiliza el documento en las interacciones con el cliente para llevar a cabo una atención al cliente estructurada, amigable y enfocada en generar valor al consumidor.	1. La satisfacción del cliente incrementa y siente una atención personal y amigable con Grupo Elemento. 2. El personal de atención comercial está capacitado para atender a los clientes siendo efectivos mientras genera una relación amigable y de valor.	Implementación del guión y las respuestas predeterminadas en julio 2024.	José Luis	Katherine	3 semanas
			1. Elaboración de plantillas de contenido para publicaciones, presentaciones y comunicados internos a través de medios digitales.	1. Determinar el tipo de contenido y publicaciones internas en las que se busca mejorar la empresa. 2. Establecer el diseño (estilo, colores, tono, etc.) que tendrá el contenido. 3. Desarrollo de propuesta de plantillas para cada tipo de contenido.	1. Documento con plantillas y características necesarias para las publicaciones internas a través de medios digitales.	1. Se utilizan las plantillas de contenido en la comunicación interna de la empresa.	1. La comunicación interna de la empresa muestra una uniformidad de marca y genera sentido de identidad por parte de los colaboradores.	Implementación de las plantillas en la comunicación interna en julio 2024.	Katherine	José Luis	3 semanas

ACD de Sistemas financieros y de comercialización – Plan de trabajo (verano de 2024)

Análisis de los procesos de registro de información financiera y contable:

Se ha trabajado durante los dos periodos anteriores en el análisis de la información financiera. No obstante, a que se les han proporcionado herramientas como las plantillas en Excel de los balances, estado de resultados, plantillas para determinar razones financieras, manual de interpretación de razones financieras; aun así, al obtener los datos del periodo anterior, se percató de que, no solo había datos faltantes, sino también una mala organización administrativa entre la empresa y el despacho contable. Esto ha impedido que hasta hoy no logren tener su información financiera estructurada para determinar con cuánto opera la empresa.

Al analizar las herramientas proporcionadas, cómo se están utilizando y la manera en la que están trabajando, se podrán encontrar las fugas de información y áreas de oportunidad para poder atacar el problema de raíz y, al finalizar ese análisis, a corto plazo se podrá tomar los datos de años anteriores que les ayude a darse una idea de las utilidades y gastos en general que está generando la empresa.

Tablero de cotización y presupuesto de proyectos:

Desde el periodo pasado se ha trabajado en unificar toda la información relacionada a cotizaciones de proyectos en el sistema de Monday para que toda la información se encuentre en un mismo sitio y sea más fácil monitorear, en un momento oportuno, que los proyectos no se salgan del presupuesto planeado, ya que hasta el momento, no se realiza ese seguimiento y monitoreo que les permita accionar a tiempo y tomar

las medidas necesarias para que no haya desfases significativos a través de un proyecto.

Plantilla de base de datos los clientes para proyectos eléctricos:

De momento, la empresa maneja diferentes precios y posibles descuentos según el tipo de proyecto y el tipo de cliente. Ya cuentan con un documento en el cual están registrados sus clientes y los segmentan según la frecuencia y/o magnitud de proyectos que están realizando. Sin embargo, solo se puede estandarizar la cotización para proyectos eléctricos.

Documento de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa:

El proceso de atención comercial a los clientes es uno que los directivos buscan estructurar mejor para que esté bien definido y que sea uno de amabilidad y apoyo hacia los clientes. Para esto, la empresa definió que los medios principales por los cuales llegan los clientes son la llamada directa y el correo electrónico. En colaboración con dirección se decidió entonces que la realización de un guion y un listado de respuestas rápidas sería la mejor opción para comenzar sin esta estructura. Esto debido a que teniendo un documento que especifique y defina lo que se debe hacer ante un cliente nuevo y los elementos necesarios que la interacción debe tener, se puede controlar de mejor manera el proceso y se pueden definir indicadores que permitan medir el desempeño.

Documento con plantillas y características necesarias para la comunicación interna a través de medios digitales:

Los directivos de la empresa solicitaron una plantilla para diseños utilizados internamente, para homogeneizar la identidad de la empresa de manera visual. Esto buscando fomentar la cohesión visual en todos los documentos y materiales de uso interno.

El objetivo principal de esta implementación fue establecer una imagen corporativa uniforme que fortaleciera el sentido de pertenencia y satisfacción entre los empleados. Al utilizar esta plantilla en común, se pretende asegurar que todos los materiales internos reflejen los valores y la identidad visual de las empresas, promoviendo una cultura organizacional profesional. Esta implementación contribuirá a consolidar la identidad de la empresa, así como fortalecer la cultura corporativa, permitiendo a los colaboradores a identificarse más fácilmente con su trabajo, promoviendo un entorno más profesional y unido.

Para lograr esto, se trabajó la creación de una plantilla estándar que incluía una paleta de colores específica, tipografías y elementos gráficos representativo de las marcas de cada empresa. Esta plantilla fue una colaboración del equipo y fue revisada y aprobada por los directivos. De esta manera, será distribuida a todos los departamentos para su correcta implementación en los documentos internos.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

- **Desarrollo de talento humano**

Propuesta de cotización de bonos e incentivos:

La propuesta de cotización para los bonos e incentivos de Grupo corporativo consta de tres archivos que se complementan entre sí y que permiten tener una perspectiva más clara del desglose de costes y características de cada uno de los bonos e incentivos identificados. El primer paso para la realización de esta implementación fue la identificación de los bonos e incentivos que la empresa buscaba poner en práctica y los que los colaboradores solicitaban y creían que les aportarían valor. Para esto se trabajó de la mano con el departamento de Recursos Humanos que proporcionó al equipo el resultado de una encuesta de Google Forms hecha a los colaboradores en el que se les preguntaba por aquellos bonos e incentivos que ellos preferían y sobre las recomendaciones que tenían para esta implementación. A partir de estos resultados se obtuvieron 14 bonos e incentivos sobre los cuales se trabajaría en esta implementación.

Una vez obtenido el listado de los principales bonos e incentivos se realizó un documento de Excel con una tabla en la que se definían ciertas características para cada bono. Estas iban desde el costo de la implementación, la descripción de esta, los impactos en distintas áreas, responsables, etcétera. El apartado de los costos quedó abierto para que la empresa fuera quien llenara esta información debido a la variabilidad que existe para poder implementar cada uno según ciertas características y parámetros que la empresa debe definir. En consecuencia, se agregó una segunda hoja de Excel en la que se desarrolló una tabla que desglosaba los costes que se deben considerar para cada uno de los bonos e incentivos, de tal manera que se facilitará su estimación.

Nombre del Bono/Incentivo	Descripción	Categoría	Plazo para Implementación	Frecuencia	Requisitos	Costo Total Estimado	Impacto en la Motivación	Impacto en la Retención	Impacto en la Productividad
Vales de despensa (comedor subsidiado)	Vales de despensa para empleados, opcional comedor subsidiado	Beneficio económico	Mediano	Mensual	Ninguno		Alto	Medio	Bajo
Certificado de regalo por cumpleaños	Certificado de regalo para empleados en su cumpleaños	Reconocimiento	Corto	Anual	Cumpleaños		Alto	Medio	Bajo
Fondo de ahorro y Caja de ahorro	Fondo y caja de ahorro para empleados	Beneficio económico	Largo	Mensual	Voluntario		Alto	Alto	Medio
Taller para aprender idiomas	Clases de idiomas para empleados	Desarrollo personal	Mediano	Trimestral	Inscripción y asistencia		Alto	Alto	Medio
Descuentos en productos/servicios	Descuentos en gimnasios, restaurantes, cine, lentes graduados, etc.	Beneficio económico	Corto	Permanente	Ninguno		Medio	Medio	Bajo
Bonos por desempeño o productividad	Bonos para empleados con alto desempeño o productividad	Reconocimiento	Largo	Anual	Evaluación de desempeño		Alto	Alto	Alto
Home Office / Trabajar de forma híbrida	Posibilidad de trabajar desde casa o de forma híbrida	Flexibilidad laboral	Mediano	Permanente	Condiciones de trabajo		Alto	Alto	Alto

Tabla comparativa de los bonos e incentivos identificados

Bono/Incentivo	Descripción	Estimación
Vales de despensa		
Costo de los beneficios	Valor de cada vale x Número de empleados	
Costos administrativos	Gestión y distribución de los vales	
Costo de implementación inicial	Establecer el sistema de vales	
Tiempo de gestión	Horas mensuales invertidas en la gestión	
Total anual estimado	Suma de costos anuales	
Total de implementación inicial	Costo inicial	
Consideraciones extras	Verificar con proveedores de vales	
Certificado de regalo		
Costo de los beneficios	Valor de cada certificado x Número de empleados	
Costos administrativos	Gestión y distribución de los certificados	
Costo de implementación inicial	Establecer el sistema de certificados	
Tiempo de gestión	Horas mensuales invertidas en la gestión	
Total anual estimado	Suma de costos anuales	
Total de implementación inicial	Costo inicial	
Consideraciones extras	Definir valor del certificado	

Tabla de desglose de costos a considerar por bono e incentivo

Finalmente, como apoyo para que la empresa entendiera como se maneja este rubro se realizaron dos documentos de Word que complementaran las tablas de Excel. El primero fue una guía en la que se detalla primeramente el proceso general para poner

en marcha y mantener una implementación de bonos e incentivos, y, segundo, una explicación y descripción específica de las consideraciones y pasos a seguir para implementar cada bono e incentivo, teniendo en cuenta que cada uno requiere de ciertos elementos específicos para poder llevarlo a cabo. Esto se desarrolló con base en una investigación que permitió identificar los puntos clave de un proceso de implantación y las consideraciones específicas de cada uno de estos.

Grupo Elemento	Recursos Humanos
Pasos Generales para la Implementación de Bonos e Incentivos Planificación - Identificar los objetivos que se desean alcanzar con los bonos e incentivos. - Evaluar la viabilidad financiera y operativa de cada bono o incentivo. Diseño - Definir claramente cada bono o incentivo, incluyendo su valor, condiciones de elegibilidad y criterios de evaluación. Implementación - Establecer un calendario de implementación y comunicar los bonos e incentivos a los empleados. - Capacitar al personal involucrado en la gestión y administración de los bonos e incentivos. Seguimiento y Evaluación - Monitorear el impacto de los bonos e incentivos en la motivación y el desempeño de los empleados. - Realizar ajustes según sea necesario para mejorar la efectividad de los programas. Comunicación y Retroalimentación - Mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados sobre los bonos e incentivos. - Recopilar retroalimentación para mejorar continuamente los programas de bonificación. Consideraciones Finales - Cada tipo de bono o incentivo requiere un enfoque único y consideraciones específicas. - Es fundamental asegurar la equidad y transparencia en la implementación de los bonos e incentivos. - La legalidad y cumplimiento normativo deben ser considerados en todas las etapas del proceso.	Descripción y Proceso de Implementación de Bonos e Incentivos Vales de Despensa Descripción: Este bono consiste en otorgar vales que los empleados pueden utilizar para la compra de despensa, permitiendo que su salario no se vea afectado directamente por este beneficio. Proceso de Implementación: - Determinar el valor y la frecuencia de los vales de despensa a ser otorgados. - Negociar con proveedores de vales para obtener condiciones preferenciales y asegurar la disponibilidad adecuada. - Establecer un sistema eficiente y seguro para la distribución de vales entre los empleados. Consideraciones extras: Verificar con los proveedores de vales la aceptación en diversos establecimientos locales y la disponibilidad suficiente para cubrir la demanda de los empleados. Certificado de Regalo por Cumpleaños Descripción: Consiste en otorgar a cada empleado un certificado de regalo en la fecha de su cumpleaños, que puede ser canjeado por productos o servicios en establecimientos específicos. Proceso de Implementación: - Definir el valor nominal del certificado de regalo y las condiciones de uso. - Establecer un sistema para la emisión y entrega oportuna de los certificados. - Coordinar con los proveedores para asegurar la disponibilidad y variedad de opciones de canje. Consideraciones extras: Asegurar que los certificados sean adecuadamente valorados y que los proveedores estén dispuestos a participar en el programa de regalos de cumpleaños.
1	2

Documento guía para la implementación de bonos e incentivos

El segundo documento realizado fue un documento de investigación del sector, para este fue necesario conversar con la encargada de recursos humanos para conocer qué datos relacionados al tema de bonos e incentivos requerían conocer. Después hubo que investigar en muchas fuentes el porcentaje que las empresas suelen destinar a bonos e incentivos en ese mismo sector a nivel nacional y estatal para tomar un porcentaje de base y utilizarlo en su debido momento. Además, se investigó sobre las principales empresas que emiten tarjetas de despensa para los empleados y los beneficios que estas empresas ofrecen tanto para la compañía que los contrata como para los empleados de ésta, ya que, es uno de los bonos e incentivos planeados.

Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía:

El objetivo principal de la propuesta de los nuevos uniformes para Grupo corporativo es consolidar una identidad corporativa profesional que refleje los valores y la cultura de la empresa. Estos son una herramienta esencial para mejorar el desempeño de los colaboradores y promover una imagen corporativa profesional. La propuesta de uniformes está dividida según las jerarquías de la empresa, para reflejar las responsabilidades de cada colaborador. Esta división comprende tres niveles: ejecutivo, gerencial y operativo. Para el nivel ejecutivo había que proyectar una imagen profesional para presentar a los líderes de la empresa, sus roles de dirección y toma de decisiones. El nivel gerencial combina elementos de formalidad y funcionalidad. Estos uniformes fueron diseñados para mantener un estándar de profesionalismo para quienes supervisan y gestionan los equipos. Para el nivel operativo, los uniformes se centran en la comodidad y practicidad, esenciales para el trabajo diario. Estos necesitan ser resistentes y funcionales para permitir a los colaboradores realizar sus tareas de manera fácil y eficiente.

Para realizar la propuesta de uniformes de Grupo corporativo fue necesario, en primer lugar, llevar a cabo una reunión con el equipo de RRHH, para entender las necesidades específicas y los requisitos para cada propuesta. En segundo lugar, se realizó una investigación sobre las tendencias actuales en uniformes corporativos y un análisis de uniformes de otras empresas, así como las preferencias del mercado actual. Para revisar las tendencias, se consultaron plataformas de pronóstico como WGSN (2022). De esta manera, identificando las tendencias predominantes y encontrando un mercado cambiante a las necesidades actuales como lo es la personalización, comodidad y versatilidad. El siguiente paso fue generar tres ideas de propuestas: la primera, sería tomando las ideas directas del equipo de Recursos Humanos con un enfoque jerárquico y clásico.



Primera propuesta de uniformes

La segunda propuesta fue más sofisticada y formal, un estilo ejecutivo muy marcado.



Segunda propuesta de uniformes

La tercera propuesta se centró en algo mucho más moderno y dinámico y juvenil.



Tercera propuesta de uniformes para la Unidad de negocio de Grupo corporativo



Tercera propuesta de uniformes para la Unidad de negocios de Grupo corporativo

Estas propuestas fueron presentadas por medio de bocetos preliminares, en la presentación intermedia para recibir retroalimentación y realizar los ajustes necesarios a los diseños. Una vez analizados los comentarios realizados por la dirección de la empresa, se decidió unificar la propuesta número 2 y la 3 para generar una nueva.

NIVEL DIRECTIVO

Traje híbrido, construcción deportiva, muchos bolsillos minimalistas por funcionalidad,



Blazer resort: eliminación de forro, algodón elástico para comodidad.



Propuesta final a nivel directivo

NIVEL EJECUTIVO

Pantalón cómodo: pretina regulable, elástico para asegurar comodidad, silueta de pierna recta, grandes pinzas para dar estructura al pantalón.



Propuesta final a nivel ejecutivo

NIVEL OPERATIVO



Propuesta final a nivel operativo

Esta nueva propuesta aseguró mantener el mismo objetivo que las tres anteriores, solo con un enfoque mucho más formal y ejecutivo, pero con siluetas más juveniles y cómodas. Además, se decidió agregar accesorios con la identidad de la marca como sudaderas, chamarras, mascadas, pines y portafolios.

SUDADERA



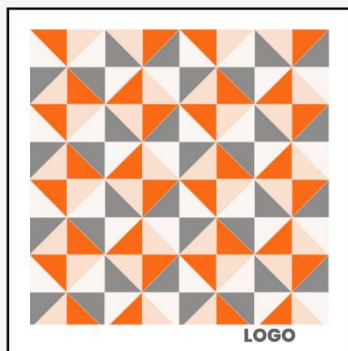
Sudaderas con logo

CHAMARRA BOMBER

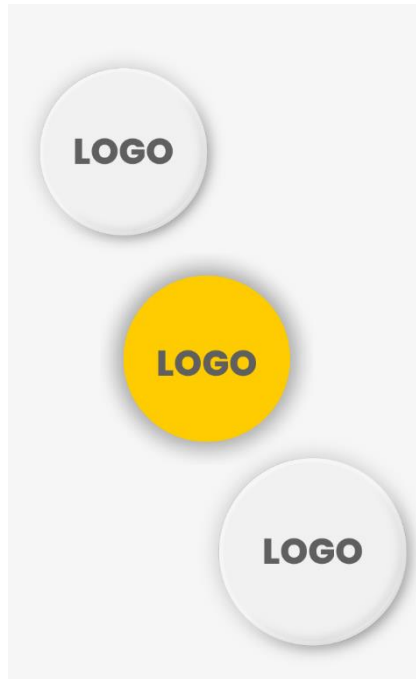


Chamarras bomber

MASCADA



Mascadas con logo y diseño



Pines con logo

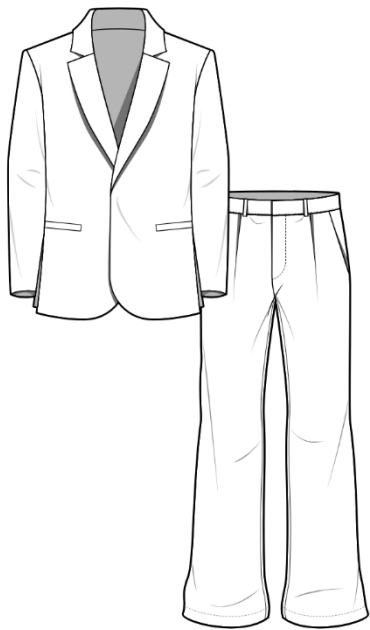


Portafolio

Una vez más, se presentó esta propuesta para lograr el visto bueno y continuar con la siguiente parte del trabajo.

Para realizar una ficha técnica de compra fue necesario recopilar toda la información importante y las especificaciones de los uniformes como lo es el tipo de prenda,

materiales, colores, acabados, tallas y demás detalles. El segundo paso, fue identificar a proveedores potenciales que pudieran suministrar lo necesario, checar cotizaciones detalladas especificando cantidades, materiales y plazos de entrega. Una vez que se analizaron las cotizaciones y las propuestas de los proveedores, se evaluaron las mejores opciones y se verificaron que cumplieran con las especificaciones definidas. Con toda la información recopilada, se elaboró una ficha técnica de compra con la descripción detallada de cada prenda, especificaciones técnicas de materiales y confección, una tabla comparativa de precios y proveedores, así como unas recomendaciones basadas en el análisis de costos y beneficios. La ficha técnica fue presentada en la presentación final con la empresa, incluyendo todo lo necesario para facilitar la toma de decisiones a los directivos.



FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Conjunto traje sastre
DESCRIPCIÓN:	Traje con blazer resort
COMPOSICIÓN:	Traje con blazer resort para hombre, compuesto por un blazer de corte entallado y pantalón de vestir de corte recto. El blazer no tiene forro para mayor comodidad y flexibilidad.
COLORES:	
OBSERVACIONES:	Harris & Frank, Sastería D' Paul, Noir Blanc, Aldo Conti, Uniformes Altima.

Ficha técnica de Conjunto traje sastre

FICHA TÉCNICA



NOMBRE	Conjunto de pantalón con chaleco
DESCRIPCIÓN:	Conjunto para mujer compuesto por un chaleco ajustado y un pantalón de vestir de corte recto y suelto, con camisa 100% algodón con logo empresa.
COMPOSICIÓN:	Lana con poliester
COLORES:	 
OBSERVACIONES:	Uniformes Altima, UNITAM, Top uniformes, MDZ Uniformes.

Ficha técnica de Conjunto de pantalón con chaleco



FICHA TÉCNICA

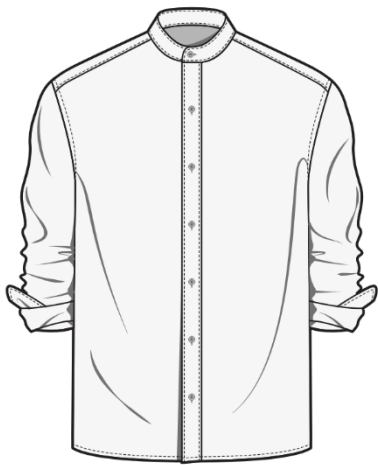
NOMBRE	Camisa con pantalón
DESCRIPCIÓN:	Conjunto para hombre compuesto por una camisa con logo de manga larga y un pantalón de vestir de corte recto.
COMPOSICIÓN:	Camisa 100% algodón Pantalón de lana
COLORES:	 
OBSERVACIONES:	Pantalón industrial UNITAM, uniformes Altima, MDZ Uniformes.

Ficha técnica de Camisa con pantalón

NOMBRE	Chaleco con logo
DESCRIPCIÓN:	Chaleco básico de punto con cuello V y manga sisa.
COMPOSICIÓN:	Tejido sintético
COLORES:	  
OBSERVACIONES:	Uniformes Gomez, Top uniformes, Mango, MDZ Uniformes.

Ficha técnica de Chaleco con logo

FICHA TÉCNICA



NOMBRE	Camisa cuello mao con logo
DESCRIPCIÓN:	Camisa cuello mao manga larga, silueta regular fit, cierre con botones y puño simple.
COMPOSICIÓN:	Algodón 100%
COLORES:	
OBSERVACIONES:	Provenza, Lica, Unitam.

Ficha técnica de Camisa cuello mao con logo

NOMBRE	Sudadera con logo
DESCRIPCIÓN:	Sudadera negra unisex con capucha y cordones ajustables. Logo empresarial en la parte frontal o trasero. Bolsillo frontal tipo canguro y elásticos en puños y bastilla.
COMPOSICIÓN:	Poliéster con elastano
COLORES:	  
OBSERVACIONES:	Lazzar, Etsy, Urban Hangers,

Ficha técnica de Sudadera con logo

MASCADA

NOMBRE	Mascada/Pañuelo estampado con logotipo
DESCRIPCIÓN:	Pañuelo de seda con estampado geométrico y logo impreso.
COMPOSICIÓN:	100% seda.
COLORES:	N/A
OBSERVACIONES:	Laybon de México

Ficha técnica de Mascada/Pañuelo estampado con logotipo

PORTAFOLIO



NOMBRE	Portafolio con logo
DESCRIPCIÓN:	Portafolio con compartimento principal para laptop, múltiples bolsillos organizadores internos y externos, cierre principal con cremallera, solapas frontales con broches de seguridad, manijas dobles acolchadas y correa ajustable y desmontable.
COMPOSICIÓN:	Curpiel
COLORES:	●
OBSERVACIONES:	Samline aprox. \$490 c/u

Ficha técnica de Portafolio con logo

Formato base para el desarrollo de las políticas internas cumpliendo con las normativas legales:

El manual de políticas internas de Grupo corporativo tiene como objetivo consolidar los lineamientos que regulan cada departamento, estableciendo los controles que rigen los procesos, actividades y recursos. Este documento asegura la eficiencia, efectividad y calidad en todas las operaciones, además de cumplir con las normativas legales y promover un entorno de trabajo seguro, justo y digno. El manual está dividido en Políticas de Recursos Humanos, Operativas, Tecnológicas, Comerciales, Financieras, Jurídicas y Administrativas.

El manual de políticas internas del Grupo corporativo surge a partir de una necesidad identificada desde el periodo pasado. Durante ese periodo, se realizaron cartas responsivas para vehículos y artículos electrónicos utilizados en la empresa. Durante este periodo, se le pidió al equipo generar otra para artículos no electrónicos y se reveló la falta de un documento unificado que consolidara los procesos y lineamientos de la empresa. Se decidió que, por cuestión de tiempo y falta de información, el manual solamente incluiría instrucciones claras para cada sección, permitiendo que cada gerente llene la sección correspondiente a su departamento.

Para comenzar, se revisaron manuales de políticas internas de otras empresas para, así, identificar prácticas aplicables y relevantes para Grupo corporativo. Además, también se estudió la información generada en periodos anteriores para integrar los conocimientos.

La información recopilada se dividió en diferentes capítulos como recursos humanos, tecnología, administrativo, operativo, entre otros. Esta división permitió estructurar el manual en apartados específicos que abordaron los aspectos más importantes de cada departamento.

ÍNDICE

Tabla de contenido	
ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	4
FILOSOFÍA	4
ALCANCE	4
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5
Objetivo	5
Alcance	5
Reclutamiento y selección del personal	5
Política de reclutamiento y selección	6
Políticas de entrevistas	6
Periodo de prueba	6
Política de contratación	7
Política de inducción y reintegración	7
Capacitación y desarrollo	7
Evaluación del desempeño	8
Actualización del organigrama	8
Bonos e Incentivos	8
Aumento salarial	8
Vacaciones	9
Prestaciones de Ley	9
Horarios, Asistencia y puntualidad	9
Pago de salarios	10
Terminación del contrato de trabajo	10
Permisos	10
Pago de días feriados	10
Manejo de documentos	11
Deberes y derechos de personal	11
Protección de datos personales	12

1

Índice del Manual de políticas internas – página 1

Reglamento disciplinario	12
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	13
Objetivo	13
Alcance	13
Comunicación interna	13
Manejo de Documentos	14
Uso de equipo no electrónico	14
Uso de equipo electrónico	14
Uso de vehículos	14
POLÍTICAS TECNOLÓGICAS	14
Objetivo	14
Alcance	15
Gestión de recursos tecnológicos	15
Seguridad de la información	15
Uso de software	16
Políticas de internet y RSS	16
POLÍTICAS OPERACIONALES	16
Objetivo	16
Alcance	16
Procesos operativos	17
Procedimientos operativos	17
Gestión del sistema de calidad	17
Seguridad y riesgos laborales	17
Gestión de recursos	17
Prácticas de sostenibilidad	18
POLÍTICAS COMERCIALES	18
Objetivo	18
Alcance	18
Atención al cliente	18
Estrategias de marketing	19
Gestión de proveedores	19
Gestión de compras	19

2

Índice del Manual de políticas internas – página 2

Venta y distribución	20
POLÍTICAS FINANCIERAS	20
Objetivo	20
Alcance	20
Gestión del presupuesto	21
Gestión de los costos	21
Gestión de tesorería	22
Registro de transacciones	22
Elaboración de informes financieros	22
Control interno y auditorías	23
Cumplimiento fiscal	23
POLÍTICAS JURÍDICAS	24
Objetivo	24
Alcance	24
Cumplimiento legal	24
Políticas de ética	24
Aviso de Privacidad	25
Propiedad intelectual	25
Resolución de conflictos	25
DEFINICIONES	25
FIRMAS	25

Índice del Manual de políticas internas – página 3

Para desarrollar el manual, se escribieron instrucciones claras y detalladas para cada apartado del manual, asegurando que cada sección cubriera los aspectos fundamentales y específicos de cada área. Las instrucciones incluyen lineamientos generales y específicos, instrucciones para procedimientos, objetivo y alcance.

INTRODUCCIÓN

(En esta sección, es necesario agregar el objetivo del presente documento, por qué surge esta necesidad, los objetivos del manual y cómo beneficia a la empresa)

El presente manual establece las políticas y normas de cada uno de los departamentos de Grupo Elemento. Este documento se diseñó para servir de guía integral que facilite el funcionamiento eficiente de la organización.

El objetivo principal de este manual es proporcionar un marco claro y consistente de políticas y procedimientos que regulen las actividades diarias en todos los niveles de nuestra empresa. Esto incluye la definición de responsabilidades, la promoción de buenas prácticas y la garantía de cumplimiento con las leyes y regulaciones laborales vigentes.

Para incrementar la productividad, la organización y la comunicación interna, así como para minimizar errores y evitar la falta de información, es esencial contar con normas bien definidas. Este manual es un recurso valioso que asegura que todos los colaboradores, independientemente de su puesto o departamento, trabajen bajo un mismo estándar de profesionalismo y calidad.

Este documento está establecido para fomentar y fortalecer la cultura organizacional de Grupo Elemento, promoviendo valores como el respeto, el orden y la calidad en todas nuestras operaciones. Además, busca mantener la uniformidad y consistencia en las actividades realizadas por nuestros colaboradores. El manual también se diseñó como herramienta esencial para orientar a nuevos colaboradores, facilitando su inducción y asegurando que se integren eficazmente a la cultura y los procedimientos de la empresa desde su inicio.

FILOSOFÍA

(Agregar misión, visión, valores, objetivo general, objetivos específicos de la empresa)

[Insertar Filosofía]

Manual de políticas internas - Introducción

ALCANCE

(¿A quién va dirigido el manual?)

Ej. El presente manual es de aplicación universal para todos los colaboradores de Grupo Elemento, abarcando personal directivo, administrativo y operativo, y cubriendo todos los departamentos y niveles jerárquicos de la empresa.

(¿Cuál es su alcance?)

Ej. Todos los colaboradores deben respetar, seguir y cumplir las políticas y procedimientos aquí establecidos, sin excepción.

(¿Cómo se actualiza o modifica? ¿Quién realiza estos cambios?)

Ej. Cualquier modificación o actualización de este manual se resolverá a través de un proceso de revisión periódica, donde se evaluarán las necesidades cambiantes de la empresa y los cambios en la normativa legal, garantizando así su relevancia y eficacia continua. Las modificaciones serán comunicadas a todos los colaboradores para su implementación y cumplimiento oportuno.

[Insertar Alcance]

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo

Describir el propósito general de las políticas de Recursos Humanos, enfocándose en cómo estas políticas apoyan el objetivo de la empresa. Ej. "El objetivo de las políticas de Recursos Humanos es establecer un marco de referencia que garantice la contratación, desarrollo y retención de personal altamente calificado, promoviendo un entorno de trabajo justo, equitativo y productivo, en línea con los valores y objetivos estratégicos de Grupo Elemento."

[Insertar Información correspondiente]

Alcance

Definir a quiénes aplican estas políticas y en qué contextos.

[Insertar Información correspondiente]

información y asegurar la confidencialidad de estos: Derecho al Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición de los datos personales), describir el procedimiento para acceder a estos derechos, procedimientos para el cumplimiento y en caso de que se incumplan.

Sugerencia de políticas: Agregar principios como licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad; hay que asegurar que el uso de los datos personales será utilizado solamente para los fines establecidos; describir medidas para evitar el daño, pérdida o mal uso de los datos personales; describir los derechos ARCO; establecer un Aviso de Privacidad; establecer un comunicado en caso de vulneración de algún derecho. (Ley Federal de Protección y Datos personales en Posesión de los Particulares).

[Insertar Información correspondiente]

Reglamento disciplinario

Establecer normas de conducta y comportamiento, el alcance, medidas disciplinarias, procedimiento para aplicar las medidas.

Ej. "Todos los empleados deben comportarse de manera profesional y respetuosa en todo momento, manteniendo la confidencialidad de la información y utilizando los recursos de la empresa de manera responsable. Cualquier incumplimiento de estas normas, como el acoso, la discriminación, el uso indebido de los recursos o la violación de las políticas de seguridad e higiene, será investigado y sancionado conforme a la gravedad de la falta. Las medidas disciplinarias pueden incluir amonestaciones verbales, amonestaciones escritas, suspensiones sin goce de sueldo y, en casos de faltas graves, el despido justificado de acuerdo con el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo. Todas las medidas disciplinarias serán documentadas y registradas en el expediente del empleado para asegurar la transparencia y consistencia en su aplicación."

[Insertar Información correspondiente]

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo

Describir el objetivo de las políticas administrativas. Ej. "El objetivo de las políticas administrativas es establecer directrices claras y consistentes para la gestión

13

Manual de políticas internas – Políticas Administrativas

El borrador del manual fue presentado a Recursos Humanos para afinar detalles y recibir retroalimentación. La colaboración permitió ajustar las instrucciones y asegurar que fuera funcional. Se realizó una revisión interna con los integrantes del equipo, cada uno con su área de experiencia, para asegurar que el manual estuviera completo y abarcara todas las necesidades y requisitos de la empresa. Tras modificar el manual a partir de la retroalimentación de RRHH, el manual fue finalizado y preparado para su aprobación final.

▪ Gestión del sistema de calidad.

Modelado de los subprocesos seleccionados del macroproceso:

Los procesos realizados en esta implementación son con el fin de que las personas que forman parte de la empresa conozcan los procesos internos que se llevan a cabo dentro de esta y, así mismo, las nuevas personas que se unan al equipo de trabajo

puedan entender y aplicar los procesos de manera efectiva. Se trasladaron los procesos de la aplicación Bizagi a Microsoft Visio, ya que, la empresa acaba de comprar una licencia en Microsoft. De esta manera, el equipo encargado del sistema de calidad podrá acceder a la aplicación para modificar los procesos según los cambios que se vayan dando conforme crece la empresa.

Separar el macroproceso fue un proceso colaborativo con el Gerente de Calidad e Innovación de Grupo corporativo para hacerlo eficazmente. Se necesitaron tener reuniones fuera de los horarios establecidos por el PAP con el gerente para tener una visión clara de los procesos y plasmarlos en un mapa de proceso individualmente, además de obtener retroalimentación, aclarar dudas y lograr mejores resultados.

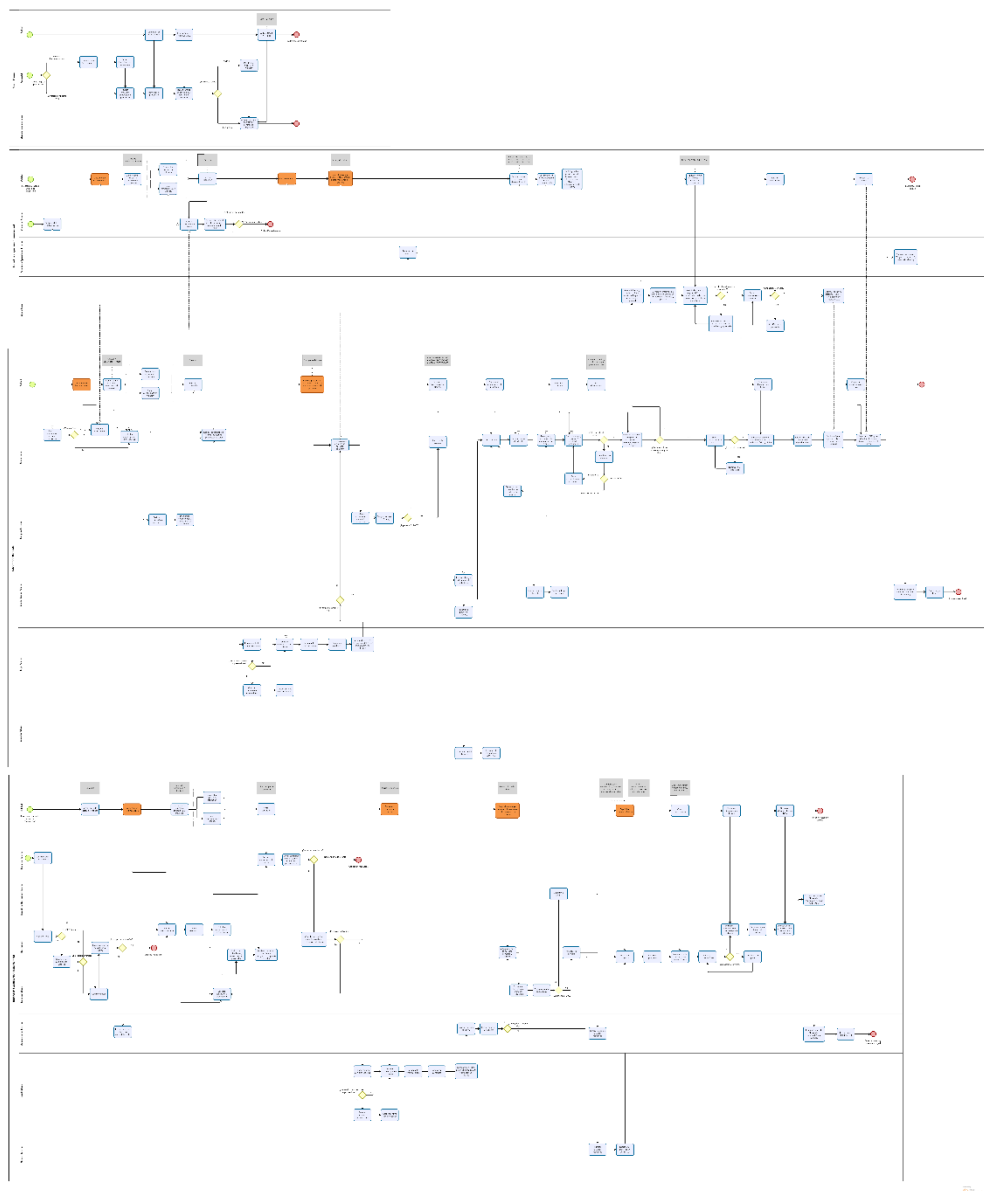


Imagen del macroproceso (original)

Principalmente se eliminó el involucramiento del área de calidad dentro de los procesos debido a que sus actividades no eran relevantes para los procesos y se dividió el macroproceso en cuatro partes: el primer proceso es “Recepción de clientes”, el segundo proceso es “Proyecto de la unidad de construcción”, el tercero es “Proyecto de laboratorio” y el cuarto proceso es “Proyecto de la unidad de inspección”.

Los primeros dos procesos mencionados fueron los primeros en los que se trabajaron. Esto porque, al leer el macroproceso, se notó que se encontraban divididos y eran independientes de los demás procesos. En otras palabras, ambos procesos, “Recepción de clientes” y “Proyecto de la unidad de construcción”, eran independientes entre sí y no estaban interconectados a otros procesos.

El proceso de “Recepción de clientes” era anteriormente conocido con el nombre del Grupo corporativo. La razón del cambio de nombre se debe a que la recepción de clientes es exclusiva de Grupo corporativo y las actividades que este proceso contenía resumían lo que la empresa hace al recibir a un posible cliente nuevo. Se decidió llamarlo de esta manera, ya que, este era la secuencia de actividades que reflejaba el original; el original contenía los pasos necesarios desde que llegaba el cliente a la empresa, el proceso de cotización, hasta que su proyecto se encontraba activo y los contratos habían sido firmados y autorizados.

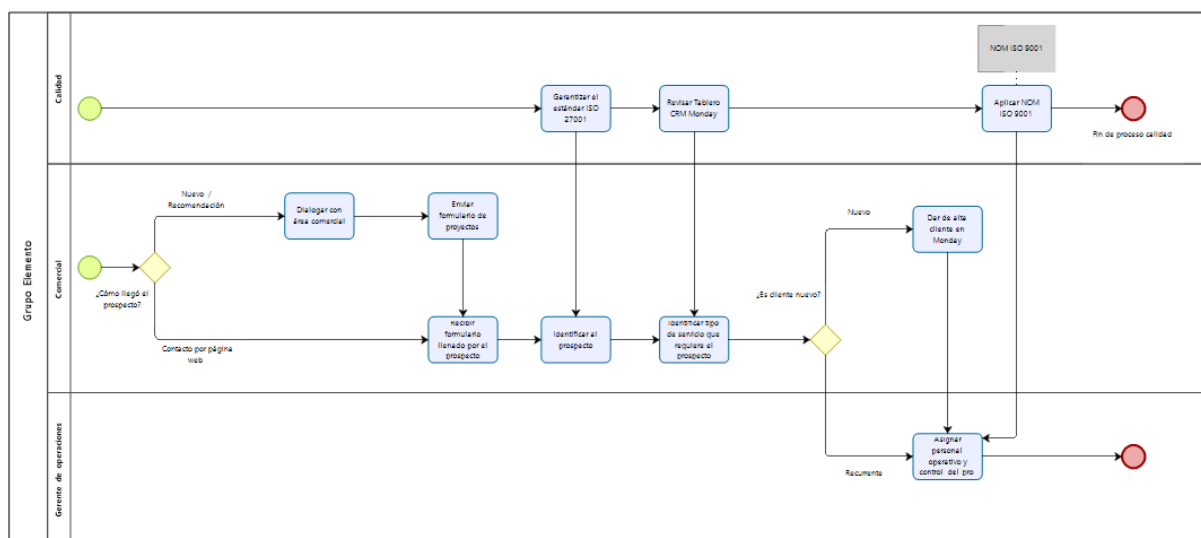


Imagen del proceso de Grupo corporativo (renombrado a “Recepción de clientes”)

Tras tener reunión con el gerente de Calidad e Innovación, se aclararon los puntos a modificar y se profundizó más en el proceso. Se empezó por lo más sencillo: identificar los documentos involucrados y las bases de datos que utilizaba la empresa. Se decidió empezar agregando estos elementos, ya que, era la forma de ir revisando y cuestionando todo el proceso paso por paso para que, tanto el gerente como el equipo, identificaran los huecos y contradicciones que aparecían en este.

Se decidió dividir el proceso en una entidad (pool) y cuatro actores (lanes) involucrados, el departamento de Comercial, Operaciones, Comercial y Operaciones y Legal (acomodados en el orden correspondiente). El departamento de Comercial se encarga de recibir la información del cliente hasta entregar la hoja de datos del cliente a Operaciones, después de esto se encarga de revisar y mandar la cotización y la propuesta de valor al cliente. El departamento de Operaciones se encarga de hacer la cotización y la envía al dpto. de Comercial para su revisión. El motivo por el cual hay un lane donde el dpto. de Operaciones y Comercial se encuentran juntos es porque las tareas dentro de este son controladas por ambos y requieren de los dos departamentos para ser autorizadas. Por último, el departamento de Legal se encarga de realizar y documentar los contratos indicados.

Un cambio que requirió de varios ajustes fue la serie de actividades para generar, enviar y aprobar la cotización. En una llamada vía Google Meet con el gerente de Calidad e Innovación, se aclaró que en el punto de decisión sobre si el cliente autorizó o no la cotización, al ser "SI": primero se necesitaba la autorización del cliente, después se marcaba como aprobado en el tablero de Monday y, finalmente, se generaba de una propuesta de valor antes de continuar con el proceso.

Una vez que se implementaron los cambios más grandes se hizo una segunda verificación con el nuevo proceso frente a gerente de Calidad e Innovación de forma virtual. Tras explicar el nuevo proceso, paso por paso, se arregló un pequeño mal entendido que había sobre el orden de la generación y revisión de la cotización y la propuesta de valor.

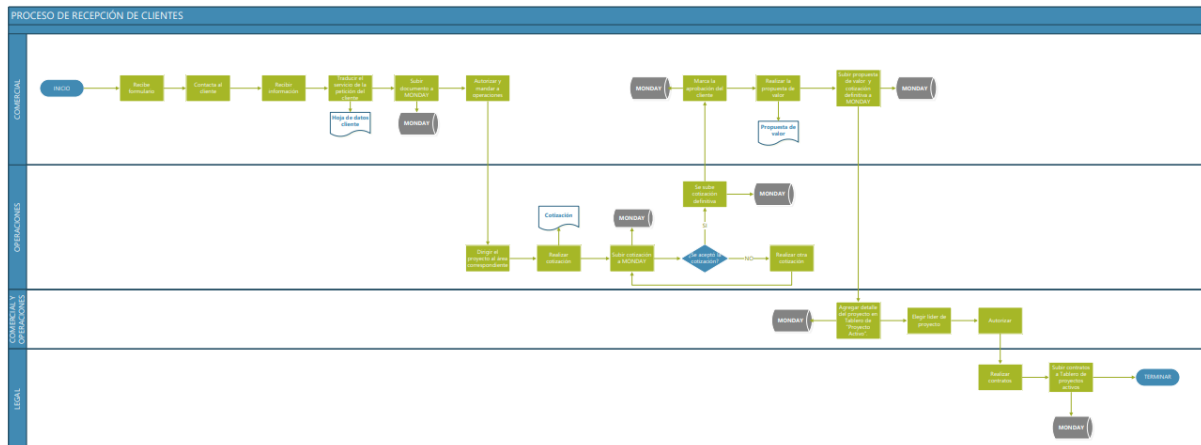


Imagen del proceso de “Recepción de clientes” (primera versión)

En la tercera revisión con el gerente se hicieron otros pequeños cambios sobre las actividades, lo cual llevó a obtener una versión preliminar del proceso de “Recepción de Clientes”. Estas pequeñas modificaciones evitaron que el proceso tuviera ciclos infinitos y contribuyeron a la aclaración del inicio y fin del proceso.

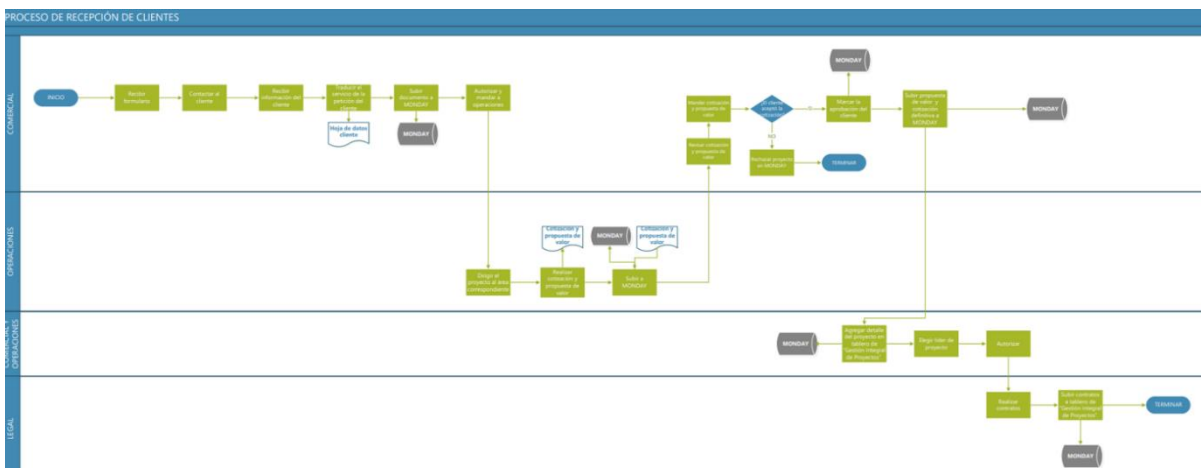


Imagen del proceso de “Recepción de clientes” (preliminar)

En la última revisión que se tuvo, donde se le presentaron al gerente todos los procesos producidos durante el periodo, se requirieron un total de 10 cambios. Algunos de estos, no solo aplicaban a este proceso sino también a los demás. Los cambios finales para este proceso fueron:

- Cambiar la tarea de “Recibir información del cliente” a “Recibir información adicional del cliente”.
- Cambiar tarea de “Traducir petición del cliente” a “Analizar petición del cliente”.
- Cambiar tarea a “Llenar formato de hoja de datos de cliente”.

- Agregar tarea de “Subir a Monday”.
- El dpto. de Operación hace la cotización.
- El dpto. de Comercial hace la propuesta de valor y revisa ambos documentos (la cotización y la propuesta de valor).
- Cambiar tarea de “Subir a tablero de Monday” a “Asignar a columna del tablero de Monday”.
- Convertir actividad de “Agregar detalle de proyecto en tablero “Gestión Integral de Procesos” a un subproceso.
- La actividad de “Realizar contratos” hace una consulta a Monday (agregar base de datos Monday).
- Agregar actividad de “Autorizar” en el dpto. de Legal.

Una vez que se terminaron estos cambios y se creía que se tenía su versión final, el gerente de Calidad e Innovación pidió un cambio a último momento tras tener una reunión en la empresa. El gerente pidió que se agregara un subproceso de presupuesto al dpto. de Operaciones y que, de ahora en adelante, el departamento de Comercial haría tanto la cotización como la propuesta de valor. Cuando se notificó este cambio, se preguntó sobre los documentos y bases de datos que estarían involucrados en este nuevo subproceso de presupuesto. Se indicó que el subproceso requería de un documento llamado “Cotizaciones de proveedores” y su resultado era un “Excel de presupuesto”. A partir de este documento de Excel, Comercial haría la cotización. Por cuestiones de tiempo, este fue el último cambio que se podía hacer en este proceso (sin embargo, este cambio también se aplicó a los otros tres procesos detallados a continuación) y, finalmente, se obtuvo la versión final y definitiva del proceso de “Recepción de clientes”.

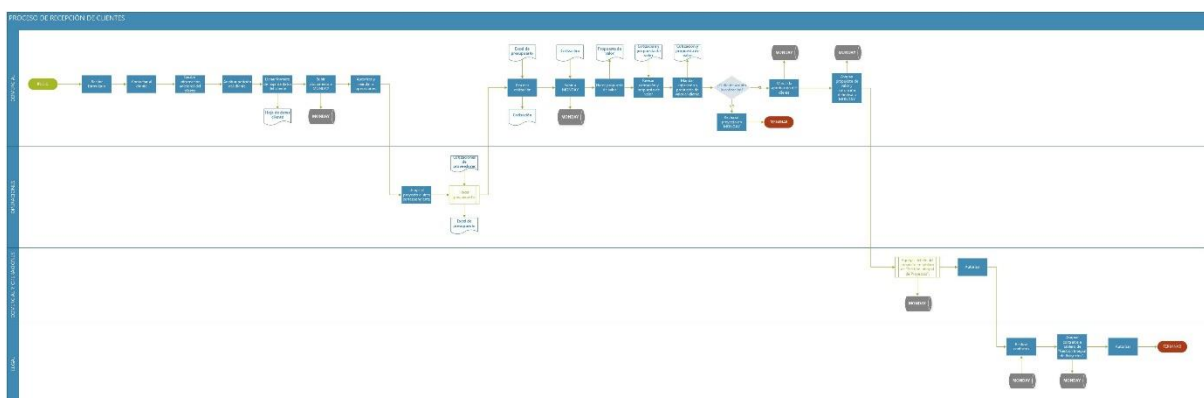


Imagen del proceso de “Recepción de clientes” (versión final)

El segundo proceso “Proyecto de la unidad de construcción”, anteriormente denominado “Unidad de Construcción”, también era independiente dentro del macroproceso. Al revisarlo, se concluyó que las actividades correspondían a las que eran llevadas a cabo cuando la empresa empezaba y terminaba un proyecto de construcción. También podría ser denominado como el “proceso General de Proyectos de la Unidad de Construcción”, sin embargo, se decidió simplificar el nombre.

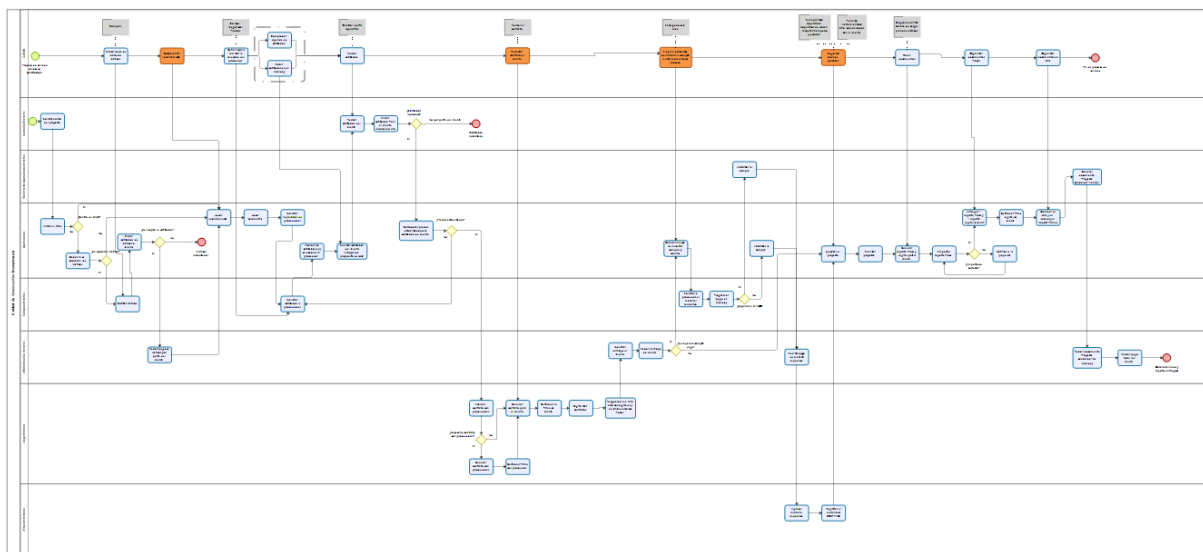
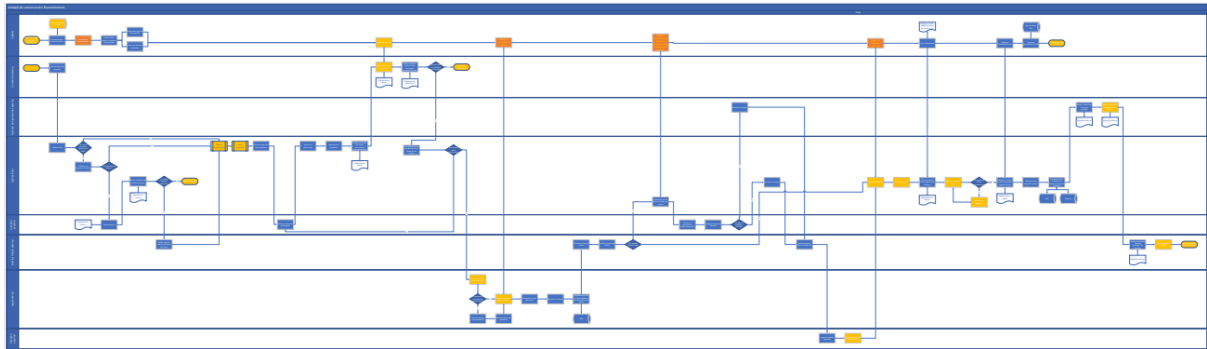


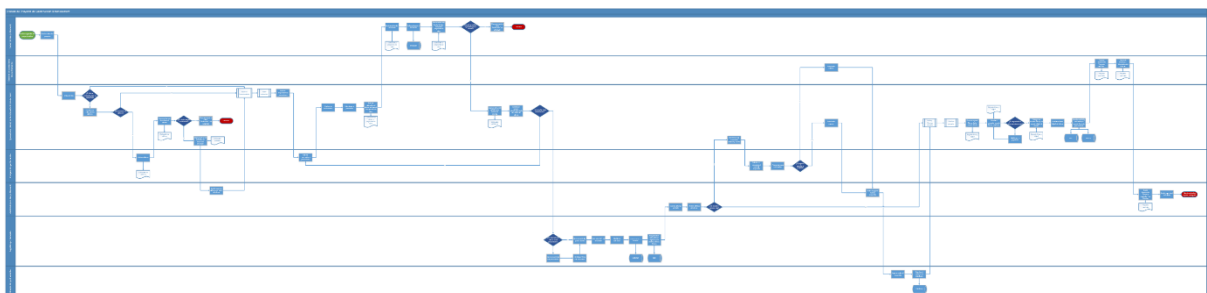
Imagen del proceso de Unidad de Construcción (renombrado a “Proyecto de la unidad de construcción”)

La forma en la que se empezó a trabajar en este proceso fue mediante una lectura detenida y cuidadosa en donde se remarcaron de amarillo las actividades en las cuales se tenía duda y se necesitaban aclarar. Esto se le mostró al gerente de Calidad e Innovación, con quien se empezó a indagar la razón de ser de estas actividades y la secuencia que seguían. Se terminaron planteando varios cambios significantes, como el convertir ciertas actividades en subprocesos, ya que estas solo eran detonadas únicamente dentro del proceso, y agregar las actividades relacionadas con su aplicación y base de datos de Monday.

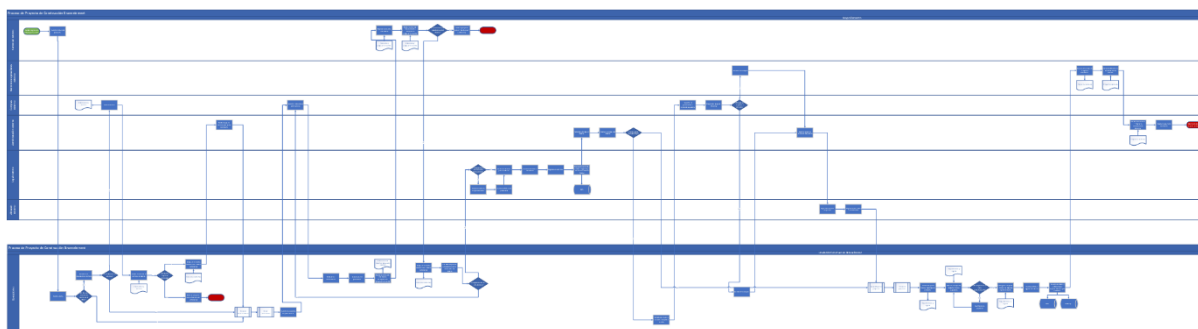


Proceso original con aclaraciones remarcadas de amarillo en Visio

Una vez implementados estos cambios se presentaron dos propuestas con los principales cambios implementados. Debido a que el objetivo de esta implementación es simplificar los procesos y hacer el macroproceso más sencillo de comprender, la primera propuesta reunía dentro de un mismo pool a las dos entidades, Grupo corporativo y la unidad de construcción, y mezclaba sus departamentos. La segunda propuesta claramente tenía a las entidades divididas cada una con sus respectivos departamentos. Los actores/departamentos correspondientes a Grupo corporativo que participan en este proceso son: Comercial, Gerente de Operaciones, Compras, Administración, Legal y Almacén. De lado de la Unidad de Construcción solamente se encuentra el departamento de Operaciones. No obstante, es el departamento con la mayor carga en cuestión de tareas.



Primera propuesta del proceso de "Proyecto de la unidad de construcción" (versión 1)



Segunda propuesta del proceso de "Proyecto de la unidad de construcción" (versión 2)

Por cuestiones del lenguaje BPMN, la correcta interpretación del proceso sería la segunda propuesta donde se dividen a las dos entidades de negocio (Grupo corporativo y su Unidad de Construcción), sin embargo, la versión propuesta no está totalmente alineada a la notación (esto porque el proceso no está completamente contenido dentro de un pool sino el flujo del proceso va de un pool a otro) (Abril, 2019). El motivo por el que no se encuentran alineadas las propuestas al lenguaje de modelado de procesos BPMN es porque se tiene en mente la funcionalidad del proceso para la empresa y el objetivo de dividir los procesos es que los colaboradores de las empresas los comprendan sin necesidad de capacitarlos.

Una vez presentadas estas dos propuestas se tuvo una reunión virtual con el gerente de Calidad e Innovación para validar si eran correctos o no. Dentro de esta revisión el único cambio requerido era mover el evento detonante del proceso y su primera actividad del dpto. de Comercial al Gerente de Operaciones. Finalmente, en la última revisión el gerente pidió varios cambios. Particularmente para este proceso, se tenía que:

- Convertir la actividad de "Determinar alcance de proyecto" en un subproceso.
- El dpto. de Operación hace la cotización.
- El dpto. de Comercial hace la propuesta de valor.
- Quitar el documento de "Cotización definitiva".
- Cambiar en actividad "Administración externo" por "Administración Grupo corporativo".
- Dividir una actividad en dos "Resguardar en NAS" y "Guardar archivos físicos en oficina".

- Agregar actividad, después de recibir el pago del cliente, “Hacer factura” (sale documento “Factura”) y terminar el proceso.

Al igual que en el proceso pasado, se solicitó el cambio de agregar el subproceso de presupuesto a Operaciones y mover las actividades relacionadas con la cotización a Comercial. Una vez implementados estos cambios, se obtuvieron las versiones finales de ambas propuestas. Se discutió por un tiempo, si utilizar solamente la primera propuesta o la segunda. Finalmente se decidió mantener las dos propuestas, ya que, cada una tenía un enfoque diferente y eran de gran ayuda.

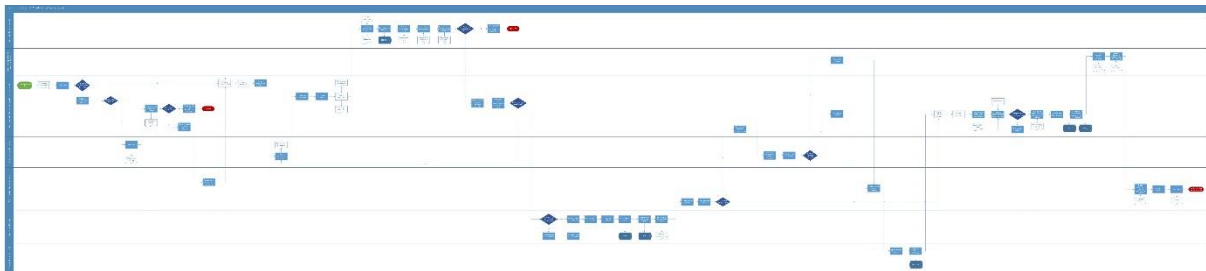


Imagen del proceso de “Proyecto de la unidad de construcción” – versión 1 (final)

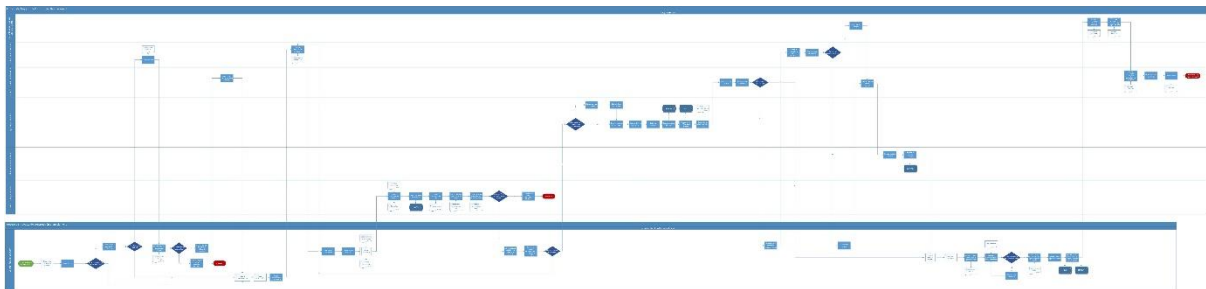


Imagen del proceso de “Proyecto de la unidad de construcción” – versión 2 (final)

El tercer proceso en el que se trabajó fue el del Laboratorio de grupo corporativo ahora denominado “Proyecto de laboratorio”. Este proceso se encontraba fuertemente conectado al cuarto proceso, correspondiente a la Unidad de Inspección. Es por esto por lo que estos dos se dejaron para después. Al leer el proceso se detectaron varios pasos repetidos del proceso de “Recepción de Clientes”. Además de que se notaban que muchas actividades no conectaban dentro de este proceso y continuaban en el de la Unidad de Inspección (en la imagen del proceso original, las líneas que van hacia arriba y no conectan con otras actividades son las que van hacia el proceso de la Unidad de Inspección). Por último, también se identificó su semejanza con el

proceso de “Proyecto de la unidad de construcción” por lo que se utilizó como base para el levantamiento del proceso.

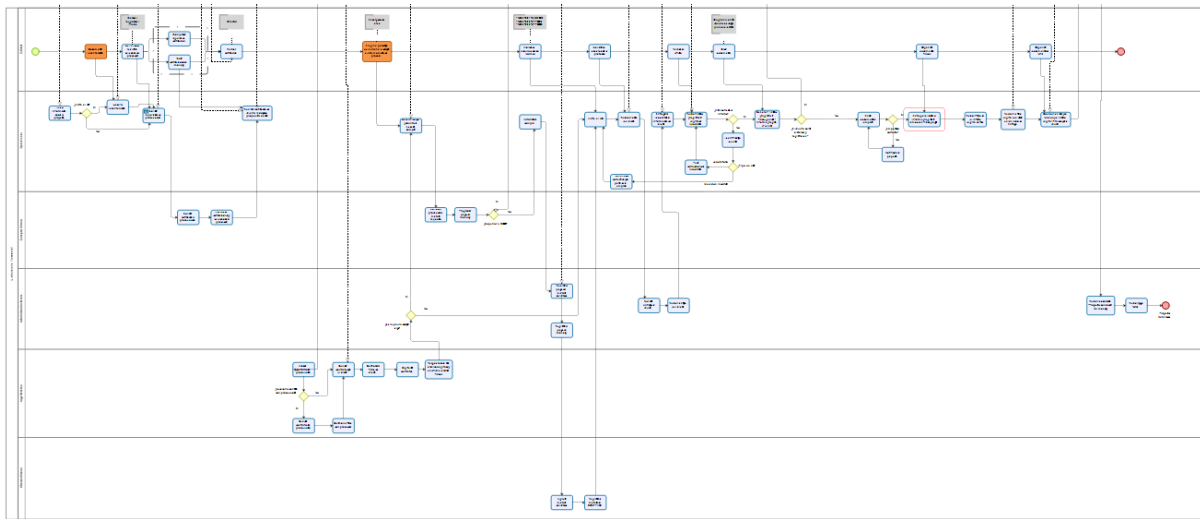


Imagen del proceso de Laboratorio (renombrado a “Proyecto de laboratorio”)

El levantamiento se hizo dentro de una reunión virtual con el gerente de Calidad e Innovación. Utilizando el segundo proceso como guía, se fueron detallando las actividades y haciendo los cambios necesarios para seguir el flujo del proceso. El mismo día se trabajó en el primer borrador. Dos de las principales diferencias de este proceso es que el proceso inicia por la parte del depto. de Operaciones y finaliza (de ser que todo haya fluido de manera correcta) con el Gerente de Operaciones.

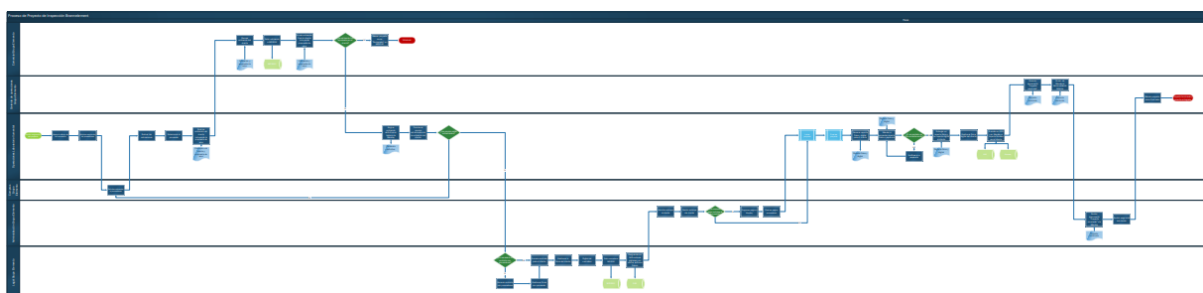


Imagen del borrador del proceso de “Proyecto de laboratorio”

Una vez terminado este borrador, se presentó con al gerente para que fuera revisado. Nuevamente, los cambios requeridos fueron mínimos. Esto se puede atribuir a que era muy parecido al proceso ya validado de “Proyecto de la unidad de construcción”. Los cambios se hicieron al momento y se produjo la versión preliminar proceso.



Imagen del proceso de "Proyecto de laboratorio" – versión 1 (preliminar)

Puesto que este proceso se trabajó cuando se estaba decidiendo cuál propuesta utilizar del proceso de "Proyecto de la unidad de construcción", no se hizo más que una propuesta. Sin embargo, una vez que se decidieron utilizar las dos propuestas (una con las entidades agrupadas dentro del mismo pool y la otra con las entidades separadas en diferentes pools) se trabajó en la segunda propuesta a partir de la versión preliminar del proceso.

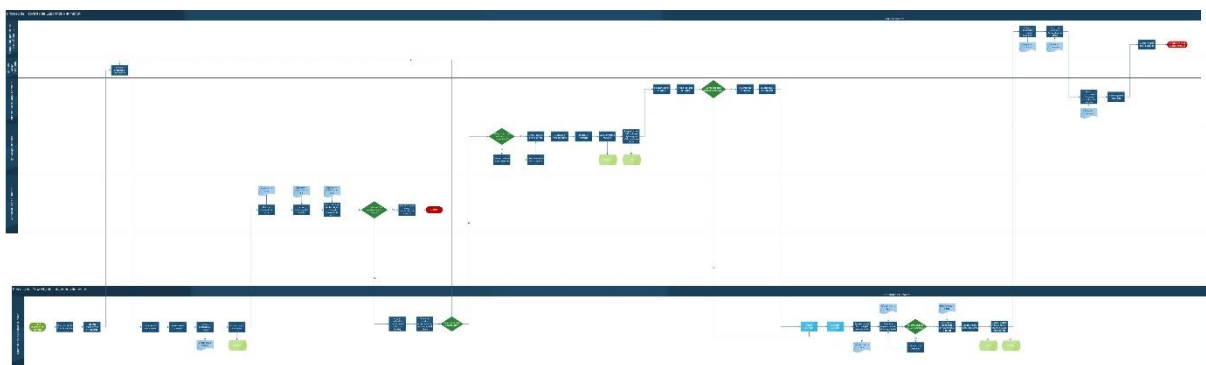


Imagen del proceso de "Proyecto de laboratorio" – versión 2 (preliminar)

Por último, en la última revisión de los procesos, el gerente pidió 6 cambios para poder generar la versión final del proceso y un cambio de último momento:

- Revisar y modificar la parte de cotización y propuesta de valor (Comercial y Operaciones).
- Cambiar el sentido de la flecha en "Enviar cotización a cliente" (salida).
- Solamente el reporte físico se manda a empastar.
- Cambiar en actividad "Administración externo" por "Administración Grupo corporativo".
- Después de recibir el pago, agregar actividad "Hacer factura" (se emite el documento "Factura").

- Dividir una actividad en dos “Resguardar en NAS” y “Guardar archivos físicos en oficina”.
- Al igual que en todos los procesos, se pidió agregar el subproceso de “Hacer presupuesto” y subir actividad de “Hacer cotización” a Comercial.

Una vez implementados estos cambios se obtuvieron las dos versiones finales del proceso.

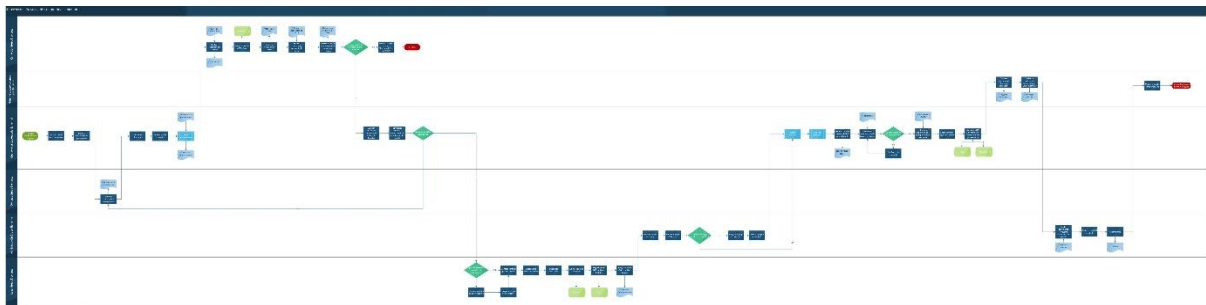


Imagen del proceso de “Proyecto de laboratorio” – versión 1 (final)

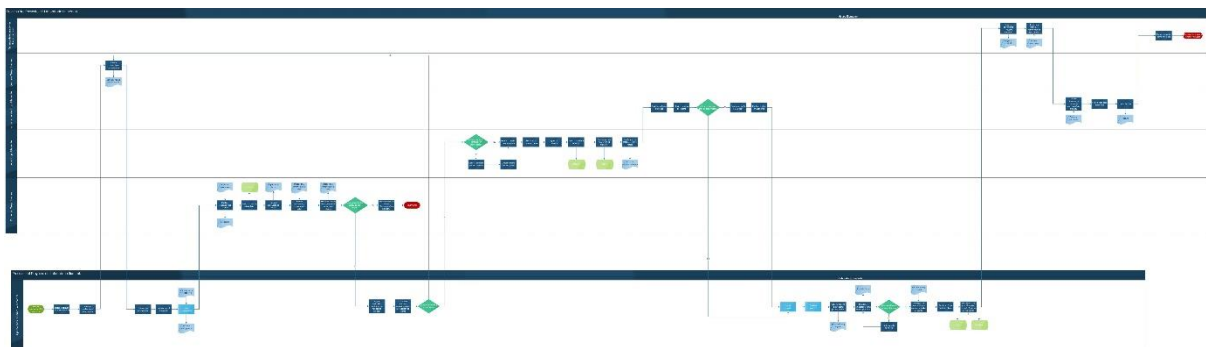


Imagen del proceso de “Proyecto de laboratorio” – versión 2 (final)

Para el cuarto y último proceso, anteriormente conocido como Unidad de Inspección, se empezó por el levantamiento del proceso en persona con el gerente de Calidad e Innovación y se utilizó el proceso validado de la Unidad de Construcción como base. Al igual que en los otros casos, el nombre del proceso se cambió a “Proyecto de la unidad de inspección”.

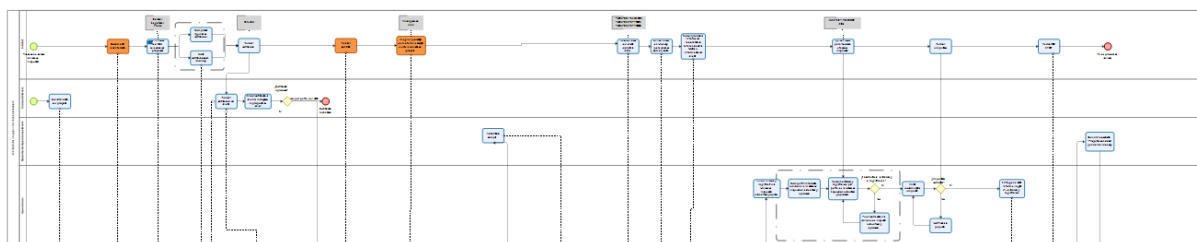


Imagen del proceso Unidad de Inspección (renombrado a “Proyecto de la unidad de inspección”)

Utilizando el otro proceso de la Unidad de Construcción y la información que brindó el gerente, se hicieron dos versiones/propuestas del proceso. La única diferencia de este proceso al otro, más allá de que el otro es un proyecto de construcción, es que se genera un dictamen y registro en lugar de un reporte. No obstante, si es que está colaborando con el Laboratorio, entonces se genera un dictamen, registro y reporte para el cliente. Es por esto por lo que los procesos de la Unidad de Inspección y el del Laboratorio se encontraban conectados en el macroproceso, sin embargo, esto no aplica en todos los casos, por lo que se dejó como un punto de decisión si es que están colaborando o no.



Imagen del borrador del proceso de “Proyecto de la unidad de inspección” – versión 1



Imagen del borrador del proceso de “Proyecto de la unidad de inspección” – versión 2

En la segunda y última revisión del proceso con el gerente de Calidad e Innovación, se pidieron los siguientes cambios:

- Revisar y modificar la parte de cotización y propuesta de valor (Comercial y Operaciones).
- Cambiar el sentido de la flecha en “Enviar cotización a cliente” (salida).
- Cambiar actividad a “Entregar documentos” y agregar documentos: dictamen, registro y reporte.
- Agregar actividad “Guardar en NAS dictamen, registro y reporte firmado” – agregar base de datos NAS.
- Cambiar “Administración externo” por “Administración Grupo corporativo”.
- Después de recibir el pago, agregar actividad “Hacer factura” (se emite el documento “Factura”).
- Dividir una actividad en dos “Resguardar en NAS” y “Guardar archivos físicos en oficina”.

El cambio de último momento también se requería hacer en este proceso por lo que se agregó el subproceso de presupuesto en el dpto. de Operaciones y las actividades relacionadas con la cotización se movieron al dpto. de Comercial. Una vez implementados estos cambios se obtuvieron las versiones finales del proceso.

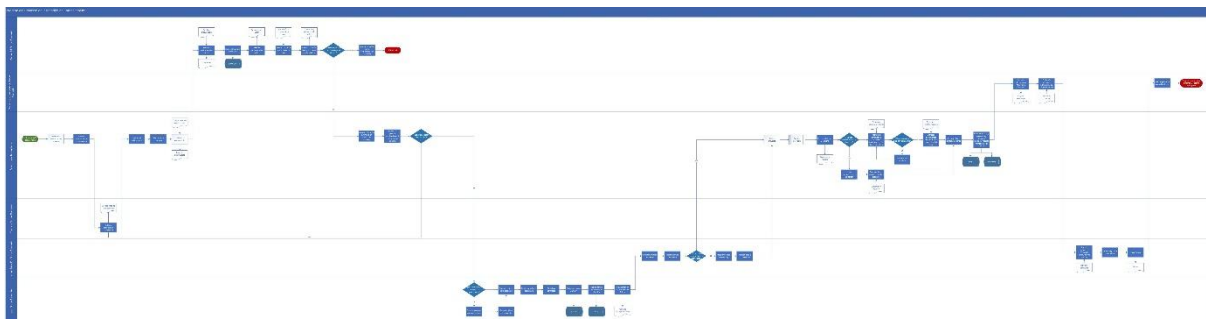


Imagen del proceso de “Proyecto de la unidad de inspección” – versión 1 (final)

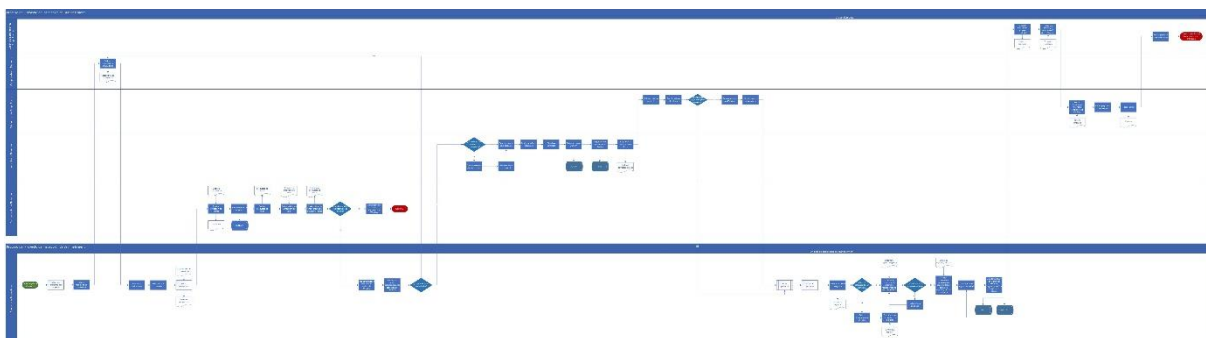


Imagen del proceso de “Proyecto de la unidad de inspección” – versión 2 (final)

Manual para la interpretación y buenas prácticas de los mapas de procesos:

En este manual contiene los símbolos que se utilizan en los mapas de procesos con nombre y significado de cada uno, con el fin de que las personas que lean los procesos puedan entenderlos de forma clara. Así mismo, se incluye un apartado de "buenas prácticas" en donde se explica la manera correcta de realizar un mapa de procesos y se dan recomendaciones que se pueden implementar al hacer ajustes o crear mapas de procesos nuevos. Este manual está basado en el conocimiento adquirido durante la carrera de Ingeniería en Empresas de Servicios e Ingeniería Industrial junto con la ayuda del gerente de Calidad e Innovación de Grupo corporativo.

Antes de empezar a trabajar en el documento, se identificó la existencia de una guía sencilla dentro del procedimiento GE-CEI-P-01/01 trabajado en el periodo de primavera de 2024. Esta guía se encontraba bastante completa, por lo que solo se explayó más en las descripciones de la simbología y se agregó el apartado de buenas prácticas.

13.2.2 Simbología para crear un diagrama de flujo:

Símbolo de diagrama de flujo	Nombre	Descripción
	Inicio o finalización	Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.
	Proceso	Esta forma representa un paso típico del proceso. Es la forma más usada en casi todos los procesos.
	Decisión	Esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso. Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.
	Subproceso	Esta forma se utiliza para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso definido en otro lugar, a menudo en otra página del mismo documento.
	Documento	Esta forma representa un paso que da como resultado un documento.
	Datos	Esta forma indica información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de él. Esta forma también se puede usar para representar los materiales y a veces se denomina forma de entrada y salida.
	Referencia en página	Este círculo indica que el paso siguiente (o anterior) se

Guía sencilla de simbología de procesos en el procedimiento GE-CEI-P-01/01

El manual se hizo en un documento Word. El primer apartado, el de simbología, se expandió un poco más. Se agregaron más elementos relevantes para diagramar un proceso, donde al final sumaron un total de 10 elementos. Los elementos que se añadieron fueron: el símbolo para base de datos, la forma de un pool y la de un lane. Cada elemento contenía su forma, nombre y explicación.

Simbología para crear un mapa de procesos:

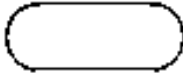
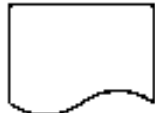
	Evento de inicio o finalización	Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.
	Actividad/Tarea	Esta forma representa una actividad o tarea. Es la forma más usada en casi todos los procesos.
	Decisión	Esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso. Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.
	Subproceso	Esta forma indica un subproceso que es un proceso que solo es detonado (inicia) dentro de otro proceso. Se utiliza para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso definido en otro lugar, a menudo en otra página del mismo documento.
	Documento	Esta forma representa un documento. Se debe de conectar con el paso en donde se produce, envía o recibe el documento.

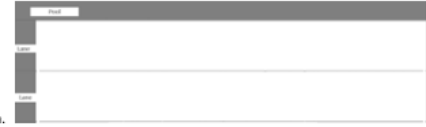
Imagen de la primera página del apartado de simbología del manual de procesos

Como se explicó anteriormente, la guía se divide en dos apartados. En el primero se explica la simbología de los procesos de acuerdo con la notación BPMN, en donde se ve el elemento, su nombre y la descripción. El segundo apartado consiste en 24 buenas prácticas para modelar y diagramar procesos. Este apartado describe, por elemento, las buenas prácticas a la hora de empezar hasta terminar la documentación de un proceso. Por ejemplo, ¿Cómo se dividen los pools y los lanes?, ¿qué se puede poner después de una toma de decisión?, ¿cómo determinar un subproceso?, entre más cosas. Al igual que los procesos, las buenas prácticas no siguen la notación BPMN al 100%, algunas se hicieron recomendaciones (pese a ser obligatorias) y otras se hicieron obligatorias (pese a no serlo). La forma en la que se determinó esto fue

junto al gerente de Calidad e Innovación, donde se revisaron cada una de ellas y se determinó su naturaleza.

5. No se recomienda tener muchas bifurcaciones en un punto de decisión ya que puede llegar a hacer confuso el proceso.
 - a. *Información adicional: cuando una decisión tiene varios caminos, se convierte en una decisión compleja (o compuerta compleja). Cuando dos o más de estos caminos se pueden hacer al mismo tiempo, se convierte en una compuerta paralela (indicando que las actividades en ambos caminos se pueden hacer al mismo tiempo o de forma paralela).*
6. Es obligatorio terminar un proceso después de una decisión. Se requiere de analizar qué actividad se hace (por más mínima que sea) al recibir la respuesta a esa decisión. Esto marca un camino claro sobre qué hacer para la persona que está siguiendo el proceso antes de terminarlo.
7. Es necesario analizar si una actividad es o no un subproceso. Generalmente los subprocesos consistirán en varios pasos/actividades y solo serán detonados si el proceso principal se detona.
8. Se recomienda no utilizar muchos subprocesos.
 - a. *Ejemplo: "Hacer levantamiento" es un subproceso porque solo se detona cuando un proyecto inicia. Este podría ser una sola actividad, sin embargo, dentro de este existen sus propios pasos que no están relacionados al proceso principal por el cual se detonó.*
9. Es obligatorio mencionar los documentos cuando se hace la mínima referencia de ellos en un paso (sobre todo si son documentos oficiales). Esto deja más claros los recursos que se utilizan dentro de un proceso.
10. Es obligatorio poner nombre sobre cuáles documentos se están utilizando.
11. Cuando un documento se produce a causa de una actividad o, dentro de esta actividad, se envía a un destinatario, es obligatorio que la flecha que los conecta vaya de la actividad al documento.
12. Cuando un documento es consultado, aplicado o recibido en una actividad, es obligatorio que la flecha que los conecta vaya del documento a la actividad.
13. Es obligatorio mencionar las bases de datos cuando haya información que entra o sale de ellas o haya una actividad en donde se consulte información.
14. Es obligatorio mencionar el nombre de la base de datos que se está utilizando.
15. Cuando la información entra a una base de datos, es obligatorio que la flecha vaya de la actividad a la base de datos.
16. Cuando la información sale o es consultada de una base de datos, es obligatorio que la flecha vaya de la base de datos a la actividad.

17. Siempre se debe de hacer una investigación profunda sobre los involucrados en el proceso para determinar cuántos pools y lanes serán necesarios y qué lanes pertenecen a qué pools.



18. Se recomienda siempre iniciar un proceso nombrando el pool y posicionando los lanes que pertenecen a este, antes de iniciar a diagramar el proceso.
19. Se recomienda siempre manejar la misma unidad en la que se dividen los involucrados en los pools del proceso.
 - a. *Ejemplo: Si se están manejando departamentos, procurar que solo se manejen departamentos en los lanes y no se agreguen nombres de puestos, personas, entidades externas, etc.*
20. Se recomienda siempre usar los puestos de los involucrados de ser el caso.
21. Nunca se deben de usar nombres propios de personas. Esto con el fin de aumentar la vigencia del proceso y minimizar los cambios que pueda requerir.
22. Siempre se deben de nombrar los lanes.
23. Siempre se deben nombrar los pools cuando haya más de dos.
24. Siempre se deben de utilizar los verbos en infinitivo cuando se agrega una actividad.
 - a. *Ejemplo: "Hacer un conteo", "Comprar artículos", "Enviar a dirección", "Contactar al cliente", etc.*

Imagen del apartado de buenas prácticas del manual de procesos

Documento base para la realización de procedimientos internos modificado:

En este entregable, a petición del equipo del sistema de calidad, se realizó un segundo filtro al procedimiento interno entregado el periodo anterior (procedimiento GE-CEI-P-01/01), donde se identificaron detalles implícitos al tratar de usar ese formato para crear un procedimiento nuevo de cualquier área de la empresa.

La Auxiliar de Calidad, del departamento de Calidad e Innovación, le entregó al equipo el procedimiento con ciertas correcciones que ella ya había realizado. Así mismo, pidió que se revisara por segunda vez el documento. En esta segunda revisión algunas cosas se hicieron notorias, tales como: la falta de un índice en el documento, la complejidad de algunos párrafos que dificultaba su entendimiento, errores en la numeración de las actividades, algunas faltas de ortografía y de gramática y, por último, un error en el diagrama de flujo del procedimiento.

Esta implementación se trabajó de forma colaborativa con el equipo de Calidad e Innovación de Grupo corporativo, se contaron con dos sesiones con ellos para lograr

los resultados esperados. En la primera sesión, se presentó personalmente a la auxiliar de Calidad y se revisaron los cambios propuestos al documento. Se recomendó hacer un cambio en el acomodo de los apartados del documento y en el formato original. Se propuso empezar por un índice e ir acomodándolos del apartado más importante al menos relevante conforme avanzaba el documento. Esta recomendación surgió a partir del hecho que el apartado “Formatos generados”, apartado importante que explica qué documentos son generados a causa de la aplicación del procedimiento, se encontraba hasta el final de documento. Por último, se propuso añadir los apartados de “Propósito” y “Revisión y aprobación”. Adicionalmente, el nombre del procedimiento cambió. Tras agregar un cambio en el anexo que explica las abreviaciones de los departamentos, el proceso pasó a identificarse cómo GE-DCEI-P-01/01 (se agregó la “D” para indicar que el procedimiento pertenece al Departamento de Calidad e Innovación).

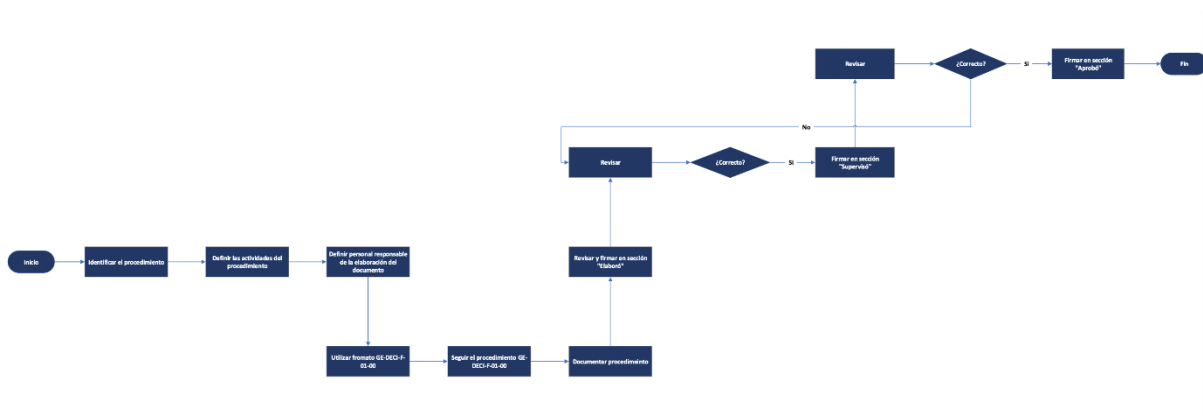
Durante la misma sesión, también se recomendó añadir la firma del encargado del área correspondiente para validar el proceso. Originalmente, el documento requería de tres firmas: quién hizo el documento, quién lo supervisó y quién lo aprobó. Cuando se estableció la implementación de los procedimientos, se había pedido encontrar una forma para validar la información del procedimiento y que esta fuera correcta y verídica, por lo que este cambio fue recomendado (es importante recalcar que cualquier colaborador de la empresa puede generar un procedimiento) y se agregó la firma de quién validó el procedimiento. Al pedir la firma del encargado del área correspondiente, se está obligando a que la persona lea detenidamente el procedimiento para que reciba la validación de la persona más familiarizada con el área a la que pertenecería el procedimiento. En otras palabras, se está implementando un filtro más que verifica y valida su contenido.

ÍNDICE

1. Objetivo
2. Propósito
3. Alcance
4. Definiciones
5. Responsabilidades
6. Formatos generados
7. Formatos relacionados
8. Referencias
9. Desarrollo
10. Criterios de aceptación y rechazo
11. Historial de cambios
12. Diagrama de flujo
13. Anexos
14. Revisión y aprobación

Índice del formato para la generación de procedimientos formato (GE-DCEI-F-01/00)

Para acomodar los cambios generados al momento, el diagrama de flujo se corrigió y actualizó. Esto implicó corregir una toma de decisión, dividir actividades, añadir la tarea de la firma del encargado del área y reacomodar las actividades de acuerdo con el orden de los apartados.



Versión pasada del diagrama de flujo del procedimiento GE-CEI-P-01/01



cambios en los procedimientos, por lo que la presentación se encontraba alineada a las nuevas propuestas desarrolladas en la implementación anterior.



Borrador de la presentación para la inducción a procedimientos

Se tuvo una sola reunión presencial con la auxiliar de Calidad, en la cual se abordó el tema de la información para la presentación y se fueron haciendo los cambios necesarios a la par de que se iba explicando cada diapositiva (en conjunto con los cambios propuestos al formato de procedimientos). Para el formato de la presentación, el departamento de Calidad e Innovación compartió su Brandbook del Grupo corporativo al equipo.

Le fue requerido al equipo PAP idear una forma para validar la retención de la información de la inducción a procedimientos. Este dio una recomendación para asegurar que la información compartida en la inducción fuera comprendida exitosamente, la cual fue realizar una prueba de validación al finalizar la sesión por medio de un Kahoot, de esta manera, se valida que los colaboradores comprendieron el contenido de cada parte de los procedimientos de manera exitosa sin que se considere una tarea tediosa.



Presentación final para la inducción a procedimientos

- **Sistemas financieros y de comercialización**

Análisis de los procesos de registro de información financiera y contable:

Para esta implementación se inició entrevistando tanto al grupo administrativo y contable de la empresa, como al despacho contable para analizar cómo trabajaban colaborativamente entre ellos y detectar las áreas de oportunidad que impidieron obtener la información financiera pertinente.

Posteriormente se proporcionó acceso al equipo PAP a su sistema de Contpaq para analizar la manera en la que se estaba haciendo el registro de información y corroborar que, si se estuviera registrando toda la información necesaria. Al hacer el análisis en el sistema del estado de resultados, financieros y de flujo de efectivo se pudo observar que está bien estructurado en cuestión de activos, pasivos y capital. Al enfocarse más en cómo se podría facilitar la lectura de estos estados se tuvo que recurrir al colaborador de la empresa encargado de la contabilidad para apoyarse en qué activos se registraban y cuáles se dejaban aparte para identificar la información faltante.

Después de un detallado análisis de la información Contable y financiera, se identificaron cuatro puntos importantes en los cuales sería necesario trabajar:

- Cuentas por pagar a corto plazo
- Gastos administrativos y de ventas

-Registro de activos y depreciaciones

-Duplicación de cuentas en el sistema contable

La propuesta principal fue organizar todas las cuentas en su debido lugar y ver que cuentas les faltaba registrar. Para esto se tuvo que organizar una reunión con los colaboradores para identificar qué era lo que se estaba usando y qué cuentas se estaban usando menos para hacer un mejor análisis de los datos y que, en el futuro, puedan registrar todo en el debido orden determinado por el equipo PAP.

Finalmente, se documentó en un archivo de Word cada uno de esos puntos detectados especificando las implicaciones que estas tenían para la empresa y las recomendaciones que se daban.

A través del proceso de análisis de información contable y financiera se documentaron cuatro hallazgos bastante relevantes, los cuales son los siguientes:

1. Cuentas por Pagar a Corto Plazo

Problema Detectado: La cuenta de proveedores a corto plazo está elevada debido a que se registran los cargos pero no los abonos cuando se realizan los pagos.

Implicaciones:

- **Inexactitud Financiera:** La acumulación de cargos sin registrar los pagos genera una imagen distorsionada de las obligaciones de la empresa. Esto puede llevar a la sobreestimación de pasivos y afectar la evaluación de liquidez y solvencia.
- **Decisiones Incorrectas:** Las decisiones basadas en esta información podrían ser equivocadas, llevando a la sobreestimación de la deuda y la falta de planificación de flujos de efectivo.
- **Relaciones con Proveedores:** Puede haber confusión debido a la falta de claridad sobre los pagos efectuados, afectando las posibilidades de negociaciones y condiciones de crédito que se puedan generar estratégicamente.

Recomendaciones:

- Implementar un sistema de control interno que garantice el registro oportuno de los pagos a proveedores.
- Realizar una conciliación periódica de cuentas por pagar con los estados de cuenta de proveedores.
- Capacitar al personal responsable en procedimientos adecuados de registro.

Debido al periodo tan corto, a parte del análisis sólo se alcanzó a trabajar en el registro de activos y ciertas depreciaciones.

				DEPRECIACIONES			
Cuenta de Catálogo	Tipo de Activo	Cuenta de Mayor	Nombre de la cuenta de mayor	Monto Original de la inversión	Valor depreciable	% de Depreciación anual	\$ Importe Depreciación anual
.63-001-01	MOBILIARIO PARA BODEGA	163-000-00	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	10%	\$ 54,000.00
.63-001-01	ESTANTES DE EXIBICIÓN	163-000-00	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	10%	\$ 10,400.00
.63-001-03	MOBILIARIO PARA LA OFICINA	163-000-00	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	10%	\$ 20,000.00
.64-001-01	CAMIONETA FORD TRANSIT	164-000-00	EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 830,500.00	\$ 175,000.00	25%	\$ 43,750.00
.65-001-01	PUNTOS DE VENTA	165-000-00	EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	30%	\$ 24,000.00
.65-001-02	EQUIPO DE CÓMPUTO DE ALMACÉN	165-000-00	EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	30%	\$ 24,000.00
.65-001-03	EQUIPO DE CÓMPUTO PARA ADMINISTRACIÓN	165-000-00	EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	30%	\$ 30,000.00
.65-001-04	SISTEMA DE CIRCUITO CERRADO DE TV	165-000-00	EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	30%	\$ 30,000.00
.65-001-05	SISTEMA DE ESCANEO DE USOS MÚLTIPLES	165-000-00	EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	30%	\$ 9,000.00

(Tablas de referencia de Contpaq con información ajena a la empresa)

CONCEPTO AJUSTE POR DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
FECHA	2/28/2023	TIPO DE POLIZA	DIARIO	Número 21
CODIGO	CUENTA		DEBE	HABER
503-000-00 GASTOS DE VENTA				
503-085-00 DEPRECIACIÓN CONTABLE VENTAS				
503-085-04	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 4,500.00	
503-085-04	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 866.67	
503-085-03	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPORTE		\$ 3,645.83	
503-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 2,000.00	
503-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 2,000.00	
503-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 1,250.00	
503-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 750.00	
503-085-04	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 4,166.67	
504-000-00 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
504-085-00 DEPRECIACIÓN CONTABLE ADMIN				
504-085-04	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 1,666.67	
504-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 2,500.00	
504-085-05	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 1,250.00	
180-000-00 DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
180-004-00	DEPREC ACUM DE MOB Y EQUIPO			\$ 4,500.00
180-004-00	DEPREC ACUM DE MOB Y EQUIPO			\$ 866.67
180-004-00	DEPREC ACUM DE MOB Y EQUIPO			\$ 1,666.67
180-003-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE TRANSPORTE			\$ 3,645.83
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 2,000.00
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 2,000.00
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 2,500.00
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 1,250.00
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 1,250.00
180-005-00	DEPREC ACUM DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 750.00
180-004-00	DEPREC ACUM DE MOB Y EQUIPO			\$ 4,166.67
503-000-00 GASTOS DE VENTA				
503-086-00 AMORTIZACIÓN CONTABLE VENTAS				
503-086-09	AMORT DE GASTOS DE INSTALACIÓN		\$ 1,583.33	
192-000-00 AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE INTANGIBLES				
192-009-00	AMORT ACUM DE GASTOS DE INSTALACIÓN			\$ 1,583.33
	SUMAS		\$ 26,179.17	\$ 26,179.17

Tablero de cotización y presupuesto de proyectos:

Para realizar este tablero, primeramente, fue necesario analizar las necesidades de los colaboradores involucrados en el proceso de cotización y presupuesto de proyectos para que mencionaran toda la información que se requería unificar en el tablero y así, semana a semana se estuviera monitoreando dicha información. Trabajando colaborativamente con los miembros de la empresa se realizó este listado de elementos por agregar al tablero:

+Centro de Costo o Partida Presupuestaria: Asignar el gasto a la partida específica del presupuesto de la obra.

1. **Descripción del Gasto:** Detalle claro y conciso de lo que se pagó o adquirió.
2. **Responsable Comercial:** Persona encargada del área de proyectos
3. **Semana y Fecha:** Para registrar cuándo ocurrió el gasto o la transacción.
4. **Código de Proyecto:** Código que se da internamente.
5. **Estado de la Republica:** Estado donde se realizará el proyecto.
6. **Tipo de Industria:** si es Centro de Salud, Sector Público, Hotelería, Comercio, Residencial, etc.
7. **Responsable de operación:** Encargado de llevar la obra y llenar el tablero.
8. **Empresa:** Elemental, ~~Ilumental~~, Brannelement
9. **Factura o Recibo:** Para tener un registro específico y comprobable de cada transacción. (Que se pueda subir el documento)
10. **Categoría de Gasto:** Clasificación del tipo de gasto (por ejemplo: materiales, mano de obra, equipos, servicios, etc.).
11. **Cantidad:** Monto exacto del gasto realizado.
12. **Proveedor:** Nombre del proveedor del cual se adquirió el bien o servicio.
13. **Forma de Pago:** Indicar si fue en efectivo, tarjeta, transferencia bancaria, etc.
14. **Observaciones:** Cualquier detalle adicional relevante sobre el gasto.

Comparación con Presupuesto: Comparar el gasto real con el presupuesto estimado para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario.

Listado de elementos por agregar al tablero de Monday

Una vez que se tenía el listado de elementos necesarios para agregar al tablero, se creó el tablero en Monday contemplando cada uno de esos puntos y dividiéndolo en cuatro partidas, las cuales son:

- Alimentación eléctrica general,
- Alimentación de tomógrafo y rayos X,
- Obra civil, y
- Distribución eléctrica.

Quedando de esta manera el tablero

Alimentación Eléctrica General 3 Semana 1

☐	Semana 1	Estado de la Rep...	Gasto	Responsable Comer...	Fecha	Código de Proyecto	Estado de la Rep...	Gasto
☐	Elemento				20 jun.		Guerrero	Servicios
☐	Elemento				20 jun.		Jalisco	Viático
☐	Elemento				19 jun.		Sinaloa	Mano de Obra
☐	+ Agregar semana 1							

Alimentación Tomógrafo

☐	Semana 1	Estado de la Rep...	Gasto	Responsable Comer...	Fecha	Código de Proyecto	Estado de la Rep...	Gasto
☐	Renglón 4				19 jun.		Aguascalientes	Equipo
☐	Renglón 5				19 jun.		Aguascalientes	Equipo

Alimentación Eléctrica General

☐	Semana 1	Estado de la Rep...	Gasto	Proveedor	Cantidad	Forma de Pago	Observaciones
☐	Elemento		ro	Servicios		Tarjeta de debito	
☐	Elemento		o	Viático		Transferencia	
☐	Elemento		a	Mano de Obra		Efectivo	
☐	+ Agregar semana 1						
					0 Total		

Alimentación Tomógrafo

☐	Semana 1	Estado de la Rep...	Gasto	Proveedor	Cantidad	Forma de Pago	Observaciones
☐	Renglón 4		entes	Equipo			
☐	Renglón 5		entes	Equipo			

Tablero en Monday

Plantilla de base de datos los clientes para proyectos eléctricos:

Para lograr esta implementación, primeramente, fue necesario recabar la información de los clientes y de su clasificación según la constancia con la que los clientes recurren a la empresa y la magnitud de proyectos realizados. Posteriormente con la ayuda de los colaboradores de la empresa se determinó y documentó el rango de porcentaje de descuento que se le puede aplicar a cada tipo de cliente en caso de que éste lo solicite para que, de esta manera, sea más eficiente el proceso de cotización.

Durante el desarrollo de esta implementación, se mantuvo contacto con el supervisor general de construcción, el cuál mencionó que ellos no podían designar los porcentajes de descuento y eso se tenía que dialogar con el director de operaciones.

Siendo así, se habló con él director, sin embargo, ocurrió un malentendido con el propósito de esta implementación. Una vez mencionado esto, se le pidió al director de operaciones acudir a la sesión presencial que tendríamos el jueves 27 de junio, sin embargo, al llegar a la empresa, se le informó al equipo PAP que no estaría presente para revisar la implementación, por lo que se revisó una plantilla que se le realizó a la directora general, quien dio la información necesaria para llevar a cabo la implementación. Además, la directora general comentó que solo se podrían estandarizar las cotizaciones en el área de los proyectos eléctricos.

Plantilla para realizar la base de datos de los clientes para proyectos eléctricos.

Este documento es específico para cotizar los proyectos.

Descuento del X%

Para ofrecer un descuento del X% se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Requisitos.

-
-
-

Restricciones.

-
-
-

NOTAS:

1. Los descuentos...
2. Los descuentos...
3. Se debe tomar en cuenta...

Plantilla para los descuentos

Lo siguiente por realizar fue completar la plantilla con la información brindada por la directora general. Los descuentos van en un rango de tres al cinco por ciento, donde

cada uno tiene ciertos requisitos y restricciones por considerar, y un apartado de descuentos especiales que se valoran mediante una negociación con el cliente.

El producto terminado es el siguiente:

Plantilla para realizar la base de datos de los clientes para proyectos eléctricos.

Este documento es específico para proyectos eléctricos.

Descuentos del 3%.

Para ofrecer un descuento del 3% se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Requisitos.

- Proyectos eléctricos.
- Negociación por pronto pago o en caso de ser cliente puntual con las fechas de pagos.
- Costo del proyecto es igual o mayor a \$500,000MXN (quinientos mil pesos mexicanos).

Restricciones.

- Cliente nuevo.
- Costo del proyecto es menor a \$500,000MXN (quinientos mil pesos mexicanos).
- No cumple con las fechas de pago.

Descuentos del 5%.

Para ofrecer un descuento del 5% se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Requisitos.

- Proyectos eléctricos.
- Negociación por pronto pago o en caso de ser cliente puntual con las fechas de pagos.
- Costo del proyecto es igual o mayor a \$800,000MXN (ochocientos mil pesos mexicanos).

Restricciones.

- Cliente nuevo.
- Costo del proyecto es menor a \$800,000MXN (ochocientos mil pesos mexicanos).
- No cumple con las fechas de pago.

Producto terminado de la plantilla de descuentos para clientes en proyectos eléctricos

Documento de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa:

Para el desarrollo de este documento base para la interacción comercial, el primer paso fue la identificación de los medios principales de contacto por el cual llegan los clientes, estos fueron vía telefónica y vía correo electrónico. Estos medios se

identificaron en colaboración con dirección general y la gerencia estratégica, que fueron también quienes mencionaron la problemática que se tenía en esta área y la necesidad de una estandarización para un mejor manejo de la atención al cliente. Una vez identificados estos momentos, se definió el tipo de interacción que se buscaba estandarizar y, ya que este proceso buscaba poder generar valor para las personas que reciben a nuevos clientes, se determinó que el tipo de interacción en el que se enfocaría sería la “prospección”.

Una vez que se tenía el tipo de interacción en la que se enfocaría tanto el guion como las respuestas rápidas, el siguiente paso fue una investigación y un análisis del proceso que se sigue a la hora de prospectar clientes, de modo que se pudieran definir los “momentos” o “pasos” que siempre se llevan a cabo. Estos momentos o pasos van desde el saludo cordial, la oferta de ayuda, la identificación de necesidades, la explicación de pasos a seguir, confirmaciones de citas y el cierre de la interacción. En el documento se detalló qué representa cada uno de estos momentos y se adjuntan algunos ejemplos prácticos de frases que encajan en dicho momento, de modo que la persona que lo utilice sepa qué se debe decir únicamente adaptándolo al cliente en turno.

Finalmente, se decidió, como un elemento extra que puede generar valor, identificar los distintos servicios que la empresa ofrece, de modo que se pudieran registrar los servicios, sus requerimientos y tiempos de respuesta. Esto como un complemento que permita posteriormente generar respuestas específicas según el servicio que requiera el cliente, para que este pueda tener un proceso más fácil y en el que se le deje claro lo que necesita para llevar a cabo el servicio y los tiempos estimados de cada una de las fases. Para esto se colaboró con la gerencia estratégica, quien nos proporcionó el listado de los 14 distintos servicios que ofrecen las unidades de negocio del grupo. Después, se trabajó con la gerencia técnica de una de las unidades para poder definir los requerimientos y los tiempos.

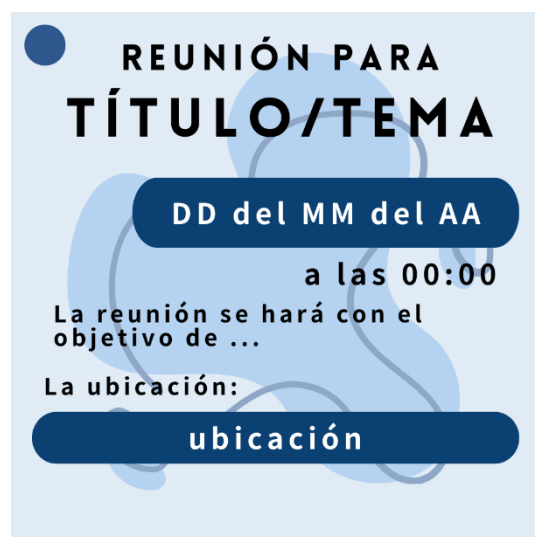
Documento con plantillas y características necesarias para la comunicación interna a través de medios digitales:

El desarrollo de esta implementación se llevó a cabo como resultado de una petición por parte de la dirección general, que buscaba estructurar y darle identidad a la

comunicación interna de las distintas unidades de negocio, para posteriormente transportar esta identidad a la comercialización externa.

Para lograr esto, el primer paso fue la identificación de los distintos tipos de comunicados que la empresa presenta frecuentemente. Para esto se trabajó de la mano con la encargada de Recursos Humanos, quien es la principal responsable de la realización y divulgación de los comunicados. En colaboración con ella se definieron 8 tipos de comunicados principales: cumpleaños, ingresos, bajas, periódico mural digital, aniversario laboral, presentaciones internas, días festivos y avisos sobre proyectos e implementaciones.

Una vez definidos estos 8 tipos de comunicados se comenzaron a diseñar las plantillas para cada uno de estos, apoyándonos en el análisis de la personalidad de la marca que se realizó en el periodo de primavera de 2024. Gracias a este análisis se tenía una mayor claridad respecto a la gama de colores, el tono de la comunicación, el arquetipo de la marca y otros elementos que permiten tener claridad sobre cómo se quiere hacer ver la empresa ante sus colaboradores y cómo se va a llevar a cabo esto a través de sus comunicados internos. Además, el departamento de Recursos Humanos proporcionó algunos ejemplos de comunicados que ya se han enviado dentro de la organización con lo que se pudo identificar los elementos base que necesitaría cada plantilla según su propósito y objetivo.





Ejemplos de Plantillas diseñadas para la organización

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

▪ Desarrollo de talento humano

Propuesta de cotización de bonos e incentivos:

Conocer las prácticas de bonos e incentivos de la competencia permite a la empresa ofrecer paquetes de compensación atractivos que pueden atraer y retener a empleados talentosos y, de esa manera, generar un diferenciador clave que los

destaque de la competencia. Gracias al desarrollo de esta implementación la empresa ahora cuenta con una tabla que le permite visualizar los bonos e incentivos que más valor pueden añadir a la organización, y junto con ello elementos descriptivos de cada uno que facilitan la toma de decisiones para comenzar el proceso de implementación. Ante la falta de un presupuesto para el departamento de Recursos Humanos y para esta implementación en específico, la empresa se veía estancada en no poder implementar cosas que le gustarían o que añadirían valor por no afectar las finanzas. A través estas tablas ahora pueden ver con claridad cada bono y sus características, y pueden comenzar a identificar una estimación de los costes que cada una de estas tendría y cómo se componen. De este modo la empresa puede tener una perspectiva completa de lo que conlleva poner en marcha cada bono e incentivo y mantenerlo. Esto permitiría establecer un presupuesto total de lo necesario para esta área y con base en el tomar decisiones sobre aquellos que más valen la pena. Además, al entregar la guía, se les presenta un complemento que les da los pasos a seguir y las consideraciones específicas que cada bono e incentivo requieren, y, el tener esto plasmado, les da mayor facilidad para decidir en cuál enfocarse y cómo llevarlo a cabo de la mejor manera.

En cuanto a la investigación del porcentaje ideal a destinar en bonos e incentivos, ayuda a las empresas a asignar sus recursos financieros de manera eficiente. Esto asegura que no se esté sobrepasando el presupuesto destinado a compensaciones sin generar un retorno adecuado en productividad o satisfacción laboral. Así mismo; el hecho de que la empresa conozca el costo de los bonos e incentivos ayuda a planificar y presupuestar con mayor precisión, evitando gastos inesperados. Realizar investigaciones comparativas permite a la empresa establecer puntos de referencia frente a sus competidores, identificando áreas donde se pueden realizar mejoras o ajustes en las estrategias de compensación.

Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía:

La propuesta de nuevos uniformes para Grupo corporativo se diseñó para asegurar una imagen coherente y profesional de los valores y la identidad de la empresa. La tela y la funcionalidad de los uniformes anteriores afectaba el desempeño y satisfacción de los colaboradores, con esta nueva propuesta se seleccionaron cuidadosamente materiales de alta calidad y se utilizaron propuestas de patronaje

para garantizar la comodidad. También la nueva propuesta permite mejorar significativamente la percepción externa e interna de la empresa, asegurando una imagen coherente en todos los niveles jerárquicos. Para la empresa, era importante que los uniformes reflejarán una idea de aspiración, por eso fue necesario separar los tres diferentes niveles promoviendo la autoexigencia y la búsqueda por mejorar laboralmente.

Para continuar con la implementación de la propuesta de uniformes, es necesario que la dirección se contacte con los proveedores que seleccionen para realizar la compra de los uniformes. Es importante asegurar que los proveedores cumplan con todas las especificaciones y los plazos acordados. Una vez recibidos los uniformes, deben realizarse pruebas con los colaboradores para asegurar que los uniformes se ajusten y sean cómodos para todos. Después de la distribución de los uniformes, se debe analizar para verificar si los uniformes se están usando adecuadamente y si realmente contribuyen al desempeño de los colaboradores. Se debe establecer un proceso de evaluación continua para monitorear el uso y la funcionalidad de los uniformes. Adicionalmente, se deben realizar revisiones periódicas para actualizar y mejorar los uniformes según sea necesario, asegurándose que se mantengan alineados con las necesidades y expectativas de la empresa.

Formato base para el desarrollo de las políticas Internas cumpliendo con las normativas legales:

La creación del manual de políticas internas de Grupo corporativo ha tenido varios aspectos positivos. En primer lugar, ha proporcionado una guía clara y unificada para todos los procesos y lineamientos de la empresa, lo que ayuda a una mayor coherencia de las operaciones diarias. Además, asegura el cumplimiento de las normativas legales, contribuyendo a un mejor entorno de trabajo.

A pesar de los logros, hay aspectos pendientes que podrían abordarse en el siguiente periodo del PAP o por los colaboradores de la empresa: es necesario distribuir el manual a los gerentes de departamentos para que se encarguen del llenado específico de sus secciones. Esto asegurará que las políticas y procedimientos se describan según las necesidades de cada departamento. En seguida, se deben realizar sesiones de capacitación para todos los empleados, asegurando la

comprensión de las nuevas políticas, resolver cualquier duda que surja y garantizar el cumplimiento. Es necesario establecer, posteriormente, un proceso de evaluación para monitorear el cumplimiento de las políticas. Esto puede realizarse a través de auditorías internas de manera periódica y, así, identificar las áreas de mejora.

- **Gestión del sistema de calidad**

Modelado de los subprocesos seleccionados del macroproceso:

Contar con los mapas de procesos en la empresa, es una forma de visualizar los procesos internos que se realizan en la empresa, cómo se trabaja en cada parte de la empresa y cómo se complementan las diferentes áreas de la empresa durante los procesos. Además, tener los procesos documentados ayuda a la estandarización del servicio. De esta forma, se reducen las variables (los “depende si”) que no son relevantes al servicio y, en consecuencia, se logra establecer un nivel de calidad, el cual ayuda, a futuro, a obtener métricas y analizar la experiencia del cliente contra empresas del mismo tipo de industria.

El objetivo que se tenía en mente al dividir el macroproceso es simplificar los procesos y aumentar el nivel de comprensión de los colaboradores de Grupo corporativo. Es por esto por lo que, para todos los procesos (excepto el de “Recepción de Clientes”), se entregaron dos versiones: la simplificada y la dividida. No solo es importante tener documentados los procesos de la empresa, también es importante que los colaboradores comprendan y aprendan la forma en la que funciona la empresa, ya que, de esto depende que, cuando uno tenga que retirarse de ella, la empresa pueda continuar funcionando sin interrupciones ni complicaciones. Para que la persona que tome el cargo vacante comprenda fácilmente sus funciones y actividades.

Adicionalmente, es una herramienta que le genera un mayor valor a la empresa en el ámbito de calidad, debido a que contribuye a la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa. Así mismo, los mapas de procesos facilitan la identificación de las áreas de oportunidad y mejora continua, lo que lleva a generar una cultura de mejora constante en la organización.

A futuro, se puede buscar adentrarse un poco más en uno o más de los mapas de procesos producidos durante este periodo. Aunque parezca sencillo, una vez que se empieza a documentar los procesos de una empresa es muy difícil terminar. Al momento, los procesos modelados son internos, sin embargo, también es necesario documentar los procesos externos: con proveedores, la Secretaría de Trabajo y de Energía y con el cliente.

Manual para la interpretación y buenas prácticas de los mapas de procesos:

Al hacer el manual no solo se busca facilitar la comprensión de los procesos, si no que, junto con el apartado de buenas prácticas, se busca que la empresa desarrolle la capacidad de modelar sus propios procesos sin la necesidad de requerir a alguien externo. Esto no solo trae el beneficio de ahorro en sus finanzas, sino también en el desarrollo de talento humano interno. Si se siguen las buenas prácticas que se plantearon en este manual de procesos, se puede llegar a generar la innovación a través de la mejora continua en los procesos internos de la empresa. De la misma manera, permite a la empresa adaptarse y aumentar su competitividad en el mercado al tener una guía que permite analizar si sus mapas de procesos son correctos o no.

Conocer el significado de los símbolos genera una mayor comprensión de estos mismos, por lo que las personas nuevas que entren al equipo empresarial comenzarán su trabajo de manera eficaz. Inclusive puede llegar a generarse un departamento interno enfocado exclusivamente en la documentación de procesos y/o, gracias al manual, se podría utilizar como un documento dentro de la parte de inducción y capacitación de nuevos empleados.

Documento base para la realización de procedimientos internos modificado:

El procedimiento GE-DCEI-P-01/01 es el procedimiento que marca cómo se debe hacer el llenado del formato GE-DCEI-F-01/00 de procedimientos (es decir, es el procedimiento de procedimientos). Por medio del segundo filtro que se le dio al documento, se hace más claro el contenido y ayuda a ser una guía eficiente para el llenado de estos según el área. Esto ayuda a estandarizar los procedimientos de forma eficiente y rápida. Así mismo, ayudará a resolver dudas y limita los criterios de aceptación y rechazo dentro de cada procedimiento.

Los procedimientos realizados son una herramienta que otorga mayor valor a la empresa respecto al área de calidad, ya que facilita la capacitación del personal e integración de nuevos empleados, así que ayuda a tomar decisiones, a la estandarización y a la constancia. A largo plazo, esto genera un estándar de servicio de calidad, fortalece la reputación de la empresa y mantiene la satisfacción del cliente.

Al igual que los procesos, los procedimientos también ayudan a que la empresa siga funcionando de la misma manera a pesar de la rotación de personal. Lo que diferencia a estos dos es que los procedimientos son mucho más detallados y tienen un nivel mayor de complejidad, hacen referencia a la existencia de un estándar o política a seguir, son más técnicos.

En un futuro, se puede buscar generar ideas sobre qué procedimientos se deben de generar dentro de los procesos ya modelados en este periodo e incluirlos en los mapas de estos. De esta manera hay una limitante de cuántos procedimientos se deben generar, es fácil identificar a qué departamento pertenecen y se desarrollan aún más las implementaciones de esta ACD.

Presentación en Canva para el proceso de inducción:

La presentación entregada durante este periodo ayudará a brindar una inducción exitosa en la que los encargados/líderes de área y colaboradores, obtengan el conocimiento de como llenar los procedimientos internos según el área correspondiente. Debido a la naturaleza de la empresa, que cuenta con tres unidades empresariales, es importante homogenizar ciertos aspectos para disminuir las brechas de conocimiento entre empresas y asegurar que todo este estandarizado. Es por esto por lo que este entregable se hizo para el departamento de Calidad e Innovación.

Al tener un formato establecido para generar procesos (formato GE-DCEI-F-01/00), se debe de considerar la necesidad de capacitar a la gente con el fin de que haga uso de este. Un procedimiento es un documento muy extenso y pesado de comprender porque tiene mucha información importante, por lo que es esencial seguir el formato. Para esto, dar un curso de inducción con ayuda de una presentación es la mejor opción para explicar la manera correcta en que se llenan los procedimientos. La

presentación funciona como apoyo visual y es un recurso más que los colaboradores pueden consultar en cualquier momento. Antes de que se generara la presentación se tenía solamente el procedimiento y el formato mencionados anteriormente. El primero es una explicación detallada sobre cómo generar un procedimiento y el segundo es solamente el esqueleto sin información alguna. La presentación sería un punto medio entre estos dos. No tiene tanta información como el procedimiento, pero sí tiene una breve explicación de los apartados y qué se debe escribir en ellos. Gracias a este apoyo visual, se espera que los colaboradores tengan una actitud positiva al generar procedimientos, ya que no representa una tarea que lleve mucho tiempo ni que sea complicada. Esto podría escalar a que incluso se muestren proactivos y busquen generarlos, consultarlos o actualizarlos por voluntad propia.

- **Sistemas financieros y de comercialización**

Análisis de los procesos de registro de información financiera y contable:

Al ver los puntos de mejora que tenía la información que se obtuvo en estas semanas de trabajo se observó que se podría mejorar la lectura de los estados financieros, ya que, se harán las correcciones correspondientes en el área de activos circulantes, pasivo circulante y no circulante. Al hacer estas correcciones, se podrá lograr un mejor control para identificar dónde están los gastos de la empresa y cómo se distribuye el capital, al igual que ayudará a tener la contabilidad más controlada, poniendo las depreciaciones y los activos fijos reales para que los contribuyentes puedan revisarlo y expresar sus dudas pendientes con mayor claridad.

Al ya tener un formato de trabajo elaborado en el futuro, será más sencillo registrar de manera correcta las pólizas correspondientes para ya no tener errores de registro y no tener que recurrir a los gastos administrativos o los gastos de venta.

De igual manera, al tener un registro de esas áreas de oportunidad, las implicaciones y las recomendaciones, no se perderá de vista los objetivos a lograr y los equipos de los próximos periodos tendrán una base para la creación de nuevas implementaciones.

Tablero de cotización y presupuesto de proyectos:

Centralizar la información en un tablero permite a todos los interesados acceder rápidamente a los datos críticos de un proyecto sin necesidad de buscar en diferentes sistemas, lo que minimiza el riesgo de errores y duplicaciones que pueden ocurrir cuando la información está dispersa en diferentes documentos o sistemas. De esta manera, se proporciona un único punto de referencia para toda la información del proyecto, asegurando que todos los miembros del equipo y partes interesadas estén alineados.

Además, este tablero ayudará a automatizar tareas repetitivas, lo que reduce la carga de trabajo manual y se podrá observar el progreso del proyecto en tiempo real, lo que permite una respuesta más rápida a cualquier problema que surja.

Un tablero de este tipo permitirá a la empresa el seguimiento de KPIs (indicadores clave de desempeño) como costos, tiempos, y recursos, facilitando la evaluación del desempeño en comparación con las metas establecidas y el historial de las decisiones tomadas, inclusive la revisión y auditoría de estas de ser necesario.

También esta herramienta ayudará a que los proyectos se completen a tiempo y dentro del presupuesto, lo que mejora la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa; ya que, se estaría monitoreando los costos en tiempo real, permitiendo a la empresa mantener el proyecto en el presupuesto planeado.

BENEFICIO	DETALLE
Mejora de la eficiencia operativa	Centralización de información, reducción de errores y procesos automatizados.
Mejora de la toma de decisiones	Visibilidad en tiempo real, análisis predictivo y evaluación de KPIs.
Mejora en la comunicación y colaboración	Transparencia en la información, facilita la colaboración y el registro histórico.
Mejora de la satisfacción del cliente	Transparencia con el cliente, informes claros y cumplimiento de expectativas.
Control financiero y reducción de riesgos.	Seguimiento de costos, identificación de desviaciones y gestión de riesgos.

Plantilla de base de datos los clientes para proyectos eléctricos:

Documentar el porcentaje de descuento que se puede aplicar a cada cliente ofrece varios beneficios clave para una empresa. Esta práctica mejora la transparencia interna al proporcionar directrices claras sobre los descuentos aplicables, lo que reduce malentendidos y asegura la coherencia en las ofertas. Por otra parte, facilita la optimización de la estrategia de precios, permitiendo a la empresa aplicar descuentos de manera estratégica y maximizar los márgenes de beneficio sin sacrificar la competitividad. La documentación también agiliza la toma de decisiones en negociaciones, brindando la capacidad de ofrecer descuentos rápidamente de acuerdo con las políticas establecidas. Por último, contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes al establecer expectativas claras, lo que fomenta la confianza y mejora las relaciones comerciales.

Desde la perspectiva financiera, permite un mejor control y seguimiento de los descuentos, lo que facilita la previsión precisa de ingresos y la evaluación de su impacto en la rentabilidad. También asegura el cumplimiento de las políticas de precios, garantizando consistencia y evitando conflictos internos o con los clientes.

Documento de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa:

El proceso de comercialización es uno que ha estado muy centralizado dentro del grupo empresarial y esto ha hecho que, ante la llegada de nuevos clientes, no se tenga una estructura de respuesta, lo que termina por afectar la experiencia del cliente. El documento de respuestas y guion desarrollado le ayuda a la empresa en que la persona encargada de atender llamadas o correos electrónicos sepa cuál es el camino que se debe seguir desde que llega el cliente hasta que se cierra la venta.

Gracias a la identificación de los distintos “momentos” claves de interacción con el cliente que tiene este proceso hay una mayor claridad con respecto a cómo se le debe responder al cliente de modo que sea amigable, claro, conciso y resolutivo ante su necesidad. Las respuestas predeterminadas sirven como una base sobre la cual los colaboradores encargados de prospectar nuevos clientes puedan trabajar para contestar en menos tiempo y siendo precisos. Finalmente, al tener definidos los servicios, sus requerimientos y tiempos estimados la empresa puede atender a los clientes en menor tiempo y siendo más claro sobre lo que se necesita de su parte y

cómo se le va a ayudar. Esto mitiga la problemática que se tenía en la que la atención al cliente pasaba por distintos puestos, tiempos de espera prolongados o muchos tecnicismos que pueden volverse agobiantes para los clientes. Ahora, con el documento, el trabajo puede ser realizado por una sola persona, capaz de identificar el momento en el que se encuentra la interacción, la respuesta que debe dar en consecuencia y los próximos pasos para ayudar al cliente, todo de una manera fácil de comprender y con tiempos de respuesta más cortos y bien definidos.

Documento con plantillas y características necesarias para la comunicación interna a través de medios digitales:

La comunicación interna dentro de una empresa es clave para distintos ámbitos de la compañía, como el sentido de pertenencia de los colaboradores, la estructura e imagen proyectada, el clima laboral, y finalmente, termina por ser la base sobre la cual se refleja la comunicación externa con los clientes (comercialización, publicidad y marketing). El documento con plantillas para la comunicación interna le permite a la empresa poder mostrar un orden, estructura y formalidad ante sus empleados en distintos tipos de comunicados que frecuentemente reciben.

Gracias a este entregable la empresa ahora cuenta con una base para cada uno de los tipos de comunicados identificados, todos con sus elementos necesarios y alineados según la personalidad de cada una de las unidades de negocio. Esto, además de darle una estructura definida y con la cual se puedan identificar los colaboradores, también da uniformidad al proceso de comunicación y lo vuelve más rápido y eficiente. Finalmente, se espera que esta identidad que se ha plasmado en los comunicados internos migre a la comunicación externa conforme el proceso de marketing por medios digitales comience con su desarrollo y crecimiento, dándole una imagen reconocible, amigable y fácil de identificar a la marca con su público objetivo. Es esencial conseguir un equipo capacitado para manejar campañas de marketing digital, redes sociales y publicidad para poder darle visibilidad a la misión de la empresa, incrementar sus ventas y mantener a los clientes exitosamente.

1.7. Bibliografía y otros recursos

SENER. (2019, 19 de noviembre). *NORMA Oficial Mexicana NOM-001-SEDE-2012, Instalaciones Eléctricas (utilización)*. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/512096/NOM-001-SEDE-2012.pdf>

Secretaría del trabajo y prevención social. (2008, 30 de diciembre). *NORMA Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminación en los centros de trabajo*. Diario Oficial de la Federación (DOF).

<https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3581/stps/stps.htm>

Gobierno federal. (s.f.). *Guía Informativa de la Norma Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008, Condiciones de Iluminación en los Centros de Trabajo*. Gobierno de México.

https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/guias/guia_025.pdf

Secretaría del trabajo y prevención social. (2016, 1 de abril). *NORMA Oficial Mexicana NOM-022-STPS-2015, Electricidad estática en los centros de trabajo- Condiciones de seguridad*. Diario Oficial de la Federación (DOF).

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5435581&fecha=01/04/2016#gsc.tab=0

Secretaría del trabajo y prevención social. (1994, 30 de mayo). *NORMA Oficial Mexicana NOM-015-STPS-1994, relativa a la exposición laboral de las condiciones térmicas elevadas o abatidas en los centros de trabajo*. Diario Oficial de la Federación (DOF).

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4699279&fecha=30/05/1994#gsc.tab=0

Bejarano, H., Hancevic, P., & Núñez, H. M. (2021). Impacto económico del covid-19 en negocios pequeños y medianos bajo restricciones voluntarias e impuestas. *EconoQuantum/Econoquantum*, 23-56. <https://doi.org/10.18381/eq.v18i2.7229>

Eby, K. (2018, 29 de mayo). *Desmitificar las 5 fases de la gestión de proyectos*. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/blog/demystifying-5-phases-project-management>

Ponce, L. & Ortiz, M. Milenio. (2024, 29 de mayo). Éstas son las propuestas e iniciativas de Claudia Sheinbaum, candidata a la presidencia de México 2024. *Milenio*. <https://www.milenio.com/politica/elecciones/propuestas-claudia-sheinbaum-elecciones-mexico-2024>

Convención Nacional Morenista. (2024, 12 de febrero). *Proyecto de Nación 2024-2030 – Por la radicalización de la Cuarta Transformación desde las bases*. Convención Nacional Morenista. <https://morenademocracia.mx/proyecto-de-nacion-2024-2030/>

Paget, Nick. WGSN. (2022). Prendas de moda clave: Sastrería de hombre P/V 24. WGSN <https://www.wgsn.com.ezproxy.iteso.mx/fashion/article/63906bda995aec17a4381cd5>

Abril, J. F. (2019, 23 de noviembre). *El BPMN como herramienta para la optimización de los procesos en entidades del sector público*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/34890>.

2. Productos

- **Desarrollo de talento humano**

Propuesta de cotización de bonos e incentivos:

El siguiente entregable consiste en una propuesta detallada que se comprende de tres documentos clave diseñados para facilitar la estimación de costes y la implementación de bonos e incentivos. Estos documentos proporcionan una visión clara y estructurada de los costos, características y procedimientos necesarios para cada bono e incentivo identificado. La propuesta de cotización de bonos e incentivos

está diseñada para ofrecer una guía integral y práctica para la implementación efectiva de políticas de incentivos en la empresa, abordando desde la identificación inicial de los bonos hasta la evaluación detallada de costos y beneficios.

1. Guía Completa para la Implementación de Bonos e Incentivos (Word)

La Guía Completa para la Implementación de Bonos e Incentivos proporciona un marco detallado y estructurado para el proceso de implementación en general, ofreciendo pasos claros y recomendaciones para la gestión y mantenimiento de los bonos e incentivos. Además, se define para cada bono e incentivo una descripción detallada, pasos específicos a seguir y consideraciones particulares, asegurando una implementación efectiva y adaptada a las necesidades de la organización.

2. Análisis y Cotización Desglosada de Bonos e Incentivos (Excel)

El documento de Excel se compone de dos hojas. La primera detalla los bonos e incentivos, incluyendo sus consideraciones, impactos, riesgos, responsables y plazos de implementación. La segunda hoja ofrece una tabla detallada que permite desglosar y estimar los costos asociados con cada bono e incentivo, para obtener una estimación de coste total anual. Esta herramienta como conjunto permite una estimación precisa y personalizable según las necesidades y características específicas de cada bono, facilitando así la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una visión clara de los recursos financieros y operativos requeridos.

3. Estudio de Bonos e Incentivos en el Sector (Word)

El Estudio de Bonos e Incentivos en el Sector realiza un análisis exhaustivo que examina la implementación de estos programas en los sectores eléctrico y de construcción en México, con un enfoque específico en Jalisco. El estudio explora las reducciones fiscales derivadas de los bonos e incentivos, explicando cómo las leyes del Seguro Social y del Infonavit excluyen ciertos beneficios del salario base de cotización, proporcionando ventajas fiscales para empleados y empresas. Se detalla el cálculo del tope exento de impuestos para los vales de despensa, utilizando el valor de la Unidad de Medida y Actualización (UMA). Finalmente, se compara el costo de otorgar vales de despensa versus aumentos salariales directos, demostrando las ventajas fiscales y operativas de las prestaciones laborales.

Propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía:

La propuesta de nuevo diseño de uniformes dividido por jerarquía está contenida en una presentación detallada que muestra una investigación de tendencias para uniformes corporativos, así como enlista las necesidades según las jerarquías dentro de la empresa, reflejando adecuadamente el nivel y las responsabilidades de los colaboradores de la empresa. Esta propuesta incluye uniformes para tres niveles jerárquicos: ejecutivo, gerencial y operativo. Cada conjunto de uniformes ha sido diseñado considerando la funcionalidad, la comodidad y la proyección de una imagen profesional y aspiracional. Además, esta propuesta ofrece una ficha técnica de uniformes que proporciona especificaciones detalladas sobre los uniformes, materiales, colores y proveedores con el objetivo de que la empresa pueda tener una decisión más informada, generar un contacto con ellos y pedir los uniformes.

Ficha de formato base para el desarrollo de las políticas Internas cumpliendo con las normativas legales:

El Manual de Políticas Internas es una herramienta esencial elaborada para estandarizar y guiar la creación de políticas internas en Grupo corporativo. Su diseño se centra en asegurar que todas las áreas funcionales de la empresa cuenten con políticas claras y efectivas que no solo cumplan con las normativas legales y éticas, sino que también fomenten un entorno de trabajo seguro, eficiente y alineado con los valores y objetivos organizacionales.

Además, facilita la integración y alineación de prácticas operativas en todos los niveles de la organización. Este documento proporciona no solo un marco estructurado para el desarrollo de políticas internas, sino también una base sólida para la mejora continua y la adaptación a los cambios normativos y operativos dentro de la empresa.

Este documento proporciona un marco para desarrollar políticas internas en Grupo corporativo, abarcando las siguientes áreas:

- Políticas de Recursos Humanos
- Políticas Operacionales
- Políticas Tecnológicas

- Políticas Operacionales
- Políticas Comerciales
- Políticas Financieras
- Políticas Jurídicas

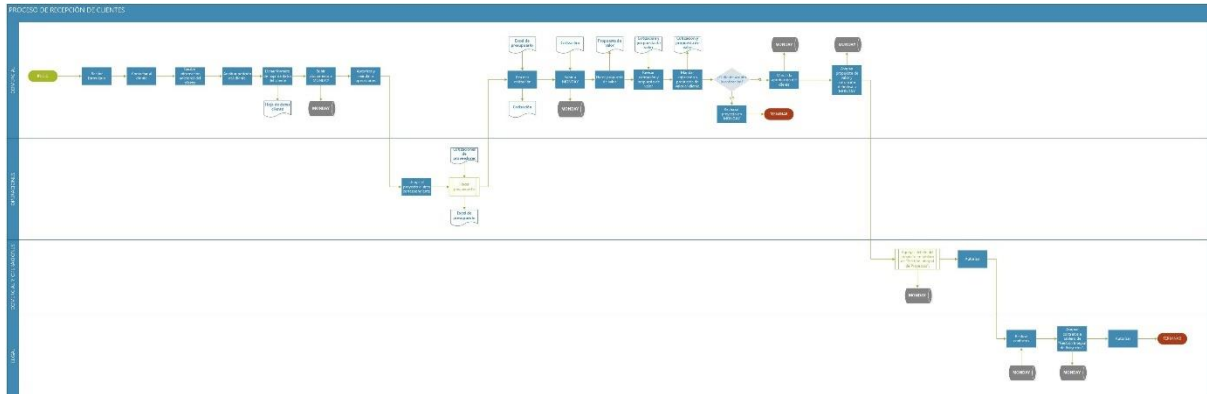
▪ **Gestión del sistema de calidad.**

Modelado de los subprocesos seleccionados del macroproceso:

Los productos de esta implementación son un total de 4 procesos diferentes, dónde 3 cuentan con dos versiones debido a su naturaleza. Los diagramas fueron trabajados en la aplicación de Microsoft Visio. Los procesos que cuentan con dos versiones son los de Proyecto de la unidad de construcción, Proyecto de la unidad de inspección y Proyecto de laboratorio.

El primer proceso es el de Recepción de clientes. Este proceso pertenece al Grupo corporativo y solo cuenta con esta entidad. Los departamentos involucrados son Comercial, Operaciones y Legal. Hay cuatro lanes dentro de este proceso, tres pertenecientes a los departamentos mencionados y uno más que junta al dpto. de Comercial y al de Operaciones debido a que las actividades ubicadas dentro de este requieren del trabajo en conjunto de ambos departamentos. Comercial es el departamento que más participa dentro de este proceso. A grandes rasgos, se encarga de recibir la petición del cliente (a través de un formulario), procesarla, mandar la petición e información a Operaciones (produciendo un documento denominado “Hoja de datos cliente”), más adelante recibe el presupuesto de Operaciones y se encarga de generar la cotización y la propuesta de valor, así como de revisarlas y enviárselas al cliente. Por otro lado, el dpto. de Operaciones se encarga de asignar el proyecto al área correspondiente y hacer un presupuesto, el cuál es un subproceso que recibe la cotización de los proveedores y produce un documento de Excel de presupuesto que Comercial utiliza para hacer la cotización y propuesta de valor. Ambos departamentos están encargados del subproceso de gestionar el proyecto en el tablero de Monday “Gestión Integral de Proyectos” y

autorizar la activación del proyecto. Por último, el departamento de Legal se encarga de hacer los contratos y autorizarlos, con lo cual termina el proceso.



Proceso de Recepción de Clientes

El segundo proceso es el de Proyecto de la unidad de construcción. Dentro de este proceso participan dos entidades. Consta de siete involucrados en total, seis de ellos pertenecientes a una y uno a la otra. Los involucrados de Grupo corporativo son los departamentos de Comercial, Compras, Administración, Legal, Almacén y el puesto de Gerente de Operaciones. El departamento de Operaciones de la Unidad de Construcción es su único involucrado. Es por el hecho de que hay dos entidades en este proceso por lo cual se hicieron dos versiones. La primera versión se enfoca en la parte funcional y junta dentro del mismo pool a las dos entidades distinguiéndolas en el nombre de los lanes. La segunda versión divide a las entidades en diferentes pools. El acomodo de los involucrados varía entre versiones, sin embargo, todas contienen sus tareas correspondientes.

El proceso inicia cuando Operaciones recibe la asignación del proyecto activo. A partir de esto, comienza con el subproceso de determinar el alcance del proyecto, visita el sitio de la construcción y determina si se cobrarán viáticos con base a si está o no dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara. De ser el caso, Operaciones recibe la cotización de viáticos de Compras y se la manda al cliente y, una vez que quede pagado, procede a hacer el levantamiento y la volumetría (ambos subprocesos) para solicitar la requisición a los proveedores. Después de esto, Operaciones analiza las

cotizaciones de los proveedores y realiza el subproceso de presupuesto. Una vez que la cotización del proyecto sea aceptada por el cliente, corrobora si los precios de los proveedores siguen vigentes o si se tiene que hacer una nueva cotización de proveedores y, por ende, una nueva cotización al cliente con los nuevos precios. De ser el caso, Operaciones también verifica qué se debe comprar y las cantidades. Si el pago de estos materiales es menor de \$15,000 pesos mexicanos, entonces el mismo departamento tiene la capacidad de autorizar la compra. Mucho más adelante en el proceso, Operaciones se encarga de los subprocesos de iniciar y finalizar el proyecto (después de recibir el material comprado o haber recibido el anticipo del cliente). Después de esto, se encarga de generar, empastar, entregar y guardar el reporte físico y digital, documento producido por este tipo de proyecto. Por último, también se encarga de gestionar las firmas necesarias cuando se entregan estos documentos.

Similar al proceso anterior, el departamento de Comercial se encarga de hacer la cotización y la propuesta de valor para el cliente, de acuerdo con el presupuesto que hizo Operaciones. Una vez terminado, Comercial manda ambos documentos al cliente e informa a Operaciones si aceptó o no.

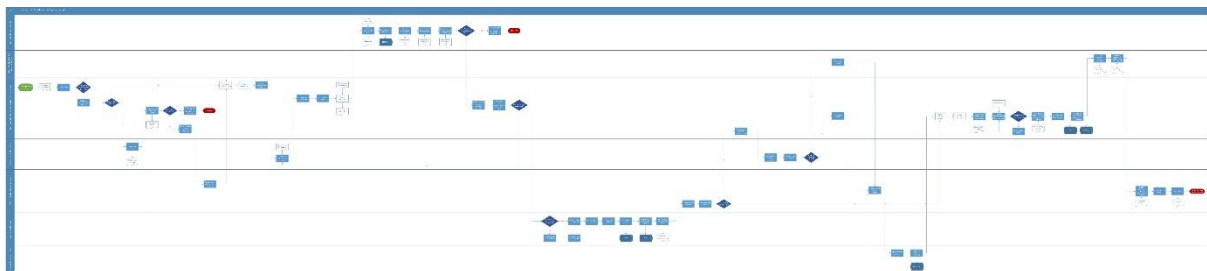
El departamento de Compras, del Grupo corporativo, se encarga de cotizar los viáticos y pedir las cotizaciones de los proveedores. En caso de que se tenga que comprar material, después de recibir la información de Operaciones, Compras se encarga de solicitarlo y programar el pago. Una vez que el pago se hace por parte de Administración, el material es almacenado en el almacén del Grupo corporativo. Por otro parte, una vez que el material quede almacenado, el departamento de Almacén se encarga de registrarlo en CONTPAQi.

En cuanto al departamento de Legal, este decide si es necesario o no hacer un contrato con los proveedores y también lo genera. A continuación, o de no ser necesario un contrato con los proveedores, Legal genera el contrato del cliente, gestiona las firmas correspondientes y los almacena debidamente (tanto en su formato físico como digital).

El puesto de Gerente de Operaciones se encarga de autorizar la compra de material en el caso de que la cantidad sea mayor a \$15,000 pesos mexicanos. Adicionalmente, es el encargado de generar el documento de "Proyecto concluido" y enviárselo vía

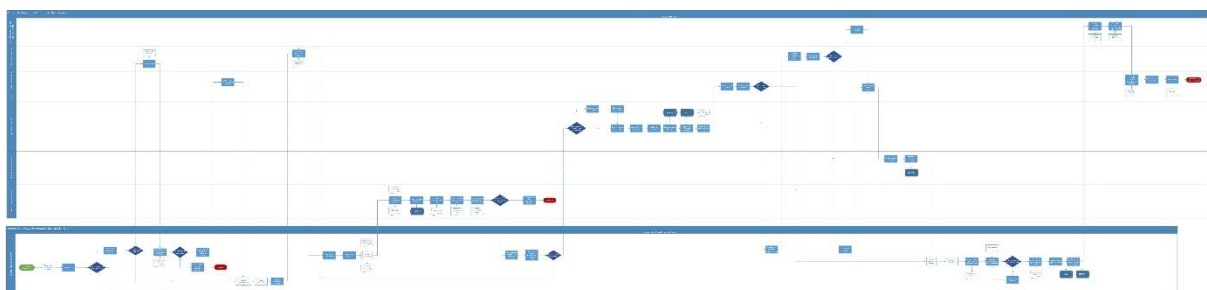
Monday al departamento de Administración una vez que Operaciones haya entregado y guardado el reporte.

Por último, Administración se encarga de recibir el pago de viáticos, solicitar y recibir el anticipo del proyecto del cliente y determinar si se tiene que comprar algo para el proyecto y pagar el material. El proceso termina cuando este departamento recibe el documento de “Proyecto concluido”, recibe el pago total del proyecto del cliente y emite la factura.



Proceso de Proyecto de la unidad de construcción (versión 1)

La mayoría del proceso se enfoca en Operaciones, mientras que los otros involucrados de Grupo corporativo fungen de soporte al proceso y no se encargan de tantas actividades. La participación de ambas entidades es más notoria en la segunda versión del proceso, donde arriba se encuentra la entidad de Grupo corporativo y abajo la de la Unidad de Construcción.



Proceso de Proyecto de la unidad de construcción (versión 2)

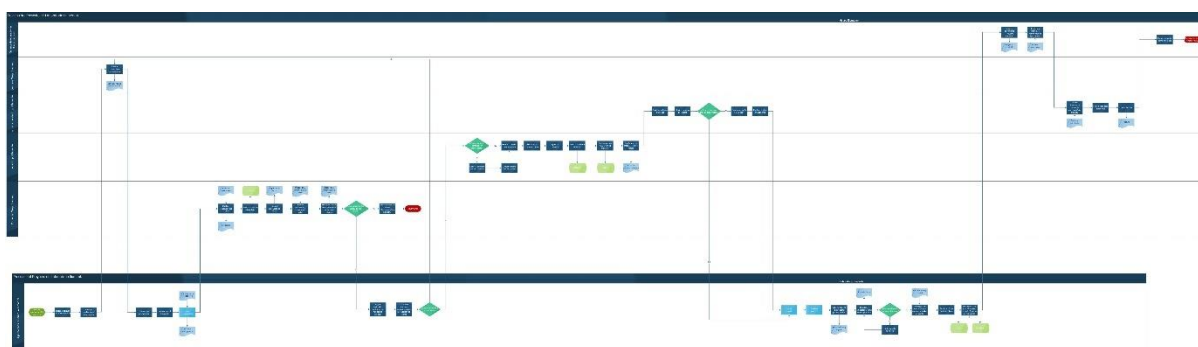
El tercer proceso es el de Proyecto de laboratorio. Al igual que el segundo proceso, este consta de dos entidades: Grupo corporativo y el Laboratorio. Cuenta con seis involucrados, cinco por parte de Grupo corporativo y uno por parte del Laboratorio. Los involucrados que pertenecen a Grupo corporativo son los departamentos de Comercial, Compras, Administración, Legal y el puesto de Gerente de Operaciones. Por su lado, el departamento involucrado del Laboratorio es el de Operaciones. Al igual que el proceso pasado, cuenta con dos versiones.

El proceso inicia cuando Operaciones recibe la asignación del proyecto. Después de esto, Operaciones empieza haciendo el cálculo de la iluminación y pide la requisición a los proveedores para después recibir las cotizaciones por parte de Compras, analizarlas y correr el subproceso de hacer un presupuesto. Una vez que recibe la cotización aprobada por el cliente (por parte del departamento de Comercial), Operaciones lo asigna al tablero de Monday y corrobora que los precios de los proveedores estén actualizados, si no, para repetir el proceso desde que pedirles una nueva cotización. Más adelante, después de que Legal vea la parte de contratos, Operaciones da inicio y final proyecto (ambos subprocesos). Finalmente generar un reporte físico y digital, manda a empastar el reporte físico, entrega ambos documentos al cliente con las firmas necesarias y los almacena en las bases de datos NAS y Monday.

En este proceso el dpto. de Compras solamente se encarga de solicitar las cotizaciones a los proveedores y enviárselas a Operaciones para que produzca un presupuesto. Por otro lado, Comercial y Legal se encargan de las mismas actividades que en el proceso anterior, es decir, hacer una cotización y propuesta de valor para enviárselas al cliente y gestionar la parte de contratos para proveedores y/o clientes. Por su parte, el departamento de Administración se encarga de los pagos. Este solicita y recibe el anticipo del cliente y determina si es necesario pagar un anticipo al proveedor y, de ser el caso, pagarlo. Además de que, tras recibir el documento de "Proyecto concluido" por parte del Gerente de Operaciones, recibe el pago total del cliente y le emite una factura. Por último, una vez que el reporte generado por Operaciones ya fue almacenado debidamente, el Gerente de Operaciones emite el documento de "Proyecto concluido" que es el que envía a Administración y, después de que Administración haga la factura, el gerente marca el proyecto como finalizado y termina el proceso del Proyecto de laboratorio.



Proceso de Proyecto de laboratorio (versión 1)



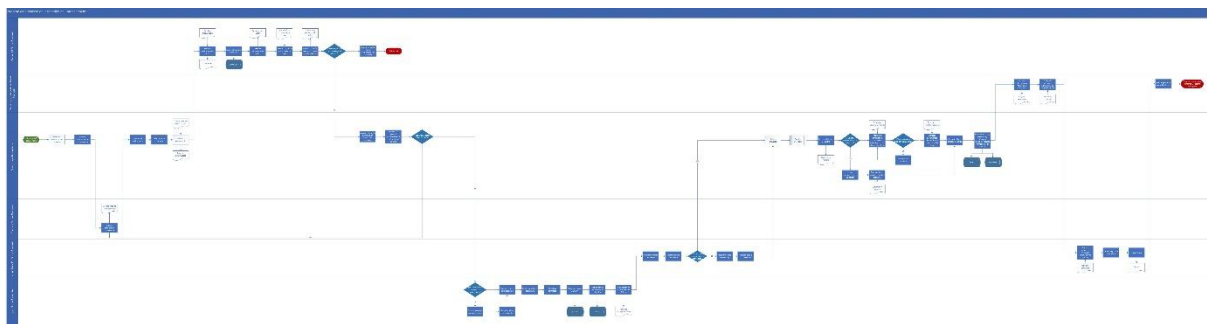
Proceso de Proyecto de laboratorio (versión 2)

El cuarto y último proceso es el de Proyecto de la unidad de inspección. Este proceso también se divide en dos entidades: Grupo corporativo y la Unidad de Inspección. Cuenta con seis involucrados, cinco de Grupo corporativo y uno de la Unidad de Inspección. De Grupo corporativo los involucrados son Comercial, Compras, Administración, Legal y el Gerente de Operaciones. De parte de la Unidad de Inspección, se encuentra Operaciones.

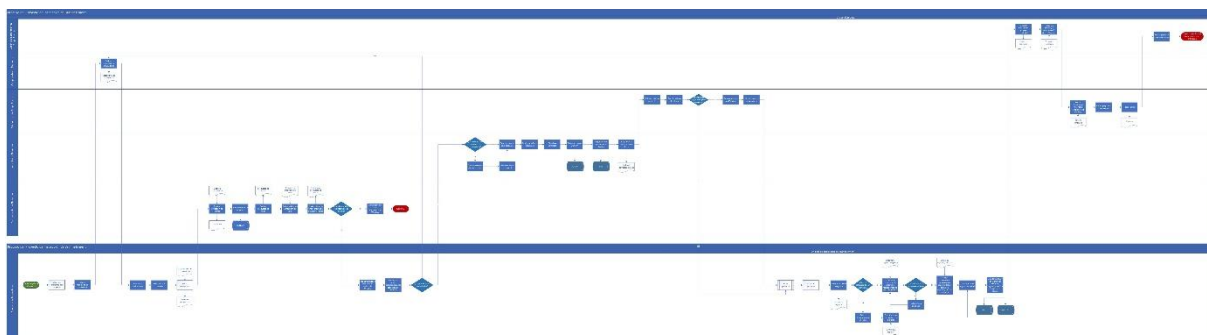
El proceso inicia cuando Operaciones recibe la asignación del proyecto. Comienza detonando el subproceso de determinar el alcance del proyecto y solicitando la requisición a los proveedores. Después de recibir las cotizaciones, las analiza y hace el presupuesto. De igual manera a los otros procesos, después de recibir la cotización aprobada por el cliente, la asigna al tablero de Monday y verifica que los precios de los proveedores sigan vigentes. Después de esto, se inicia y finaliza el proyecto a

través de sus respectivos subprocesos. Una vez finalizado el proyecto, Operaciones genera el dictamen y registro, si se está colaborando con la Unidad, entonces se mandan a empastar estos dos documentos y el reporte, si no se está colaborando con la Unidad, entonces se juntan los primeros dos documentos y se le entregan al cliente en un folder. Lo último que hace Operaciones es gestionar las firmas y almacena los documentos en sus bases de datos.

Al igual que en el tercer proceso, Compras solamente solicita las cotizaciones de los proveedores y se las manda a Operaciones; Comercial genera y manda al cliente la cotización y propuesta de valor; Legal gestiona los contratos, tanto del cliente como el de los proveedores; y Administración hace los pagos a proveedores y recibe los pagos del cliente para luego emitirle una factura tras recibir, por Monday, el documento de “Proyecto concluido” creado por el Gerente de Operaciones. El proceso termina cuando el gerente marca como finalizado el proyecto.



Proceso de Proyecto de la unidad de inspección (versión 1)



Proceso de Proyecto de la unidad de inspección (versión 2)

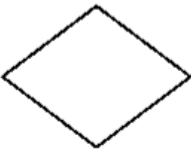
Es de notar que el segundo, tercer y cuarto proceso son muy similares, ya que, los tres tratan de un proyecto por cada unidad de negocio. Para los proyectos, las empresas colaboran mucho entre sí. Las unidades de negocio dependen de la gestión de Grupo corporativo para empezar y terminar un proyecto. Es por esto por lo que los tres procesos cuentan con dos versiones diferentes, inician de la misma manera y cuentan con muchas actividades similares.

Todos los procesos fueron entregados, en el tablero de Monday, en su archivo original de Microsoft Visio con las versiones correspondientes, además de un archivo PDF para su lectura en alta calidad y, también se entregaron imágenes JPG para lectura rápida o por si se necesitara este estilo de archivo en algún futuro.

Manual para la interpretación y buenas prácticas de los mapas de procesos:

El manual de proceso consiste en dos apartados, el apartado de simbología y de buenas prácticas. La simbología se explica en una tabla con los principales símbolos para diagramar en Visio. Cuenta con tres columnas la primera con el elemento, la segunda con el nombre y la tercera con una descripción. En la simbología se mencionan diez elementos: evento de inicio y fin, actividad/tarea, decisión, subproceso, documento, datos, referencia a una página, base de datos, pool y lane.

Simbología para crear un mapa de procesos:

	Evento de inicio o finalización	Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.
	Actividad/Tarea	Esta forma representa una actividad o tarea. Es la forma más usada en casi todos los procesos.
	Decisión	Esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso. Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.

Apartado de “Simbología para crear un mapa de procesos”

Después de la simbología le sigue un apartado corto denominado “Criterios de simbología”. En este apartado se mencionan dos criterios a tener en consideración al usar la simbología para diagramar un proceso. Ambos criterios mencionan la importancia de los conectores o las líneas de conexión entre elementos.

El segundo apartado es el de buenas prácticas. Este consiste en veinticuatro buenas prácticas que se tienen que considerar al momento de modelar un proceso. De estas veinticuatro, dieciocho son obligatorias y el resto son recomendaciones para seguir. El orden en el que se acomodan va acorde al orden de la simbología, empezando por siempre nombrar al proceso hasta el detalle de usar verbos en infinitivo al escribir una actividad/tarea. Dentro de algunas buenas prácticas hay información adicional y ejemplos para simplificar la comprensión de estas y promover a que se usen dentro de la empresa.

Buenas prácticas para crear nuevos mapas de procesos:

1. Es obligatorio siempre poner el nombre del proceso en el encabezado del pool.
2. Se debe de señalar el evento de inicio y finalización de:
 - a. Color verde para marcar el inicio de un proceso
 - b. Color rojo para marcar el fin de un proceso
3. Es obligatorio que las decisiones se escriban como una pregunta.
4. Se aconseja no marcar más de dos caminos ("Sí" o "No"), sin embargo, de ser necesario, se pueden dividir en más.
5. No se recomienda tener muchas bifurcaciones en un punto de decisión ya que puede llegar a hacer confuso el proceso.
 - a. *Información adicional: cuando una decisión tiene varios caminos, se convierte en una decisión compleja (o compuerta compleja). Cuando dos o más de estos caminos se pueden hacer al mismo tiempo, se convierte en una compuerta paralela (indicando que las actividades en*

3

Apartado de "Buenas prácticas para crear nuevos mapas de procesos"

Documento base para la realización de procedimientos internos modificado:

Para la documentación de los procedimientos internos, se le entregó a la empresa un formato para realizar procedimientos internos modificado y pulido, que comienza con su clave (GE-DCEI-F-01/00), número de revisión, fecha de revisión, fecha de aplicación del documento, número de página y logo de Grupo corporativo. Junto a este formato, se entregó el procedimiento para documentar procedimientos (GE-DCEI-P-01/01) con los cambios mencionados en el apartado 1.5 del RPAP. Al procedimiento se le agregó un apartado, por lo que ahora consiste en catorce apartados comenzando con un índice:

Clave: GE-DCEI-P-01/01	No. de Revisión: 01 Fecha de rev: 21/02/2024	Aplica desde: 21/02/2024	Página 1 de < # >
------------------------	--	-----------------------------	-------------------

> **ÍNDICE**

1. **Objetivo**
2. **Propósito**
3. **Alcance**
4. **Definiciones**
5. **Responsabilidades**
6. **Formatos generados**
7. **Formatos relacionados**
8. **Referencias**
9. **Descripción**
10. **Criterios de aceptación y rechazo**
11. **Historial de cambios**
12. **Diagrama de flujo**
13. **Anexos**
14. **Revisión y aprobación**

Imagen del índice del procedimiento GE-DCEI-P-01/01

Los apartados dentro del formato para procedimientos para documentar cualquier procedimiento son los siguientes:

1. **Objetivo:** A lo que se quiere llegar y lograr con el procedimiento. ¿Para qué existe el procedimiento?
2. **Propósito:** La justificación del procedimiento; su razón de ser. ¿Por qué existe este procedimiento?
3. **Alcance:** Define los límites de aplicación del procedimiento. Define las áreas y actividades a las que se aplica. Hace mención del inicio y fin. “Este procedimiento inicia desde ... y termina cuando ...”. De ser necesario, se mencionan las excepciones, limitaciones y restricciones de aplicación del procedimiento.
4. **Definiciones:** Donde se establecen todos los términos que intervienen en el procedimiento que no son de uso común, son propios del área y/o que es importante aclarar su significado. Tecnicismos, roles, acrónimos, nombres y funciones de sistemas, etc.
5. **Responsabilidades:** Cuál es el papel de los involucrados, incluyendo sus limitantes y obligaciones.
6. **Formatos generados:** Menciona los documentos propios de la empresa que se generan a partir de este procedimiento.
 - Clave
 - Título
 - Tipo de documento
7. **Formatos relacionados:** Menciona los documentos propios de la empresa que son importantes conocer para desarrollar el procedimiento en el momento que se ejecuta. Estos documentos ya existen en la empresa y no son generados por este mismo procedimiento. Los formatos son aquellos documentos oficiales que tienen una estructura establecida por el sistema de calidad (no incluye tableros de Monday, correos, *dashboards*, etc.)
 - Clave,
 - Título, y
 - Tipo de documento.
8. **Referencias:** Documentos relevantes en el que se basan para consultar o elaborar el procedimiento.

9. **Descripción:** Establece la secuencia y los pasos del procedimiento. Se debe de realizar en formato de tabla que debe de incluir los siguientes conceptos:
- Número de actividad,
 - Número de subactividad,
 - Responsable, y
 - Descripción detallada de la actividad.
10. **Criterios de aceptación y rechazo:** Se definen bajo qué circunstancias se puede no aprobar la documentación del procedimiento. Si esto ocurre se deberán de realizar cambios en el documento para que pueda ser aprobado por los responsables establecidos en las firmas del documento.
11. **Historial de cambios:** Se registran los cambios que se generan en el procedimiento o en sus documentos. Deberá incluir los siguientes conceptos:
- Número de revisión,
 - Descripción del cambio,
 - Responsable, y
 - Fecha.
12. **Diagrama de flujo:** Los diagramas de flujo son herramientas detalladas y específicas para visualizar cada paso en un proceso, mientras que los mapas de procesos ofrecen una visión general y estructural del proceso, facilitando la comprensión de las interrelaciones y la gestión de este.
- Representación de manera gráfica de las actividades a realizar.
 - Debe de empezar desde la actividad que marca el inicio del procedimiento hasta la actividad que marca el final.
 - Para su creación se debe de utilizar la simbología expuesta en el Anexo 2: “Simbología para crear diagramas de flujos en documentación de procedimientos del Sistema de Calidad”. Se debe de realizar en Microsoft Visio.



Diagrama de flujo del procedimiento GE-DCEI-P-01/01

13. **Anexos:** Información de soporte necesaria para la aplicación del procedimiento. Son ayudas visuales, tales como gráficas, tablas, diagramas, fotografías u otros. La inclusión de una sección de anexos en los procedimientos es esencial para mantener el documento principal enfocado y claro, mientras proporciona toda la información de soporte necesaria de manera organizada y accesible.
14. **Revisión y aprobación:** Establece los puestos que deben de firmar los apartados de elaborar, validar, revisar y aprobar el procedimiento.

Presentación en Canva para el proceso de inducción:

La presentación tiene veinticinco diapositivas que explican cómo se realiza un procedimiento dirigido a los encargados o gerentes de cada área para realizar los procedimientos internos con éxito. Todas las diapositivas cuentan con un título y el logo de Grupo corporativo.

La presentación comienza con una portada titulada "Introducción a procedimientos Grupo corporativo", y contiene la clave del procedimiento en el que está basada la presentación y quién está encargada de la presentación.

En la segunda diapositiva encontramos "La importancia de un procedimiento". En las siguientes diapositivas que va de la tres a la veintitrés se explica cada punto del procedimiento y la manera correcta de llenar cada uno de estos. En la penúltima diapositiva se encuentra titulada "Validación de la información de los procedimientos" y se sugiere que se realice un Kahoot a las personas que estuvieron presentes en la presentación para validar los conocimientos adquiridos durante la inducción.

▪ **Sistemas financieros y de comercialización**

Análisis de los procesos de registro de información financiera y contable:

Con el proceso de registros financieros para un mejor control y limpieza de cuentas contables se enfocó, en su mayor parte, en hacer una base de datos de cómo se deben hacer los registros tanto en activos circulantes y no circulantes de la empresa al igual de los pasivos a corto plazo que estos generan. La estrategia utilizada fue

encontrar todos los activos de mobiliario y equipo, equipo de cómputo y equipo de transporte que más tiempo tenían en la empresa y qué porcentaje aún no se podía depreciar y cuál ya estaba depreciado en su totalidad, de lo que más se encontró fueron electrónicos que llevan mucho tiempo ya en la contabilidad y que ya se habían depreciado, por lo que la estrategia fue registrar la depreciación acumulada de todos estos aparatos para que en los registros futuros no sean un cargo extra en la empresa. Otro activo que se pudo mejorar eran los gastos administrativos y de ventas donde tenían subcuentas que no correspondían en esos gastos si no en otro apartado diferente. A partir de esto, se pudo identificar cuáles eran y hacerles saber a la empresa en donde se hacen estos registros para que en un futuro tengan mejor estructurada esta parte

Los pasivos a corto plazo en donde se encontró otro foco de riesgo fue que no se estaban registrando en el sistema los pagos a los proveedores más recurrentes y no se tenían las facturas de estos pagos, por lo que tuvimos que encontrar a los principales proveedores y encontrar una estrategia para que no se siga viendo una deuda tan grande con ellos y en los libros no tener esta cuenta tan inflada a comparación de las ganancias generadas por la misma empresa.

Tablero de cotización y presupuesto de proyectos:

El tablero de cotización y presupuesto de proyectos es un tablero creado en Monday para el registro semanal de los gastos incurridos en cada proyecto y, de esa manera, semana a semana, ir monitoreando que los gastos se mantengan dentro de la cotización inicial y, así, tomar las medidas necesarias en tiempo y forma en caso de desviarse de la cotización inicial o en caso de estar cerca de desviarse.

Este está dividido en cuatro grupos los cuales son:

- Alimentación eléctrica,
- Alimentación tomógrafo,
- Obra Civil, y
- Distribución eléctrica.

Plantilla de base de datos de los clientes para proyectos eléctricos:

Es un documento específico para proyectos eléctricos, ya que, son los únicos tipos de proyectos en los que se puede estandarizar el porcentaje de descuento para los clientes.

Dentro de este documento se especifica el rango de descuentos que existen para los clientes que va entre el tres y el cinco por ciento. Para cada uno de estos cuenta con una serie de requisitos para otorgar los descuentos y, dependiendo de los requisitos, se asigna cierto porcentaje de descuento. Así mismo, existen ciertas restricciones, las cuales son las mismas en todo el rango de descuentos. También se cuenta con un apartado de descuentos “especiales”. Para estos descuentos se tiene que realizar una negociación con el cliente y, dependiendo de esta negociación, se designa el porcentaje de descuento.

Dentro del documento también se encuentra un apartado de “Notas” las cuales se pueden revisar en caso de alguna duda al realizar la cotización. Dentro de estas notas hay ciertas aclaraciones importantes para poder concluir con la cotización exitosamente.

Documento de respuestas y guion para el proceso de atención al cliente y la comercialización directa:

El documento entregado es un archivo que contiene un guion detallado para la interacción por teléfono y por correo electrónico, diseñado para mejorar la calidad y eficiencia de las interacciones entre el equipo de comercialización de Grupo corporativo y sus clientes. Este guion sirve como una guía estructurada para garantizar que cada comunicación se maneje de manera profesional, clara y efectiva, atendiendo las necesidades del cliente de manera oportuna y ofreciendo soluciones precisas. Utilizando este guion, se busca establecer una comunicación coherente y amigable, mejorar la satisfacción del cliente y optimizar los procesos internos de atención.

El documento entregado se divide en varias secciones clave para abordar diferentes aspectos de la comunicación comercial. Primero, incluye un guion para las respuestas por teléfono, que se subdivide en dos partes: recepción de llamadas y prospección de clientes. Además, se proporciona una guía para respuestas rápidas por correo

electrónico, asegurando una atención eficiente y oportuna. Finalmente, cuenta con un apartado que proporciona una estructura detallada para identificar los servicios que la empresa ofrece, sus requerimientos y tiempos de servicio. Esto permite desarrollar preguntas y respuestas específicas según el servicio solicitado por el cliente, facilitando un proceso de atención al cliente más personalizado y eficiente.

Asimismo, se incluyeron comentarios y notas adicionales para guiar a los representantes de servicio al cliente y asegurar que cada interacción se maneje de manera efectiva y profesional. Estos comentarios abarcan temas como la personalización, la escucha activa, la claridad, la flexibilidad y el seguimiento, entre otros, para mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido.

Elementos Principales del Speech de Prospección de Clientes:

1. *Introducción y Presentación:* Inicia la conversación estableciendo quién eres y el propósito de la llamada.
2. *Agradecimiento por la Oportunidad:* Expresa gratitud por el tiempo que el cliente ha dedicado a la conversación.
3. *Exploración de Necesidades:* Pregunta al cliente sobre sus necesidades específicas y expectativas.
4. *Presentación de Servicios Relevantes:* Destaca los servicios de la empresa que mejor se alinean con las necesidades del cliente.
5. *Propuesta de Solución y Valor Agregado:* Presenta una solución personalizada y explica cómo beneficia al cliente.
6. *Siguientes Pasos y Tiempos de Respuesta:* Establece claramente los próximos pasos y cuándo puede esperar el cliente una respuesta.
7. *Recopilación de Información:* Recolecta la información necesaria del cliente para avanzar con la propuesta.
8. *Compromiso de Seguir en Contacto:* Asegura al cliente que mantendrás una comunicación constante y seguimiento.
9. *Despedida y Firma Profesional:* Concluye la llamada de manera cortés y profesional.

Elementos Principales del Speech de Recepción de Clientes:

1. *Saludo Inicial:* Saluda al cliente de manera amigable y profesional.

2. *Agradecimiento por Contactar*: Expresa gratitud por la comunicación del cliente con la empresa.
3. *Manifestación de Disposición e Identificación de Necesidades*: Demuestra disposición para ayudar al cliente y pregunta sobre sus necesidades específicas.
4. *Resumen del Problema o Consulta*: Resume claramente el problema o consulta del cliente para confirmar entendimiento.
5. *Presentación de Grupo corporativo y Servicios*: Introduce brevemente a la empresa y los servicios relevantes para abordar las necesidades del cliente.
6. *Explicación de Pasos a Seguir y Tiempo de Respuesta Esperado*: Detalla los próximos pasos y cuándo puede esperar el cliente una respuesta.
7. *Recopilación de Datos del Cliente*: Recolecta la información necesaria del cliente para resolver su consulta o problema.
8. *Detalles y Agendamiento*: Confirma detalles específicos y agenda cualquier seguimiento necesario.
9. *Invitación a Seguir en Contacto*: Anima al cliente a mantenerse en contacto para cualquier pregunta adicional.
10. *Despedida Cordial y Firma Profesional*: Concluye la interacción de manera cortés y profesional.

Respuestas Rápidas para el Correo Electrónico:

- *Correo de Bienvenida y Primer Contacto*: Agradecimiento y solicitud de detalles sobre las necesidades del cliente.
- *Correo de Seguimiento*: Confirmación de recepción de la solicitud y ofrecimiento de asistencia adicional.
- *Correo de Confirmación de Cita*: Confirmación de detalles de la cita programada.
- *Correo de Despedida y Agradecimiento*: Agradecimiento por la preferencia y ofrecimiento de asistencia futura.

Servicios específicos identificados:

- Gestión
- Obra Civil
- Obra Eléctrica

- Proyecto Integral
- Proyecto Ejecutivo
- Proyecto Eléctrico
- Iluminación
- NOM-022-STPS-2015
- NOM-011-STPS-2001
- NOM-025-STPS-2008
- Estudios
- Dictamen Eléctrico
- Dictamen Estructural
- Calidad Energía

Documento con plantillas y características necesarias para la comunicación interna a través de medios digitales:

El documento entregado es un archivo Word que incluye los enlaces para acceder a plantillas en Canva, permitiendo a la empresa editarlas y descargarlas según se necesiten. Estas plantillas están diseñadas para mejorar la comunicación interna al proporcionar un orden, estructura, identidad y formalidad en los distintos tipos de comunicados. Este recopilado tiene como finalidad optimizar la comunicación interna, facilitando su edición a través de plantillas ya establecidas y con características bien definidas, siendo además accesibles para quien las necesite mediante enlaces de Canva.

Tipos de Plantillas Entregados:

- *Cumpleaños*: Plantillas para felicitaciones de cumpleaños.
- *Ingresos y Bajas*: Comunicados de bienvenida y despedida de empleados.
- *Aniversario Laboral*: Reconocimientos por los años de servicio en la empresa.
- *Presentaciones*: Plantillas para presentaciones dentro de la empresa.
- *Anuncios y Reuniones*: Comunicados de anuncios importantes y reuniones.
- *Días Festivos*: Mensajes especiales para días festivos.
- *Periódico Mural*: Plantillas para presentar mensajes varios y celebraciones a principio de mes. Se presentaron dos formatos: en imagen y en video.

Para todos los tipos de plantillas (excepto el periódico mural y los días festivos), se realizaron versiones tanto para el grupo completo (Grupo corporativo) como para las unidades de negocio.

Cada plantilla está diseñada para mantener una estructura coherente y formal en los comunicados internos, proporcionando uniformidad y eficiencia al proceso de comunicación. Las plantillas están alineadas con la personalidad de cada unidad de negocio, lo que permite una identificación clara por parte de los colaboradores. Se espera que esta identidad plasmada en los comunicados internos migre a la comunicación externa conforme el proceso de marketing digital comience a desarrollarse y crecer, lo que dará una imagen reconocible, amigable y fácil de identificar a la marca con su público objetivo.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

José Luis Alcérreca:

A lo largo de mi participación en este Proyecto PAP, he sido testigo de un entorno empresarial dinámico que ha desafiado no solo mis habilidades técnicas, sino también mi sensibilidad ética y personal. Es gracias a esta experiencia de dos periodos que he podido estar durante más de 6 meses inmerso en las complejidades sociales, económicas y culturales que impactan a las MIPyMEs en México. Definitivamente es gracias a esta experiencia que he podido apreciar las diferencias que existen al aplicar temas que se ven en la escuela en una empresa real, enfrentándome a desafíos únicos y que requieren de mucha capacidad de cambio, flexibilidad, innovación y adaptabilidad.

Desde el inicio del proyecto hasta este punto de cierre, mi perspectiva ha evolucionado notablemente. Al principio me centraba en aplicar teorías empresariales para abordar desafíos operativos y estratégicos. Sin embargo, conforme avanzaba, me encontré cada vez más reflexionando sobre el impacto ético de mis decisiones no solo en la empresa como conjunto, sino también en sus colaboradores y en la comunidad en general. Durante todo este largo proceso he podido apreciar el impacto que mis opiniones, sugerencias e implementaciones tienen en los colaboradores como individuos. Es muy satisfactorio para mí ver como aprecian genuinamente el trabajo que se hace, y como todo lo que se les entrega los inspira, motiva y empodera para volverse independientes y proactivos.

A lo largo de este proceso, pude implementar estrategias significativas que contribuyeron a mejorar la eficiencia de los procesos internos y la comunicación dentro del grupo corporativo. Pero este enfoque no solo benefició directamente a los colaboradores al proporcionarles herramientas para su desarrollo profesional, sino que también fortaleció la estructura operativa de la organización en su conjunto.

La cultura organizacional es uno de los elementos que más creció en este proceso de consultoría. Desde el principio ya tenía una noción de la importancia de este ámbito y sabía que existe una tendencia muy enfocada al factor humano y a como al trabajar en este se mejora la eficiencia y los resultados empresariales. Y fue gracias a mi participación el PAP lo que me ayudó a reafirmar esto y a entender mejor todo lo que conlleva la cultura organizacional. Dentro del grupo se trabajó mucho en todo el establecimiento de recursos humanos, y ahora que llego al final veo como la empresa dio un avance enorme y como ahora los empleados tienen un mayor sentido de pertenencia en su trabajo, lo que termina por dar una estructura sólida para que la empresa pueda seguir creciendo y mejorando en todas sus áreas.

En mis reflexiones semanales, pude ir documentando cómo iba interactuando de manera personal con los colaboradores y cómo estas interacciones me llevaron a cuestionar mis propias opiniones y creencias sobre la dinámica empresarial y social. Gracias a este proceso tuve la oportunidad de abordar dilemas éticos complejos, como el equilibrio entre los objetivos comerciales y el bienestar integral de los empleados, aprendiendo a tomar decisiones que consideraran tanto la eficiencia empresarial como el impacto humano y social. Además, esta experiencia me ha

proporcionado una nueva perspectiva sobre mi propio desarrollo profesional y personal. Mi mayor descubrimiento ha sido que la práctica empresarial no solo se trata de aplicar conocimientos técnicos, sino también de gestionar relaciones interpersonales complejas y considerar las implicaciones éticas de cada decisión que se toma en el contexto empresarial.

Elena Mendoza:

A través de estos tres periodos por cuales eh sido parte del proyecto, desde que se inició en la empresa con diagnóstico, cuando el grupo corporativo contaba con 20 colaboradores hasta ahora, dos periodos de implementación después que ya se encuentran en los 35 colaborades; ha sido bastante grato acompañarlos durante de ese crecimiento. Cabe mencionar que este crecimiento no solamente fue en cifra de colaboradores. A la par, se ha generado un crecimiento ético y moral a la par del crecimiento teórico y práctico, tanto en mí como alumna como en los miembros de la empresa, ya que en todo momento se ha estado trabajando colaborativamente y aprendiendo unos de otros.

A partir del diagnóstico obtenido en el primer periodo, se identificó que el área de recursos se encontraba bastante débil, sin embargo, al día de hoy se continúa trabajando en cimentar un excelente departamento de Recursos humanos ya que se ha logrado concientizar el hecho de que este departamento no solo contribuye a la eficiencia operativa de la empresa, sino que también refuerza su compromiso con la ética, la moral y la responsabilidad social, creando un entorno de trabajo positivo y las bases para que la empresa logre un crecimiento sostenible en todos los aspectos al tener una contratación de personal más asertiva, al promover condiciones laborales sanas con una buena comunicación y ayudar en la resolución de conflictos.

En cuanto a la parte operativa, se sigue trabajando en la documentación de procesos para cumplir con las normas legales, estandarizar y optimizar el proceso, gestionar riesgos y claridad en las expectativas. Esto no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también refuerza la integridad ética de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo justo, transparente y responsable.

En la parte financiera, en la que me involucro mayormente, aún hay mucho trabajo por hacer. La empresa al crecer de manera acelerada sin un control de su información

contable y financiera ha generado una bola de nieve. Se tiene como objetivo que toda esta información esté en orden y estructurada para contar con claridad de información, confianza, identificación de riesgos y toma de decisiones oportunas, reforzando la integridad ética de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo justo, transparente y responsable.

Como consultores de ITESO, con ética y profesionalismo, es fundamental respetar la confidencialidad de la información financiera de la empresa, ya que se maneja información confidencial.

Gracias a esta experiencia me he percatado de la importancia que tiene el desarrollo de relaciones interpersonales con la sociedad y equipo de trabajo para lograr una consultoría colaborativa, ya que, si se tiene mucho conocimiento teórico, pero no se cuenta con una buena comunicación y trato con los colaboradores, será imposible lograr los objetivos planeados.

Mauricio Menchaca:

Desde mi perspectiva haciendo el proyecto vi lo importante que es saber trabajar en equipo y comunicar correctamente lo que quieres decir sea malo o bueno, las relaciones con las demás personas y como te entiendes con ellos laboralmente ayuda mucho en que el trabajo sea de calidad y el ambiente sea el óptimo, es algo que a mí personalmente me ayuda mucho ya que a lo largo de mi vida siempre he trabajado colaborativamente y tenía aun algunos fallos al dar mi conocimiento de las demás personas

Yarabi Fernández:

Desde mi perspectiva en el PAP ha sido una grata experiencia colaborar con empresas reales en las cuales logré poner mis conocimientos y herramientas adquiridas durante mi crecimiento profesional en práctica, así mismo, como es que se maneja una empresa real.

Desde el aspecto ético la colaboración personal con la empresa ha sido muy enriquecedora, este proyecto me ha ayudado a comunicarme de manera asertiva con otras personas, sobre todo con empresarios y tener tacto al expresarme o dar algunos

comentarios. Además, ser consciente del impacto de las acciones personales dentro de una organización y en la vida misma.

El llevar a cabo este proyecto fue un gran motor para comprender mis capacidades que he adquirido durante mi vida, desde el ámbito ético, empresarial, cultural y social. Antes de este proyecto, no era consciente de que absolutamente toda la información teórica que recibía durante mis clases sería de gran ayuda aplicándolas en la vida real.

Además, este proyecto me impulsó a traer conocimientos teóricos a la práctica, incluso algunos que aprendí en mis primeros semestres de la carrera, lo cual ahora los considero importantes y beneficiosos. Cuando el encargado de calidad pedía sugerencias en ciertas áreas de la empresa, surgían opiniones mías que recordaba anécdotas de mis profesores de mi carrera, que con experiencias de otras personas logré encontrar soluciones en este proyecto.

Samantha Ibarra:

En general todo el proceso PAP ha demostrado ser un reto que he encontrado grato en enfrentar. Antes de iniciar el proceso con la empresa, leí el RPAP del periodo anterior y vi los entregables que se hicieron. Poco a poco me fui involucrando con mi equipo del PAP y con el equipo de la empresa. Cuando decidí participar mayormente en la ACD de Gestión del sistema de calidad lo hice pensando en lo mucho que podría contribuir a la empresa en el corto periodo académico que es verano. Cada interacción que tenía con mi equipo y que tenía con la empresa, hacía que me sintiera más en confianza, no solo con ellos, sino también en mí misma. Al principio me sentí preocupada y frustrada de no poder contribuir mucho debido al cambio de Bizagi a Visio (ya que yo solo tenía experiencia con Bizagi), sin embargo, una vez que entendí el funcionamiento de la nueva aplicación, me sentí inspirada en hacer el mejor trabajo con mi mayor esfuerzo.

La situación que tiene la empresa en cuestión de finanzas la encontré preocupante. Cuando me enteré de este problema, pensé dos cosas. La primera fue en cómo era posible que una empresa sobreviviera por 10 años cuando no había registros confiables de sus finanzas. La segunda cosa que pensé fue en cuál era el sentido de

hacer todas estas implementaciones si la empresa ni siquiera sabe si tiene la liquidez o no para implementarlas exitosamente a corto plazo. Mientras el proceso del proyecto avanzaba me di cuenta de que no me tenía que preocupar. De alguna manera u otra, la empresa ha sobrevivido una década con la misma situación financiera, por lo que es capaz de sobrevivir otros 10 años de la misma manera y, junto con nuestras implementaciones, aseguramos su prevalencia en el mercado. Entendí que las MiPyMEs son entidades muy resilientes y que siempre encuentran una forma para seguir en pie.

Ahora que terminé el proceso siento que lo que hice no es muy notorio. El problema que se tenía con la gestión del sistema de calidad es de tipo interno, muy interno. Sin embargo, los problemas de una empresa se suelen trabajar y resolver de adentro hacia afuera. Trabajar en establecer procesos y procedimientos internos es muy importante para generar un estándar de calidad en el servicio. Dentro de mi formación como ingeniera en Empresas de Servicios, he aprendido que el nivel de satisfacción de un servicio depende dos cosas, las expectativas del cliente y la percepción del cliente. Es muy complicado controlar ambos aspectos, ya que, estos dependen de un sinnúmero de elementos variables, tales como emociones, experiencias pasadas o inclusive cómo fue el día cada cliente (un día exitoso y relajado o un día pesado y cansado). Debido a que esto no se puede controlar, la forma en la que se maneja la calidad en un servicio y, por ende, la satisfacción del cliente es estandarizando un servicio y esto se hace de forma interna. Al documentar los procesos y procedimientos, la empresa puede apoyarse de estos y brindar un servicio de calidad al cliente y, después, el mismo servicio con la misma calidad a otro cliente, formado así un nivel de calidad que se convierte en la expectativa del cliente para ese servicio.

Para mapear los procesos se tuvo que hacer un levantamiento. Este proceso fue iterativo, es decir, se hacía un levantamiento, se modelaba el proceso, se validaba, para otra vez hacer un levantamiento nuevo y corregir los errores. Al principio puede ser algo molesto tener que re trabajar el mismo proceso múltiples veces, sin embargo, esa es la naturaleza de documentar los procesos de una empresa. Mientras trabajaba en los procesos tuve un dilema, si seguir al pie de la letra el lenguaje BPMN para diagramar procesos o priorizar el objetivo de la implementación y que los procesos fueran simplificados y sencillos de leer. Al final decidí desviarme un poco del lenguaje y priorizar el objetivo de mantener todo simple, esto porque consideré que era más

importante que los procesos les fueran de utilidad a la empresa sobre que siguieran una nomenclatura.

Por el lado de los procedimientos, se tuvo que leer con detenimiento el procedimiento GE-DCEI-P-01/01. La forma en la que sugerí los cambios y modificaciones fue pensando en que las personas no suelen leer un documento técnico en su totalidad, por lo que sugerí poner lo más importante y relevante del procedimiento arriba y lo menos relevante y detallado al último, es decir, ir de lo general a lo particular.

Al final, gracias a este proyecto me di cuenta de muchas cosas sobre mí. Me di cuenta de que disfruto mucho documentar procesos, que puedo hacer mucho en poco tiempo, que es muy divertido trabajar con un equipo capaz, y, sobre todo, me di cuenta en la gran satisfacción que siento al saber que algo que yo hice es de utilidad y le está ayudando a alguien. Ciertamente, me enfocaré en mantener ese sentimiento y seguiré contribuyendo a más proyectos.

Katherine Ibarra:

Antes del PAP, tenía otra idea diferente de lo que iba a ser este proyecto, la verdad pensé que íbamos a tener una participación menos activa en las decisiones de la empresa. Sin embargo, percaté que muchas empresas están dispuestas a escuchar a los jóvenes para mejorar, eso fue muy significativo, ya que escuchar diferentes puntos de vista es esencial en cualquier ámbito para tomar decisiones más eficientes. Desde la carrera de derecho, entiendo todas las complicaciones que tienen las pequeñas y medianas empresas a la hora de comenzar y tener que establecer lo necesario en material normativa para que funcione correctamente. Aunque la empresa emplea a una abogada, creo que hay muchas cosas que se establecieron desde el principio, pensando desde el derecho, muchas cosas que no deben quedarse sin un sustento contractual, pero poco a poco se establecen estas directrices. Desde mi perspectiva de diseño de modas, creo que a veces no se considera la importancia de los uniformes y la estética en las empresas, pero en la empresa se sabía la importancia de los uniformes en la cultura organizacional, tanto que tenían previsto generar una propuesta para fomentar la imagen de la empresa. Considero que, desde mi perspectiva, la necesidad más urgente que tienen las empresas es generar un espacio de colaboración entre todos y generar un espacio

donde constantemente se estén revisando todas las áreas de las empresas, permitiendo que todos opinen y generen retroalimentación para mejorar en todos los aspectos.

3.2 Aprendizajes logrados

José Luis Alcérreca:

A lo largo de este proceso de consultoría colaborativa tuve la oportunidad de desarrollar los conocimientos y habilidades profesionales que he aprendido a lo largo de mi carrera. Esta experiencia ha sido muy enriquecedora y me ha ayudado a poder darme una idea de cómo es estar dentro de un entorno empresarial real, que se enfrenta día a día a obstáculos y retos que requieren de habilidades más allá de conocimientos técnicos. El entorno de las MiPyMEs en México es uno desafiante y que requiere de habilidades como la adaptabilidad, la flexibilidad al cambio y la apertura al análisis constante para la toma de decisiones. Sin duda, ahora que termino este proceso me siento más preparado para la vida laboral, y he adquirido mucha confianza para poder ser proactivo y dar propuestas constates sabiendo el impacto que estas pueden tener en una organización.

Desde el inicio del proyecto, he aprendido a desarrollar habilidades cruciales como lo son el liderazgo, el manejo del tiempo, la organización, la colaboración, la comunicación, y la inteligencia emocional. Estas habilidades fueron esenciales para integrarme eficazmente en un equipo ya establecido y comprometido con la empresa, adaptándome rápidamente a su cultura de trabajo y aportando donde más se necesitaba. Además, estas habilidades se deben mezclar y equilibrar con los conocimientos técnicos y profesionales que he adquirido en mis años de estudio, y creo que es este el mayor de los aprendizajes dentro de esta experiencia.

En cuanto a mi formación en Administración de Empresas, pude aplicar mis conocimientos tanto generales como específicos en áreas críticas como Recursos Humanos y Comercialización. En Recursos Humanos, por ejemplo, participé activamente en la estructuración de un nuevo departamento en sus etapas iniciales, y he podido ser testigo del arduo trabajo que requiere estructurar un departamento. Pero este trabajo tiene

beneficios, y gracias a este proyecto he podido apreciar el alto impacto que tiene trabajar en el factor humano en los resultados de la organización. Por otro lado, dentro de la comercialización trabajé en la estructura de una identidad de marca, que me parece un tema fundamental para darle estructura y uniformidad a la organización, lo que termina por mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores y la capacidad de llamar la atención de los clientes.

Además de mis habilidades técnicas, he fortalecido competencias profesionales transferibles, tales como la capacidad para trabajar bajo presión, tomar decisiones estratégicas y gestionar proyectos con impacto social positivo. En cada fase del proyecto, desde el análisis hasta la implementación, he enfrentado desafíos que me han permitido demostrar mi capacidad para resolver problemas y adaptarme a las necesidades cambiantes de la empresa y del equipo consultor. Estoy seguro de que los aprendizajes obtenidos y las competencias desarrolladas me serán invaluable en mi futuro profesional, donde buscaré seguir contribuyendo de manera significativa al mejoramiento continuo de las organizaciones y al bienestar de sus integrantes.

Elena Mendoza:

Durante mi participación en este proyecto de consultoría, se han presentado retos bastante desafiantes que me han permitido crecer personal y profesionalmente. Esto en gran parte se debe a la responsabilidad y confianza que se nos deposita a nosotros como estudiantes al momento de colaborar con la empresa. Gracias a ello, tanto los colaboradores como nosotros como estudiantes hemos tenido la apertura de aprender unos de otros.

A través de tres periodos que eh estado en este PAP, se han puesto a prueba habilidades adquiridas durante la carrera como lo es el trabajo en equipo, proactividad, organización, responsabilidad, puntualidad y el dialogo asertivo para generar un contrato psicológico con los colaboradores de la empresa.

Además, al trabajar principalmente en toda la pare administrativa, financiero y contable, me permitió poner en práctica conocimiento adquirido en la escuela y potencializarlo, como lo es la creación, análisis y estructura de los balances y estados de resultados y su interpretación financiera. Adicional a eso, también adquirí

conocimiento sobre el uso de CONTAQi, lo cual me será de mucha utilidad en el campo laboral.

El hecho de involucrarme en la parte financiera también me permitió incrementar mi capacidad de análisis e interpretación de datos de una manera más apegada a la forma en que trabajan las empresas en el día a día; ya que es un poco diferente a los casos que nos presentan en clase.

Durante este PAP de consultoría aprendí muchas habilidades y potencialicé algunas otras. Algunas de las habilidades que más se pusieron en práctica para lograr un trabajo de calidad fue la constante comunicación, trabajo en equipo con los compañeros y los colaboradores de la empresa y paciencia; ya que los colaboradores de la empresa en ocasiones contaban con mucha carga laboral y no nos podían proporcionar la información necesaria en el tiempo que se requería acorde a nuestro cronograma. Por ende, también se puso en práctica la capacidad de trabajar bajo presión, considerando que la información necesaria para trabajar a veces la recibíamos después de lo esperado y se contaba con muy poco tiempo para trabajar en este periodo de verano.

Por último, considero que mi consultor me ha ayudado mucho a desarrollar una comunicación asertiva, ya que financieramente se tocan temas sensibles con los empresarios y cómo se comunica cierta información puede diferenciar la interpretación de la situación.

Mauricio Menchaca:

Desde mi punto de vista de un contador me ayudó mucho ver a una empresa con unos problemas a la hora de presentar su contabilidad ya que pude poner en práctica cosas que vi a lo largo de mi carrera ya sea corregir estados financieros o hacerlos desde cero. Al igual que aprendí a colaborar con personas mayores que yo y poder enseñar algunas cosas a los colaboradores algo que me gustó mucho ya que en el futuro me gustaría dar clases.

Además, al trabajar con mi equipo PAP de diferentes carreras aprendí de otras áreas y cosas de las cuales yo no estaba familiarizado cosa que en lo personal y laboral me ayuda a crecer y tener más conocimiento sobre el mundo laboral.

Por otro lado, nunca había escrito tanto en un documento y aunque me costó trabajo me ayudo a poderme expresar mejor y darle formato a un documento tan largo.

Yarabi Fernández:

Desde la perspectiva de un Ingeniero Industrial en este proyecto, fue muy enriquecedor en cuestión de los mapas de procesos, a lo largo de mi carrera me han enseñado como realizar mapas de procesos y diagramas de flujo, sin embargo, durante mi participación con la empresa, aprendí mucho más afondo de la manera correcta en que se diagrama un proceso gracias a mi compañera Samantha y al gerente de calidad de la empresa, conocí buenas prácticas que se deben tomar en cuenta al diagramar un proceso, en conjunto con ellos aporté ciertos criterios de los cuales yo tengo conocimiento y desde mi punto de vista la implementación fue bastante satisfactoria en resultados, adquisición de nuevos conocimientos y experiencia.

En cuestión de la inducción que se va a realizar para los encargados de área de la empresa con el fin de comprender la manera correcta de realizar un procedimiento interno, yo estaba muy emocionada en participar en la inducción, ya que, considero que tengo bastante conocimiento sobre los procedimientos, además de que tenía la información bastante fresca ya que un periodo anterior tomé una materia respecto a este tema. Por cuestión de tiempo, no se logró que participará en la inducción, sin embargo, el modificar el procedimiento y dar nuevas propuestas fue muy grato y me ayudó a reafirmar mi conocimiento en el tema.

Durante este periodo aprendí a tener paciencia y a delegar, en algunas ocasiones tocó esperar respuesta de los colaboradores en la empresa para comenzar a trabajar.

En este verano 2024, considero que aprendí mucho de mis compañeros de equipo y mi consultor. De mi compañero José Luis, aprendí a liderar de manera asertiva con mis compañeros de equipo, de mi compañera Elena, aprendí a comunicarme asertivamente con los colaboradores de la empresa, de mi compañera Samantha, aprendí a que delegar está bien, de mis compañeros Mauricio y Katherine, aprendí la importancia de la comunicación en equipo. Por último, de mi consultor Antonio, aprendí la importancia de la comunicación, de dar soluciones y de ser proactivos. Fue un periodo bastante enriquecedor en conocimientos.

Samantha Ibarra:

Durante este proyecto, utilicé más mis conocimientos en ingeniería que mis conocimientos en servicios. Dentro del perfil de la carrera, una parte es el análisis y diseño de proceso de negocios y está fue la parte que exploté en este periodo. Apliqué todo lo que sé sobre cómo es el modelado de procesos, desde cómo hacer el levantamiento hasta diagramar los procesos. La notación que utilicé para esto fue el BPMN ("Business Process Model and Notation"), ya que, este fue el que se me enseñó. Me hubiera gusta aplicar un poco de mis conocimientos de servicios, sin embargo, estoy satisfecha con mi rol en este proyecto.

Más allá de aplicar mis conocimientos adquiridos durante la carrera, también tuve algunos aprendizajes profesionales y personales. De primera mano, aprendí como es el proceso de una consultoría hacía el sector de MiPyMEs, en esta experiencia aprendí sobre como relacionarme con mis colaboradores, los diferentes tipos de consultoría que hay y las prácticas que se deben o no hacer (una de ellas es no prometerle al cliente que puedes hacer algo si al final no lo vas a poder hacer). Personalmente, aprendí la importancia de tener una buena dinámica con el equipo de trabajo y el equipo empresarial. Mi equipo de trabajo PAP fue ideal para cumplir con las implementaciones de este periodo. Nuestra interacción fue una similar a la de una amistad desde el principio, siempre nos sentimos cómodos de expresar nuestra opinión y de recibir retroalimentación de nuestro trabajo. Ciertamente, nuestro consultor Sr. tuvo un rol importante en esta dinámica de equipo. Él siempre nos mostró su apoyo y nos ayudó a crecer como personas junto con el proyecto. Por otro lado, la dinámica con el equipo de la empresa también fue muy buena. Ellos se demostraron muy abiertos al proceso de consultoría, siempre preguntaban nuestra opinión y también daban la suya. Aunque no fue igual de rápido que con el equipo PAP, poco a poco se fue desarrollando un ambiente de confianza mutua. Gracias a toda esta experiencia, aprendí lo importante y amena que es la consultoría colaborativa, donde todos buscamos obtener los mayores beneficios del proceso.

Al ser este mi primer PAP, tenía mis expectativas del proceso, pero una de ellas no era conocer más de mí. Gracias a esta PAP aprendí sobre mis capacidades, habilidades y talentos. Ahora me siento más segura de la calidad de mi trabajo y me percaté de que en realidad sí he aprendido mucho en mis cuatro años de carrera.

Además, aprendí sobre mis áreas de mejora. En el próximo periodo pienso desarrollarme más con base a mis aprendizajes durante este PAP. Aunque fue corto el tiempo de este proyecto, aprendí mucho sobre mí. Por último, me ayudó a decidir en qué quiero desarrollarme profesionalmente. Próximamente buscaré hacer una certificación en procesos y trabajar en la comunicación asertiva.

Katherine Ibarra:

Desde mi formación de Diseño de modas aporté la creación de la propuesta de nuevos diseños de uniformes para jerarquías de la empresa. Esta propuesta se hizo pensando en las necesidades funcionales y estéticas de los colaboradores de la empresa. Además de la propuesta visual, realicé fichas técnicas de compra con especificaciones como descripción, materiales, colores y proveedores de diferentes rangos de precios y calidades. Tuve que aplicar los conocimientos que adquirí en la carrera de búsqueda de tendencias, para entender qué es lo que se está usando y que se usará. Además, a través de mis conocimientos de patronaje pude adaptar las necesidades a las características físicas de las prendas.

Por otro lado, mi previa carrera de Derecho fue conveniente al momento de desarrollar el manual de políticas internas y las anotaciones de las cartas responsivas. No tenía conocimiento del Manual de políticas internas, pero me di cuenta de que para una empresa es esencial establecer los lineamientos internos para evitar cualquier controversia y protegerse ante alguna. En el caso de las anotaciones, fue importante revisar desde la teoría de obligaciones que todo se plasmara de manera clara y no dejar algo a una interpretación errónea. Estas implementaciones me permitieron poder retomar mis conocimientos legales, asegurando que ambas implementaciones estuvieran alineadas a las legislaciones correspondientes. Tuve que aplicar conocimientos previos respecto a derecho laboral, derecho civil y lógica jurídica en general.

Durante el PAP, también tuve la oportunidad de aplicar otros conocimientos como el trabajo en equipo, gestión del tiempo y la comunicación. Se necesitó el trabajo en equipo para implementar las implementaciones; la gestión del tiempo fue esencial para coordinar múltiples tareas y la comunicación efectiva fue necesaria para

mantenernos alineados con nuestros objetivos en el equipo y establecer una vía de comunicación con la empresa.

Trabajar con la empresa me permitió darme cuenta de la importancia de desarrollar mis habilidades de gestión y trabajo en equipo, además de entender la importancia de las implementaciones que desarrollé. El PAP me ayudó a entender la estructura necesaria para que las empresas funcionen correctamente, así como la importancia de permitir que los colaboradores influyan directamente con la creación de las decisiones que se tomen de manera interna. En general, esta experiencia me permitió aplicar ambas de mis profesiones en un entorno real. Fue muy valioso para mí la actitud de la empresa hacia nosotros, escuchándonos constantemente y considerando nuestras propuestas, haciéndolas suyas y desarrollándolas después. De esta manera, como estudiantes, nos adentramos al ámbito laboral y ayudamos a un sector importante en la sociedad que son las MiPyMEs, sostén de la economía del país.