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

Ada Samantha Ibarra Avalos - Ingeniería en Empresas de Servicio

Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez- Ingeniería Industrial

Omar Alberto Mendo Ponce. - Administración de Empresas y Emprendimiento.

María Rebeca Delgadillo Canales - Comercio y Negocios Globales

Daniela Muñoz Cuevas – Ciencias de la educación

Profesores PAP:

José Antonio Gerardo Pujals Acevedo – Docente Consultor

Gustavo Viruega Aguilar – Coordinador PAP

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre 2024

ÍNDICE

REPORTE PAP 2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional 2
Resumen 3
Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional 9
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto 10
1.2 Caracterización de la organización 19
1.3 Identificación de la(s) problemática(s) 23
1.4. Planeación de alternativa(s) 30
Plan de trabajo primera versión 31
Plan de trabajo segunda versión 35
Cronograma y diagrama de Gantt 38
Acta constitutiva 39
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) 40
Diagrama de Red 41
Acuerdos de RRHH 43
Matriz de riesgos 44
Plan de comunicación 45
Entregables desarrollados 47
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora 55
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos 105
1.7. Bibliografía y otros recursos 117
2. Productos 121
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia 144
3.1 Sensibilización ante las realidades 144
3.2 Aprendizajes logrados 151

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 que los estudiantes aprendan a siempre tener 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 su desarrollo y la valoración de las incidencias en el entorno.
- El segundo componente presenta los productos elaborados (a detalle) durante el ciclo académico 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 los estudiantes desarrollaron en el transcurso de su participación en el proyecto.

Resumen

El proyecto se llevó a cabo en dos empresas PyMEs que pertenecen a un corporativo formado por tres unidades de negocio con las que se desarrolló la tercera fase de implementación del proceso de consultoría colaborativa.

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 definir 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, mejora 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 otoño de 2024, a través del PAP Consultoría para la Competitividad en PyMEs, se realizó un tercer proceso de implementación en consultoría colaborativa basado en los resultados obtenidos de los Proyectos de Aplicación Profesional de los ciclos anteriores (otoño de 2023, primavera de 2024 y verano 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 hasta la semana 14 del periodo académico.

Se ha trabajado con ambas unidades de negocio desde otoño de 2023, durante el cual se llevó a cabo un proceso de consultoría en diagnóstico colaborativo 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 (ACDs) y a las capacidades empresariales desarrolladas durante el periodo de Diagnóstico Colaborativo.

Con base a esta información, durante el periodo de primavera de 2024 se empezó la primera fase de implementación, donde 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/productos:

- 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 responsivas 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.

El siguiente ciclo marca la segunda fase de implementación del proyecto de consultoría colaborativa. 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 su implementación. Estas fueron:

Verano 2024:

Dentro de la ACD de Desarrollo del Talento Humano, se entregaron los siguientes documentos:

- 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.

Antes de desarrollar los productos de la ACD de Sistemas de Calidad, primero se modificó su nombre y fue denominada “Gestión del Sistema de Calidad” debido a que la empresa identificó la necesidad e importancia de gestionar su sistema de calidad.

Por lo tanto, dentro de la nueva ACD de 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,
- Formato sobre documentación de procedimientos modificado y validado y
- Proceso de inducción al formato de procedimientos con apoyo visual.

Por último, para la ACD de 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.

Las implementaciones de ese periodo representaron una mejora significativa en varios aspectos clave, como el desarrollo del talento humano, la calidad de los procesos internos, la eficiencia financiera y el fortalecimiento de las empresas en el mercado. En resumen, estas acciones contribuyeron, de manera notable, al desarrollo integral y sostenible de la empresa, permitiéndole alcanzar nuevos niveles de éxito y competitividad en su industria.

Otoño 2024:

El periodo de otoño de 2024 representa la tercera fase de implementación y el último ciclo de trabajo con la empresa, es decir, este periodo marca el cierre del proyecto de consultoría colaborativa. En este periodo, se dejó de trabajar con las anteriores ACDs, debido a su alto nivel de desarrollo y se determinaron, junto con la empresa, dos áreas nuevas:

1. La ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos y
2. La ACD de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones.

Estas ACDs fueron presentadas a los directivos y los colaboradores de la empresa. Donde, finalmente, las fueron validadas y confirmadas por los mismos.

En detalle, durante el periodo de otoño de 2024, se realizó un cambio en las ACDs. Las ACDs de “Desarrollo del Talento Humano” y “Sistemas Financieros y de Comercialización” se comprimieron dentro de una misma, la cual se denominó “Gestión de los Sistemas Administrativos”; así mismo, a la ACD de “Gestión del Sistema de Calidad” se le agregó el área operativa, por lo cual, ahora se denomina “Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones”.

Al finalizar el periodo, dentro de la ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos, se entregó lo siguiente:

- Excel con la clasificación de costos y gastos del flujo de efectivo de la empresa,
- Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables con el despacho contable,
- *Service Blueprint* del área operativa de dictámenes,
- Propuesta de formularios de satisfacción para visitas,
- *Monday Forms* exclusivo para los clientes recurrentes,
- Documento con información sobre el estudio de mercados de Estados Unidos y Canadá complementado con la información financiera y contable que se requiere para la internacionalización, e
- Informe de detección de necesidades de capacitación a nivel gerencial y propuesta de capacitación.

Del mismo modo, dentro de la ACD de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones, se entregó:

- Mapa del proceso de proveedores actual (*as-is)* y deseado (*to-be*),
- Informe del problema con proveedores,
- Mapa de procesos del periodo anterior actualizados y
- Mapas de subproceso de visitas y de revisión de informes.

Las implementaciones realizadas en esta última fase de implementación completan el ciclo integral del proceso de consultoría, incrementando el valor de los esfuerzos

realizados a lo largo de un año y medio. Además, estas implementaciones reflejan el compromiso de la empresa de continuar su desarrollo de manera sostenible y con responsabilidad social.

A lo largo de este reporte, se describe el proceso de cómo se concretaron estos productos, así como los resultados, impactos y el valor que agregaron a la empresa durante y al final de periodo.

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 (denominados 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.

En este cuarto y último periodo de trabajo con la empresa, se desarrolló la tercera etapa de implementación. En esta etapa, dentro de las dos ACDs determinadas en su inicio, se identificaron tácticas y se desarrollaron actividades relevantes a la situación actual de la empresa, la cual continua con su crecimiento y se encuentra en una etapa de reestructuración. Esto, con el fin de proporcionarles una serie de productos de valor, cada uno con indicadores de uso y beneficio, para verificar su nivel de impacto 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, las Naciones Unidas estima que las MiPyMEs representan el 90% de las empresas, más del 70% del empleo y el 50% del PIB a nivel mundial. Son consideradas el núcleo económico del mundo (2024).

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. 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 empleados de bajos ingresos, mujeres, jóvenes y aquellas personas 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, 2024).

Además, en mercados emergentes, se ha identificado que las MiPyMEs generan un 70% de los empleos.

En México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) representaban aproximadamente el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. De acuerdo con el censo económico de 2019, estas representan el 94.9% de los establecimientos (Martínez, 2023). 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.

Jalisco es uno de los estados más importantes de México en actividad económica y las empresas MiPyMEs son fundamentales para el desarrollo económico del estado, ya que, representan el 98% de las unidades económicas, generan el 74% del empleo y aportan el 52% del PIB estatal (INEGI, 2019). Entre los sectores más desarrollados se encuentran las industrias de tecnologías de la información, la agroalimentaria, manufacturera, servicios, comercio y turismo.

- Agroindustria: Jalisco es líder en producción agroalimentaria en México, y muchas micro y pequeñas empresas forman parte de cadenas de valor en la producción y transformación de alimentos.
- Tecnologías de la Información: Guadalajara, como capital tecnológica, alberga muchos startups y MiPyMEs en software, desarrollo de hardware, inteligencia artificial, entre otros.
- Comercio: El comercio al por menor y mayor es uno de los sectores donde las MiPyMEs están más concentradas, con un gran número de microempresas dedicadas al comercio local.
- Turismo: Las MiPyMEs juegan un papel clave en el sector turístico, particularmente en destinos como Puerto Vallarta y la región del Tequila.

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 pérdidas 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 para pagar sus gastos operativos, como salarios, alquiler y suministros, debido a la caída de 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 a estos o que diversificaran sus productos y/o servicios para satisfacer las nuevas demandas del mercado.
7. Desafíos de salud y seguridad: Las MiPyMEs también tuvieron que lidiar con desafíos relacionados a la salud y la seguridad de sus empleados y clientes, donde tuvieron que implementar protocolos que disminuyeran el riesgo en estos dos rubros.

Además, 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 más destacados:

1. Digitalización acelerada: La pandemia aceleró la adopción de la 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).

Siguiendo con esta misma línea, es crucial que las MiPyMEs en México cuenten con una digitalización eficaz, sin embargo, únicamente el 15% de estas cuentan con una estrategia de digitalización eficaz, según un estudio realizado por la Vicepresidencia de la Economía digital (el 15 de enero del 2024). La digitalización es importante, ya que, ayuda a eficientar procesos y su documentación, fomenta la innovación, ayuda a anticipar los cambios en el mercado mejorando su competitividad y la toma de decisiones lo cual se vuelve fundamental para su supervivencia y crecimiento; esto porque, sin ella, se podrían perder oportunidades de negocio o simplemente quedar rezagadas frente a la competencia.

Por estas razones el presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, Octavio de la Torre, ha realizado las siguientes propuestas para fomentar la digitalización y la innovación en las MiPyMEs:

- Extender el acceso a internet junto con el sector público.
- Capacitar a empresarios de MiPyMEs y artesanos en estrategias digitales.
- Facilitar el acceso a financiamiento para pequeñas empresas.
- Establecer estándares de ciberseguridad para proteger la información.
- Fomentar la inclusión digital para mejorar la competitividad y ventas.
- Impulsar la adopción de tecnologías emergentes.
- Crear regulaciones que no limiten la innovación.
- Participar en foros internacionales para coordinar políticas digitales.
- Simplificar el sistema fiscal con incentivos a la innovación.
- Usar internet para medir el avance en la economía digital.

<u>Impacto de la transición de gobierno 2024 en MiPyMEs:</u>

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, le dará continuidad al proyecto de la Cuarta Transformación del pasado 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 el final de 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 reduzca 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.

A nivel estatal, las MiPyMEs son el soporte principal de la economía en Jalisco, Rodolfo Orozco Vázquez revela, en su tesis, que representan el 99.8% de las unidades económicas y entre el 50% y el 60% del empleo en el estado (Orozco, R., 2021). También, generan el 7.1% del Producto Interno Bruto de Jalisco al tener un registro de 376 mil 821 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.

El *nearshoring* es la estrategia de externalización por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros que, a pesar de ubicarse en otros países, están localizados en destinos cercanos y con una zona horaria semejante (Thomson Reuters México, s. f.). Esto ha ganado relevancia como estrategia clave de la cadena de suministros globales y ha tenido un impacto muy importante en las empresas MiPyMEs en países como México. Este fenómeno ha hecho que empresas asiáticas se asienten en el país, debido a factores como el aumento de costos laborales en Asia, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y la búsqueda de una mayor eficiencia en la cadena de suministro.

Impacto del *Nearshoring* en las MiPyMEs en México

1. Aumento de Oportunidades de Integración en Cadenas de Valor

El *nearshoring* ha brindado a las MiPyMEs mexicanas, especialmente en estados como Jalisco, mayores oportunidades de integrarse en cadenas de suministro globales, especialmente en sectores como manufactura, tecnología y automotriz. Las grandes empresas extranjeras que deciden reubicar sus operaciones en México a menudo dependen de proveedores locales para componentes, servicios o productos intermedios. Esto abre un mercado amplio para las MiPyMEs que pueden proporcionar insumos o servicios a estas corporaciones.

2. Desafíos de Competitividad y Capacidad

Aunque el *nearshoring* ha generado oportunidades, también ha planteado retos para las MiPyMEs. La necesidad de cumplir con estándares internacionales y adoptar tecnologías avanzadas puede ser difícil, especialmente para microempresas con recursos limitados. Las MiPyMEs deben modernizar sus procesos productivos y fortalecer sus capacidades tecnológicas para satisfacer los requisitos de calidad y plazos impuestos por empresas multinacionales.

3. Mejora en Infraestructura y Reducción de Costos

El *nearshoring* también ha resultado en mejoras en infraestructura en regiones clave de México, como la construcción de parques industriales y redes de transporte, lo que beneficia indirectamente a las MiPyMEs. La ubicación cercana de las grandes empresas facilita una reducción de costos logísticos para las MiPyMEs que proveen productos y servicios localmente, ya que, las distancias cortas permiten una logística más eficiente.

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 subdivide en tres unidades de negocio. Como parte de la colaboración, se enfocó en brindar servicios de consultoría a dos de estas unidades. La empresa actualmente atraviesa una época de muchos cambios y adaptaciones en su estructura y relaciones internas. Al momento, se han estado enfocando en el desarrollo y la reestructuración de las áreas de comercial y de operación y la parte administrativa, incluyendo finanzas y recursos humanos.

Debido a esta reestructuración, se han hecho cambios en la planta del personal. Se han estado contratando a nuevos colaboradores para apoyar el crecimiento que se está teniendo. El periodo pasado, verano 2024, se hicieron modificaciones al organigrama y, actualmente, se continúa trabajando en él. Partes de estas modificaciones es que se siguen estructurando los puestos de trabajo que actualmente necesita la empresa y se siguen sumando nuevas personas para formar parte de esta.

En lo que respecta al ambiente laboral, a gran escala podemos determinarlo como sano, donde los integrantes de la empresa se sienten identificados con la misma. La organización constantemente busca desarrollar el área encargada de recursos humanos para motivar a los colaboradores y mantener un ambiente laboral óptimo. Además, pretende mejorar la eficiencia de sus procesos, la gestión de su sistema de calidad y la comunicación entre departamentos, ya que, su crecimiento es acelerado y desean mantener la empresa en control.

Los servicios ofrecidos, por la empresa son las unidades de inspección y de construcción, las cuales se describen a continuación.

Unidad de Inspección:

La empresa cuenta con una 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, donde la empresa 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): La unidad de inspección 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 el cumplimiento con esta norma.

Unidad de Construcción:

Por otro lado, la unidad de construcción de la empresa ofrece una amplia gama de servicios, que incluyen:

Eléctrica:

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 construidos 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 construidos 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 Estructura 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 empresa también 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.

El grupo corporativo de la empresa 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.

La empresa, fue fundada por un Ingeniero electromecánico, en colaboración con la Cofundadora, de la licenciatura de arquitectura. Entre diciembre de 2023 a noviembre de 2024 ha experimentado un crecimiento organizacional de 20 a 35 colaboradores.

La unidad de inspección de la empresa se encuentra acreditada, pero no está aprobada por las secretarias 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 le envía este informe a la unidad de inspección. Por su parte, la unidad de inspección envía este informe y registro LP a un proveedor suyo que aplica la norma NMX-EC-17020-IMNC-2014. La estrategia proyectada al tener una unidad de inspección aprobada y acreditada es empezar el trámite del laboratorio y, así, reducir sus dos proveedores durante el proceso mencionado anteriormente.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Durante los tres años y medio de trabajo, se han identificado diversas problemáticas que han sido abordadas de manera periódica. Como resultado, a lo largo del proyecto, se ha logrado reducir significativamente su impacto o incluso eliminarlas por completo. No obstante, debido a que se trata de una empresa con operaciones continuas, algunas de las problemáticas detectadas en el primer ciclo académico persistieron hasta el último, además de que en cada periodo se identificaron nuevos desafíos.

Problemáticas del periodo de otoño de 2023:

En el periodo de diagnóstico se definieron las áreas claves de desempeño a partir de las siguientes problemáticas detectadas:

- Se identificó que no existía un departamento encargado del talento y recursos humanos. En ese momento, la función era llevada a cabo por una abogada y ambos directivos.
- Necesitaban ser más específicos en sus objetivos y expectativas para sus empleados, así como lograr un personal con autogestión y mayor eficiencia.

En ese periodo, el control de calidad estaba enfocado en la unidad de inspección. Sin embargo, en la unidad de construcción no se contaba con documentos sobre los procedimientos operativos de la organización. Por lo tanto, los objetivos de calidad no eran claros para las demás áreas de la empresa.

En el ámbito financiero la empresa no tenía claridad sobre los costos de sus servicios, lo que les impedía conocer su margen de utilidad y determinar cuáles servicios eran

más rentables. Aunque se registraba información básica, como ingresos y egresos, no se tenía estructurada en balances y estados de resultados, lo que limitaba su análisis financiero. Esto ocasionó que no solicitaran créditos, afectando su capacidad para asumir proyectos grandes que requieren financiamiento de 30 a 90 días. En ese momento, solo podían trabajar con anticipos del 70%, lo que limitaba su clientela. Además, carecían de una estrategia financiera, lo que resulta en un alto pago de impuestos al final del periodo fiscal.

Problemáticas del periodo de primavera de 2024:

Durante el periodo de primavera de 2024, la empresa se encontraba en un crecimiento constante lo cual desencadenaba diversas problemáticas, ya que, la organización no estaba preparada para ello. El equipo PAP de ese periodo las dividió en tres áreas claves de desempeño (ACDs); Desarrollo de Talento Humano, Sistemas de Calidad y Sistemas Financieros y de Comercialización. Se dividió de esta manera respondiendo al diagnóstico realizado en el periodo de otoño de 2023.

En el área de Desarrollo de Talento Humano se identificaron problemáticas derivadas de la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades, lo que generaba confusión entre los colaboradores sobre a quién dirigirse para resolver dudas o problemas. De igual manera, no existía una guía clara en la comunicación entre departamentos para las actividades necesarias del funcionamiento de la organización. La inexistencia de un organigrama y la ausencia de manuales de perfiles de puesto causaba que no hubiera claridad y coherencia para los colaboradores y la organización en las funciones, actividades y capacidades requeridas para cada puesto, lo cual dificultaba el proceso de contratación y el seguimiento de la cadena de mando.

Por otro lado, en el área de Sistemas de Calidad, aunque la empresa debía de cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas, no se contaba con documentación sobre los procesos operativos de la organización para lograr el cumplimiento de estas y no existía una estandarización en el proceso de control de calidad.

En el área de Sistemas Financieros y de Comercialización se detectaron problemáticas significativas principalmente en los costos de operación. No conocían su margen de utilidad real o cuáles servicios eran más rentables que otros. La irregularidad en el registro de datos en balances y estados de resultados dificultaba hacer un análisis financiero y la interpretación de los resultados, les impedía conocer la situación real de la empresa y los limitaba en el acceso a financiamientos externos, por lo que, perdían grandes proyectos. La organización tuvo que prescindir del despacho contable con el que trabajaban, ya que, nunca les entregaba los datos financieros en tiempo y forma aceptable, por lo que, la organización comenzó a recopilar y analizar los datos financieros de manera interna lo cual se complicó, ya que, en la ruptura con el despacho de servicios externos contables, perdieron datos de su desempeño financiero previo. Finalmente, por el ámbito comercial, la empresa carecía de estrategias de mercado, como análisis de amenazas, satisfacción del cliente, búsqueda de nuevos mercados y campañas de promoción, lo que afectaba su capacidad para captar nuevos clientes y mejorar su posición en el mercado.

Problemáticas del periodo de verano de 2024:

Durante el periodo de verano de 2024, se percibieron, en general, problemas de comunicación entre los colaboradores de la empresa debido a que se encontraban en un periodo de reestructuración, lo cual ocasionaba que la información no llegase a sus destinatarios.

Dentro de la ACD de Desarrollo del Talento Humano, se detectó que aún persistían los problemas de distribución de roles y responsabilidades en relación con los diferentes modelos de negocio de la empresa. Aunque ya se habían implementado en primavera de 2024 documentos con la descripción de cada puesto y un organigrama, aún no se detectaban sus beneficios. La falta de definición de roles y responsabilidades llevaba a que contrataran personas sin antes haber definido cuáles iban a ser las tareas que desempeñarían en la empresa.

Por otro lado, en la ACD de Gestión del Sistema de Calidad, se observó que el control de la calidad solo se enfocaba en la unidad de inspección, lo que ocasionaba que hubiera una falta de documentación de los procedimientos operativos de la unidad de

construcción. Al ser una empresa que debe de estar certificada en Normas Oficiales Mexicanas, deben de seguir controles estrictos de calidad, pero no existía documentación interna de los procesos, por lo que, los objetivos de calidad no estaban claros.

Por último, durante el mismo periodo, dentro de la ACD de Sistemas Financieros y Comerciales, se identificaron varios problemas:

- Desde el aspecto financiero existía una gran problemática con su información. Había problemas con sus registros contables, especialmente en sus costos de operación. No obstante, de que tenían un buen registro de la información básica, esta no se ingresaba de forma regular ni adecuada en balances y estados de resultados para su análisis e interpretación. Por este motivo, no habían solicitado créditos a entidades financieras, lo que imposibilitaba la toma de proyectos de gran tamaño. Además, no contaban con una estrategia fiscal, lo que causaba que terminaran pagando un alto porcentaje de impuestos.
- Desde el aspecto comercial y de mercados, se identificó la problemática de desconocimiento sobre las amenazas del mercado y su porcentaje de participación dentro del mismo, el nivel de atractividad del sector, los factores críticos de éxito y tampoco estaban buscando expandirse a clientes o mercados nuevos. Adicionalmente, no tenían un contacto postventa con los clientes ni tampoco se registraba información sobre su nivel de satisfacción. Otras de las problemáticas que se identificaron en la empresa era que el enfoque y acciones en el área de mercadotecnia y publicidad no se habían implementado. No había un equipo dedicado a estas áreas, lo que generaba una deficiencia en las ventas y mercadotecnia. Esta deficiencia se traduce en obstáculos para captar la atención de los usuarios y atraer nuevos clientes a través de las plataformas digitales.

<u>Problemáticas del periodo de otoño de 2024:</u>

En el periodo de otoño de 2024, la empresa se sigue enfrentando a retos en la estructura y en la organización de sus sistemas administrativos. Esto está dificultando su funcionamiento interno. Una de las principales deficiencias sigue siendo la falta de

comunicación fluida y clara entre sus áreas, lo que ocasiona desinformación y una gestión deficiente de gastos administrativos y operativos.

Por otro lado, en este periodo se decidió modificar en conjunto con la empresa las Áreas Clave de Desempeño, esto con el fin de cubrir sus necesidades y crear productos relevantes a sus necesidades, a través de las implementaciones, para resolver las problemáticas a las que se enfrenta la empresa. En este periodo, se trabajaron con las siguientes ACDs:

- Dentro de la ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos se identificaron las siguientes problemáticas:
    - La empresa presenta una falta de comunicación interna que afecta principalmente el área administrativa, resultando en información incompleta o duplicada entre gastos administrativos y operativos. Esta diferenciación es crucial para una gestión financiera efectiva: los gastos operativos están directamente ligados a la producción o prestación del servicio, mientras que los administrativos se relacionan con la gestión general de la empresa. Al igual que existen problemas en el catálogo de cuentas, por una falta de estructura lógica que dificulta su localización y uso, generando duplicidad y errores en el registro contable. Además, su actualización es deficiente, por lo que las operaciones y cambios en la empresa no se reflejan correctamente. Esta situación afecta la claridad y organización de los ingresos y egresos de la empresa.
    - En cuanto a la entrega de cédulas contables existen dificultades para definir claramente los costos de venta, esto porque es una empresa de servicios. Es por esto por lo que la empresa contrató un nuevo despacho, pero existen problemas de comunicación entre el departamento contable de la empresa (interno) y el mismo (externo). El despacho solo se enfoca en el aspecto fiscal y ha generado problemas en la contabilidad de costos y gastos, impactando negativamente la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas. Por un lado, el contrato con el despacho contable establece que este debería ir más allá de los aspectos fiscales, pero, por el otro, el incumplimiento de reuniones periódicas para resolver dudas y capacitar al personal ha

generado confusión respecto a sus obligaciones establecidas en el contrato, no solo las fiscales (además, hay confusión sobre las fechas de entrega y de declaración).

- En el área comercial, se han detectado deficiencias por parte de la empresa que afectan la experiencia del cliente. Además, de que no se conoce el camino que este (el cliente) sigue durante un servicio ni los pasos que ellos (la empresa) realizan de inicio a fin. Adicionalmente, aunque cuentan con encuestas de satisfacción (formularios en Monday), estas son muy básicas y no brindan ningún valor hacía la empresa, ya que, de las reseñas negativas que tienen por parte de los clientes, estos no dan explicaciones sobre qué no satisfizo sus expectativas.
- Otro reto con el que se enfrenta la empresa es el proyecto de expansión internacional al resto de Norteamérica (donde la empresa proyecta una internacionalización a diez años). La empresa ha hecho excursiones a Canadá y se puso en contacto con un despacho de asesoría legal en aquel país. Sin embargo, la información proporcionada hasta ahora es general y no abarca los requisitos contables y financieros específicos necesarios sobre las normativas, competencias y oportunidades del mercado en Estados Unidos y Canadá, lo cual ha retrasado el proceso de expansión.
- En cuestiones del desarrollo del talento humano, aunque la empresa ha mostrado un gran avance, la gerente del departamento de Planeación Estratégica ha notado que aún existen deficiencias en las habilidades de liderazgo en niveles gerenciales, lo cual parece estar relacionado con el crecimiento acelerado de la organización. Entre los retos que enfrentan se encuentran la alta rotación de personal, los cambios en regulaciones y la falta de claridad en los roles, lo cual complica la consolidación de un liderazgo efectivo.

- Para la ACD Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones se identificaron las siguientes problemáticas:
  - En esta ACD las problemáticas han sido referentes a los procesos y los tiempos de entrega a los clientes. Se identificó que los tiempos de

entrega acordados con los clientes no se están cumpliendo debido a una deficiencia por parte de los proveedores. Además, se identificó un problema en el que las metas semanales (establecidas por la empresa) no se alcanzan debido a fallas en el proceso, ya que, tras varias revisiones, los informes, dictámenes o registros deben devolverse a los proveedores para su corrección por la presencia de errores. Es importante recalcar que los proveedores ya tienen impresos los documentos, por lo que regresarlos por un error significa tener que corregirlo, imprimirlo con las acreditaciones necesarias y enviarlos de nuevo a las oficinas de la empresa. Esto termina causando retrabajos en el proceso debido a la necesidad de corregir estos errores, además de tener múltiples revisiones repetitivas que no agregan valor al proceso. De igual manera, la empresa no conoce su flujo de trabajo para este proceso que involucra las NOMs 015, 022 y 025.

- La última problemática identificada para esta ACD es una discrepancia entre la información con la cual se construyeron los procesos entregados durante el periodo pasado (en verano de 2024) y cómo se manejan los procesos en este periodo. Hay una diferencia significativa sobre todo en el papel de los proveedores, por lo que se tiene que analizar más sobre dónde se encuentran estas discrepancias y cuáles son las diferencias en la información. Debido a que los mapas de procesos ya están siendo distribuidos por todas las unidades de negocio, esto puede causar un efecto dominó donde haya una brecha de información entre las unidades y el rol de cada una dentro del proceso.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Este proyecto de consultoría colaborativa se encuentra en la tercera fase de implementación (otoño de 2024). Para esta, se realizaron cambios en las Áreas Clave de Desempeño (ACDs) con el fin de que estén actualizadas a las necesidades de la empresa.

Estos cambios surgieron a partir de que el objetivo de la empresa se alineaba más al desarrollo del área operativa y administrativa, por lo que se agregó dentro de ambas ACDs. Para este periodo, se comprimieron dentro de la primera ACD las áreas que anteriormente resolvían los problemas de recursos humanos, sistemas financieros y de comercialización. Mientras que para la segunda ACD, se incluyeron, dentro de la gestión de la calidad, los procesos operativos. Dando como resultado las siguientes dos ACDs:

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

Dentro de la primera ACD, Gestión de los Sistemas Administrativos, se trabajó en desarrollar la capacidad empresarial de la gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en comercialización y mercadotecnia mediante el crecimiento y desarrollo de habilidades del recurso humano, con tres objetivos: el primero se centra en la implementación y consolidación de herramientas contables y financieras que permitan un flujo de información confiable; el segundo responde al desarrollo del área comercial y la visión de la empresa de expandirse internacionalmente, por lo que se busca innovar la estrategia de comercialización y marketing agilizando sus procesos; y el tercero responde a la necesidad de la organización de desarrollar habilidades de liderazgo a nivel gerencial.

La segunda ACD en la que se trabajó durante este periodo es Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones, con una capacidad empresarial enfocada en la documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua con el objetivo de implementar herramientas usando tecnologías para la

gestión y control efectivos para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.

Es fundamental resaltar que las Áreas Clave de Desempeño (ACDs) acordadas reflejan los desafíos que enfrenta la organización en su búsqueda de crecimiento y eficiencia operativa. Por un lado, la gestión de sistemas financieros y contables es esencial para garantizar una toma de decisiones clara y confiable; por otro lado, es necesario apoyar la expansión internacional mediante estrategias concretas de comercialización y de marketing; además, desarrollar el liderazgo favorece el desarrollo del recurso humano, por ende, aumentando la eficiencia del personal. Asimismo, la implementación de un sistema de calidad eficiente es fundamental para optimizar los procesos internos y garantizar la competitividad de la empresa. Esto, aunado al impacto que tiene en las operaciones empresariales. Estas dos áreas requieren un enfoque integral y estratégico que impulse el desarrollo de la organización.

Plan de trabajo primera versión

El plan de trabajo detalla para cada Área Clave de Desempeño su capacidad empresarial, objetivos, tácticas, actividades, productos (con sus respectivos indicadores de uso y beneficio), metas, responsables, colaboradores y tiempo estimado. Durante este periodo se desarrollaron dos planes de trabajo. Al inicio del periodo (otoño de 2024) se trabajó en hacer un nuevo plan que diera continuidad a los anteriores, centrado en las ACDs previamente mencionadas.

Para su elaboración, se realizaron diversas reuniones entre el equipo PAP y el equipo empresarial. En dichas sesiones, el equipo PAP presentó varias propuestas, las cuales fueron validadas y complementadas en colaboración con los empleados de la empresa.

El plan de trabajo comienza por la ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos, con las capacidades empresariales a desarrollar y dividida en los 3 objetivos (previamente mencionados).

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META	RESPONSABLE	COLABORADORES	TIEMPO ESTIMADO
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO					
Gestión de los Sistemas Administrativos	Gestión de los sitemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo habilidades del recurso humano.	Implementación y consolidación de herramientas contables y financieras que permita un flujo de información confiable.	1. Análisis, identificación y clasificación de los costos fijos y variables. 2.-Analisis e identificacion de costos y gastos	1. Obtener la información de costos fijos y variables de la empresa. 2. Reestructurar la información.	1. Formato de las cuentas contables con los numeros verificadores del SAT. 2. Formato de Balance y Estado de Resultados por razón social. 3. Tablero en Monday para identificar los gastos.	La estructura a las cuentas de gastos y costos ya sean fijos o variables se utilizan para la toma de decisiones y se registra la información en forma constante.	La empresa tiene una mejora de la eficencia operativa y rentabilidad.	Para Octubre de 2024	Mau	Omar	3 semanas
			1.-Cotización inicial de cada proyecto y de los ingresos y egresos que se incurrio en un proyecto de cada razón social. 2.- Identificación de la utilidad neta por proyecto de cada razón social.	1. Analizar e investigar el proceso. 2.Identificar desviaciones significativas en los ingresos y egresos en comparación con el presupuesto inicial	1.Informe con resultados del diagnóstico. 2.Tablero de desviaciones y las causas de esas desviaciones (Monday).	Se analiza la información para determinar en tiempo real la rentabilidad de los proyectos para evaluar si es conveniente restructurar los precios a los que se ofertan a los clientes.	Los presupuestos se cumplen y se aumenta la rentabilidad de la empresa.	Se implementa el tablero en Monday para diciembre del 2024.	Omar	Rebe y Mau	6 semanas
		Innovar la estrategia de comercialización y marketing agilizando los procesos comerciales.	Definición del camino que sigue el cliente a través del proceso operativo de dictámenes.	1. Identificar front-end y back-end del proceso de dictámenes. 2. Hacer Service Blueprint. 3. Análisis e identificación de los puntos de contacto que agregan valor y los puntos de dolor en el proceso que vive el cliente en la rececpción del servicio.	1.Service Blueprint del área operativa de dictámenes. 2. Propuesta de formulario de satifacción para visitas.	Se sigue el Service Blueprint para el proceso de comercialización considerando los tiempos de entrega y los momentos de la verdad y dolor.	Se potencializan los momentos de la verdad para incrementar la satisfacción del cliente y se trabaja activamente en reducir los puntos de dolor que tiene el cliente en el servicio.	Se detecta un aumento en la satisfacción de los clientes en un 15% y se redujeron los puntos de dolor y frustración en un 20% para mayo del 2025.	Sam	Omar y Rebe	8 semanas
			Reestructuración de Monday Forms para los clientes recurrentes	1. Identificar los datos necesarios para los clientes recurrentes. 2. Realizar un Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Se utiliza el Monday Forms exclusivo para la interacción con los clientes recurrentes y se analizan las respuestas.	Se agiliza el proceso al contacto con el cliente y se mejora la relación con el cliente.	Se implementa el Monday Forms en octubre del 2024	Dani	Yara y Mau	4 semanas
			Análisis de países extranjeros para la internacionalización	1. Investigar detallada de los países (Estados Unidos y Canada) que esta interesada la empresa. 2. Analizar de los requerimientos para la internacionalización. 3.Investigar las empresas con las cuales se puede colaborar	Documento con información que contenga las caracteristicas detalladas sobre los países y un plan de exportación.	Se utiliza la información para la toma de decisiones y establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa.	Se tiene un plan para poder empezar con el proceso de internacionalización y se cuenta con una prospección inicial de clientes	La empresa conoce los requerimientos para establecer el plan de acción para noviembre 2024	Rebe	Omar, Danny	8 semanas
		Desarrollar habilidades de liderazgo a nivel gerencial.	Identificación de las necesidades de capacitación	1.Obtener la información y objetivos de la empresa 2. Realizar encuestas y entrevistas sobre las habilidades que la empresa quiere desarrollar para conocer sus necesidades 3. Analizar y detectar de brecha entre los objetivos de la empresa y las habilidades actuales 4. Establecer prioridades y establecer los objetivo de capacitación	Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.	El plan de capacitación ya se utiliza en gerencias y jefaturas.	Los colaboradores cuentan con habilidades de liderazgo que se ven impactadas en la organización.	Implementación de primeras capacitaciónes para enero 2025	Danny	Mau ,Yara y Sam	10 semanas

ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos – Plan de trabajo primera versión (otoño de 2024)

Para esta ACD, se iban a desarrollar los siguientes productos:

- ➔ Formato de Balance y Estado de Resultados por razón social,
- ➔ Tablero en Monday para identificar los gastos,
- ➔ Informe con resultados del diagnóstico de la cuenta de costos y gastos,
- ➔ Service Blueprint del área operativa de dictámenes,
- ➔ Propuesta de formularios de satisfacción para visitas,
- ➔ Monday Forms exclusivo para clientes recurrentes,
- ➔ Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa, e
- ➔ Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.

La implementación y consolidación de herramientas contables y financieras tiene como objetivo crear un sistema que permita un flujo de información confiable y accesible para la toma de decisiones en la gestión administrativa. Esto se acordó realizando un análisis detallado de los costos fijos y variables de la empresa, lo que ayuda a entender y estructurar mejor los gastos y costos, para así, lograr una

planeación, más efectiva, realizando una cotización inicial para cada proyecto, lo que permite evaluar los ingresos y egresos asociados, facilitando la identificación de la rentabilidad de cada iniciativa.

En cuanto a la distinción entre gastos y costos, esta es fundamental para lograr un control financiero que sea efectivo, por lo que, se iba a crear un tablero en Monday que ayudara con esta tarea. Mientras que los gastos representan desembolsos que no generan un retorno inmediato, los costos están directamente relacionados con la producción de bienes o servicios.

En cuanto a la mejora de los procesos comerciales, se busca establecer un proceso claro para el seguimiento del cliente, utilizando una herramienta llamada Service Blueprint. Este enfoque ayuda a identificar los momentos clave en la interacción con el cliente y a mejorar su experiencia, asegurando que se minimicen sus frustraciones durante el servicio y la mejora de los procesos internos de la empresa.

Adicionalmente, se reestructurarán los formularios en la plataforma de Monday, lo que permite recopilar información valiosa de manera más eficiente de los clientes recurrentes, mejorando así la comunicación y la atención.

Se llevaría a cabo un análisis de mercados internacionales, especialmente en países como Estados Unidos y Canadá, que permitiera que se exploraran oportunidades de exportación y comprender mejor los requisitos (legales y financieros) que deben cumplir las empresas para entrar en estos mercados

Por último, se identificarán las necesidades de capacitación del personal, asegurando que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para liderar y gestionar adecuadamente a sus equipos de trabajo y respectivos departamentos, dentro de la organización. Este enfoque integral no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer en un entorno competitivo.

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

Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones	Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.	Análisis y diagnóstico del proceso de flujo de trabajo y de entrega de los proveedores	1. Modelar el proceso de entregas de proveedores. 2.Analizar y determinar el problema. 3. Evaluar los tiempos de entrega de los proveedores. 4.Desarrollar una propuesta de posibles correcciónes al problema.	1.Mapa del proceso con los proveedores as-is y to-be. 2.Informe del problema. 3.Documento con posibles soluciones.	Se comprende donde se encuentra el problema con los tiempos de entregas y se utiliza el mapa de procesos en esa área.	Se reconoce los tiempos de entrega de los proveedores y se da un tiempo estimado correcto a los clientes para la entrega final del proyecto.	Reconocer los tiempos de entrega de los proveedores y se solucionó el problema para diciembre del 2024.	Yara	Sam y Rebe	8 semanas
			Actualización de los procesos y desarrollo de subprocesos.	1. Verificar cambios pertinentes a los procesos trabajados en el periodo anterior. 2. Actualizar los procesos. 3. Investigar sobre tareas/actividades de subprocesos. 4. Desarrollar subprocesos.	1. Mapa de procesos actualizados. 2. Mapas de subprocesos.	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.	Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación para diciembre del 2024.	Sam	Yara	7 semanas
			Seguimiento de procedimientos	1, Investigar cómo se definen los criterios de aceptación y de rechazo de los procedimientos. 2. Hacer procedimiento de los criterios de aceptación y de rechazo	1. Procedimiento de los criterios de aceptación y de rechazo del procedimiento.	Utilizar el procedimiento para evaluar que los procedimientos de cada área estén correctos y se toman acciones para corregirlos.	Los procedimientos serán claros y precisos para el entendimiento de cualquier persona.	Implementación para diciembre del 2024.	Omar	Sam y Yara	7 semanas

ACD de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones – Plan de trabajo primera versión (otoño de 2024)

Se planeaba desarrollar los siguientes productos:

- ➔ Mapa del proceso con los proveedores *as-is* (actual) y *to-be* (deseado),
- ➔ Informe del problema con los proveedores,
- ➔ Mapa de procesos actualizados,
- ➔ Mapas de subprocesos y
- ➔ Procedimiento de los criterios de aceptación y de rechazo del procedimiento.

El documentar el flujo de trabajo con los proveedores facilitaría la detección de cuellos de botella y, en consecuencia, sería más fácil identificar las causas que ocasionaban los retrasos en los tiempos de entrega. La investigación sobre las principales causas de este problema, se verían reflejados en un informe.

Parte de gestionar el sistema de calidad, es tener siempre actualizados y vigentes los procesos de la organización. Es por esto por lo que, después de un mes de que la empresa siguiera los procesos entregados el periodo pasado (verano de 2024), era necesario encontrar las diferencias significativas entre el flujo de trabajo real y el documentado. Además, anteriormente se había decidido en continuar con el desarrollo de los procesos y trabajar en los subprocesos que se encontraran dentro de los mismo.

Por último, se iba a trabajar en un procedimiento general que describiera cómo serían establecidos los criterios de aceptación y de rechazo de los procedimientos, utilizando el formato entregado el periodo pasado (formato GE-CEI-FT-01/01).

Plan de trabajo segunda versión

Durante el primer mes, se trabajó bajo el plan original acordado, sin embargo, conforme se avanzaban en las implementaciones, se detectaron algunas otras necesidades que tenía la empresa, por lo que se tuvo que hacer una segunda versión del plan de trabajo. Dentro de esta nueva versión, se redefinieron los alcances de algunas implementaciones, se crearon otras en base a las nuevas necesidades y se eliminaron las que dejaron de ser relevantes para la empresa.

Dentro de la primera ACD, Gestión de los Sistemas Administrativos, se vieron modificadas 3 implementaciones:

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META	RESPONSABLE	COLABORADORES	TIEMPO ESTIMADO
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO					
Gestión de los Sistemas Administrativos	Gestión de los sitemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo habilidades del recurso humano.	Implementación y consolidación de herramientas contables y financieras que permita un flujo de información confiable.	1. Análisis, identificación y clasificación de los costos fijos y variables. 2.-Analisis e identificacion de costos y gastos	1. Obtener la información de costos fijos y variables de la empresa. 2. Reestructurar la información.	1. Formato de Balance y Estado de Resultados por razón social. 2.- Verificar formato de cédulas contables.	La estructura a las cuentas de gastos y costos ya sean fijos o variables se utilizan para la toma de decisiones y se registra la información en forma constante.	La empresa tiene una mejora de la eficencia operativa y rentabilidad.	Para Octubre de 2024	Mau	Omar	3 semanas
			1.- Investigación de formatos usados entre el despacho y la empresa.	1.- Analizar e investigar los canales actuales de comunicación. 2.-Análizar y revisar el documento de acuerdos entre el despacho contable y la empresa. 3.- Desarrollar una matriz de información para la operacion completa de todas las funciones.	Matriz guia para monitorear fechas de entrega de información y responsables.	Monitoreo y control de las fechas de entrega y responsables de la entrega de documentos hacia el despacho y contraparte.	Control y comunicacion con el despacho para alinear los puntos mal acordados.	Para Diciembre 2024	Omar	Mau	6 semanas
		Innovar la estrategia de comercialización y marketing agilizando los procesos comerciales.	Definición del camino que sigue el cliente a través del proceso operativo de dictámenes.	1. Identificar front-end y back-end del proceso de dictámenes. 2. Hacer Service Blueprint. 3. Análisis e identificación de los puntos de contacto que agregan valor y los puntos de dolor en el proceso que vive el cliente en la recepción del servicio.	1.Service Blueprint del área operativa de dictámenes. 2. Propuesta de formulario de satifacción para visitas.	Se sigue el Service Blueprint para el proceso de comercialización considerando los tiempos de entrega y los momentos de la verdad y dolor.	Se potencializan los momentos de la verdad para incrementar la satisfacción del cliente y se trabaja activamente en reducir los puntos de dolor que tiene el cliente en el servicio.	Se detecta un aumento en la satisfacción de los clientes en un 15% y se redujeron los puntos de dolor y frustración en un 20% para mayo del 2025.	Sam	Omar y Rebe	8 semanas
			Reestructuración de Monday Forms para los clientes recurrentes	1. Identificar los datos necesarios para los clientes recurrentes. 2. Realizar un Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Se utiliza el Monday Forms exclusivo para la interacción con los clientes recurrentes y se analizan las respuestas.	Se agiliza el proceso al contacto con el cliente y se mejora la relación con el cliente.	Se implementa el Monday Forms en octubre del 2024	Dani	Yara y Mau	2 semanas
			Análisis de países extranjeros para la internacionalización	1. Investigar detallada de los países (Estados Unidos y Canada) que esta interesada la empresa. 2. Analizar de los requerimientos para la internacionalización. 3.Investigar las empresas con las cuales se puede colaborar	Documento con información que contenga las caracteristicas detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y finanzieros asociados a esta iniciativa.	Se utiliza la información para la toma de decisiones y establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa.	Se tiene un plan para poder empezar con el proceso de internacionalización y se cuenta con una prospección inicial de clientes	La empresa conoce los requerimientos para establecer el plan de acción para noviembre 2024	Rebe	Omar, Danny	8 semanas
		Desarrollar habilidades de liderazgo a nivel gerencial.	Identificación de las necesidades de capacitación	1.Obtener la información, objetivos de la empresa y enfoque del diagnóstico 2.Diseño de herramientas de recolección de información 3. Realizar encuestas y entrevistas sobre las habilidades que la empresa quiere desarrollar para conocer sus necesidades 4. Análisis de resultados 5. Establecer prioridades y establecer los objetivo de capacitación	Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.	El plan de capacitación ya se utiliza en gerencias y jefaturas.	Los colaboradores cuentan con habilidades de liderazgo que se ven impactadas en la organización.	Implementación de primeras capacitaciones para enero 2025	Danny	Mau ,Yara y Sam	10 semanas
Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones	Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.	Análisis y diagnóstico del proceso de las Normas Oficiales Mexicana que involucran a entidades externas (los proveedores)	1. Modelar el proceso con proveedores as-is detalladamente. 2.Analizar y determinar los problemas. 3. Modelar el proceso con proveedores to-be . 4.Desarrollar una propuesta de posibles correcciónes al problema.	1.Mapa del proceso con los proveedores as-is y to-be. 2.Informe del problema con proveedores	Se comprende el flujo de trabajo actual para las operaciones de las NOMs 015, 022 y 025, se identifica dónde se encuentra el problema con los tiempos de entregas y se utiliza el mapa de procesos en esa área.	Se reconoce los tiempos de entrega de los proveedores y se da un tiempo estimado correcto a los clientes para la entrega final del proyecto. Además, se mejora el flujo de trabajo constantemente a partir de la creación continua de procesos to-be	Reconocer los tiempos de entrega de los proveedores y las áreas de mejoras del proceso y se solucionó el problema para diciembre del 2024.	Yara	Sam y Rebe	8 semanas
			Actualización de los procesos y desarrollo de subprocesos.	1. Verificar cambios pertinentes a los procesos trabajados en el periodo anterior. 2. Actualizar los procesos. 3. Investigar sobre tareas/actividades de subprocesos. 4. Desarrollar subprocesos.	1. Mapa de procesos actualizados. 2. Mapas de subprocesos.	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.	Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación para diciembre del 2024.	Sam	Yara	7 semanas

Los productos que fueron desarrollados finalmente son los siguientes:

- ➔ Excel con la clasificación de costos y gastos del flujo de efectivo de la empresa,
- ➔ Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables con el despacho contable,
- ➔ Service Blueprint del área operativa de dictámenes,
- ➔ Propuesta de formularios de satisfacción para visitas,
- ➔ Monday Forms exclusivo para clientes recurrentes,
- ➔ Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa, e
- ➔ Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.

Dentro de este nuevo plan de trabajo se eliminó la implementación de las desviaciones del presupuesto para agregar una nueva que consiste en la identificación de costos y gastos del flujo efectivo las unidades de negocio. Este cambio se debe a la urgencia de saber cuál era el costo de ventas de cada unidad y en que más se usaba el dinero aparte de estos costos por proyecto.

Asimismo, se incluyó el análisis de operación con el despacho contable, una acción clave para optimizar la gestión financiera de las unidades de negocio. Este análisis busca mejorar la comunicación, identificar posibles áreas de mejora en los procesos administrativos y garantizar que la información financiera para que sea precisa y oportuna. Trabajar en perfecta colaboración con el despacho contable asegurará que las operaciones sean alineadas con las normas y prácticas contables vigentes.

Además, se incorporó la investigación de los requerimientos financieros y contables en Canadá (British Columbia) y en Estados Unidos, en los estados de California, Washington State y Texas. Esta tarea es fundamental para garantizar el cumplimiento de las regulaciones locales en cada jurisdicción, lo que mitigará riesgos legales y financieros.

La siguiente ACD es la de Gestión del Sistemas de Calidad. Para esta, se decidió eliminar la implementación de procedimientos y cambiar el alcance de la implementación referente a los procesos de los proveedores:

Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones	Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.	Análisis y diagnóstico del proceso de las Normas Oficiales Mexicana que involucran a entidades externas (los proveedores)	1. Modelar el proceso con proveedores as-is detalladamente. 2.Analizar y determinar los problemas. 3. Modelar el proceso con proveedores to-be. 4.Desarrollar una propuesta de posibles correcciónes al problema.	1.Mapa del proceso con los proveedores as-is y to-be. 2.Informe del problema.	Se comprende el flujo de trabajo actual para las operaciones de las NOMs 015, 022 y 025, se identifica dónde se encuentra el problema con los tiempos de entregas y se utiliza el mapa de procesos en esa área.	Se reconoce los tiempos de entrega de los proveedores y se da un tiempo estimado correcto a los clientes para la entrega final del proyecto. Además, se mejora el flujo de trabajo constantemente a partir de la creación continua de procesos to-be	Reconocer los tiempos de entrega de los proveedores y las áreas de mejoras del proceso y se solucionó el problema para diciembre del 2024.	Yara	Sam y Rebe	8 semanas
			Actualización de los procesos y desarrollo de subprocesos.	1. Verificar cambios pertinentes a los procesos trabajados en el periodo anterior. 2. Actualizar los procesos. 3. Investigar sobre tareas/actividades de subprocesos. 4. Desarrollar subprocesos.	1. Mapa de procesos actualizados. 2. Mapas de subprocesos.	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.	Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación para diciembre del 2024.	Sam	Yara	7 semanas

ACD de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones – Plan de Trabajo segunda versión (otoño de 2024)

Finalmente, se decidió desarrollar los siguientes productos:

- ➔ Mapa del proceso con los proveedores *as-is* (actual) y *to-be (*deseado),
- ➔ Informe del problema con proveedores,
- ➔ Mapa de procesos actualizados y
- ➔ Mapas de subprocesos.

El cambio del alcance en la implementación de los procesos de los proveedores se hizo con el objetivo de definir a detalle la versión *as-is* de los procesos (es decir, el flujo de trabajo actual de los procesos), con el objetivo de identificar los principales problemas más fácilmente y trabajar en la versión deseada (*to-be)*. Debido a que esto llevaría más tiempo, se decidió (junto al gerente de Calidad e Innovación) eliminar la implementación de los procedimientos. En otras palabras, se le encontró un mayor valor a desarrollar la primera implementación y sus productos que a la del desarrollo de un procedimiento para definir criterios de aceptación y rechazo.

La decisión de modificar el plan de trabajo se acordó con los colaboradores de las distintas áreas de la empresa. Al igual que su primera versión, la versión vigente del plan de trabajo fue validad y aprobada por el equipo empresarial.

Para la organización y planificación del proyecto se empleó la metodología del Project Management Institute (PMI), la cual establece que todo proyecto debe contar con un inicio y un fin claramente definidos. Por lo tanto, es crucial especificar el alcance, el cronograma y los costos para garantizar su correcta ejecución. Esta metodología incluye los pasos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto (Eby, K., 2018).

Se utilizaron diversas herramientas de gestión de proyectos, como el Diagrama de Gantt para su formalización, además de un acta constitutiva, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), un diagrama de red, el plan de comunicación, acuerdos de Recursos Humanos y una matriz de riesgos.

A continuación, se detalla el uso de cada herramienta de gestión de proyectos, acompañado de evidencia sobre su aplicación en este proyecto.

Cronograma y diagrama de Gantt

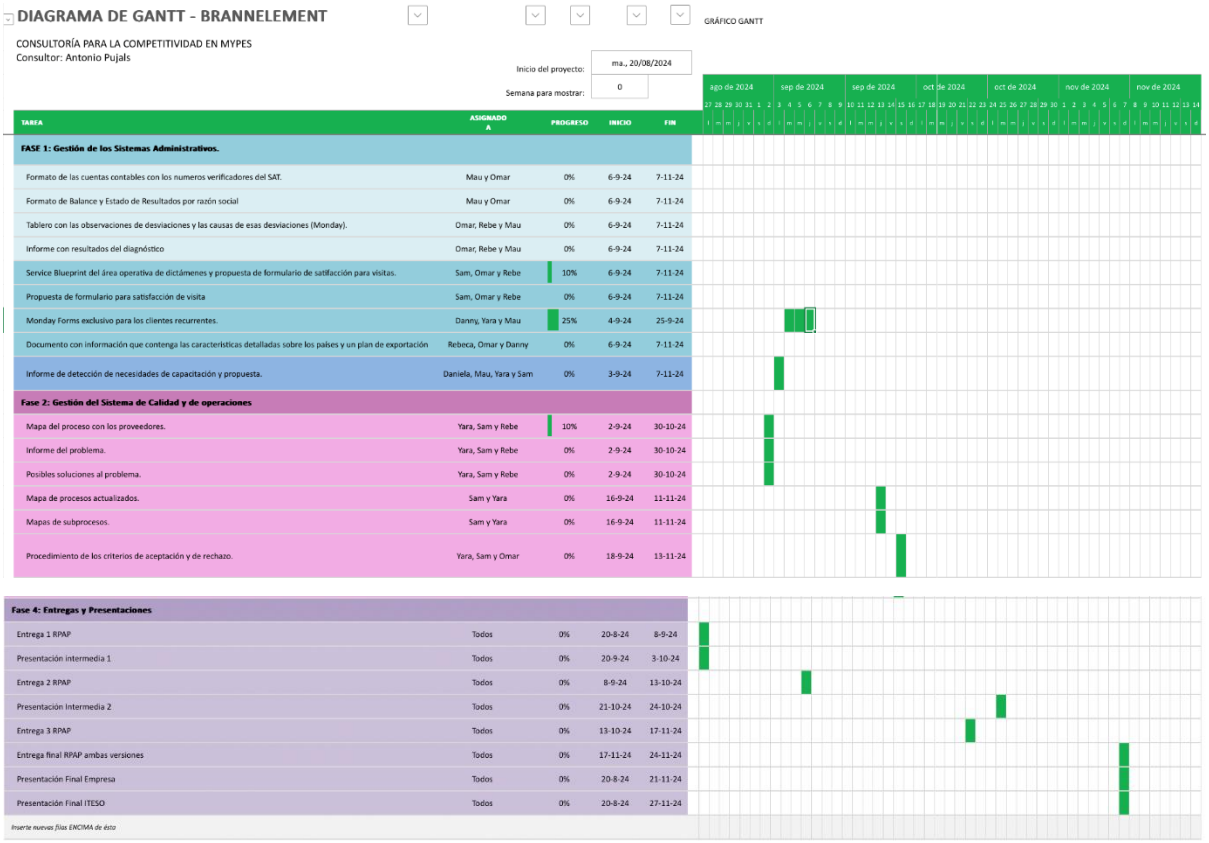


DIAGRAMA DE GANTT - BRANNELEMENT

CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD EN MYPES
Consultor: Antonio Pujals

Inicio del proyecto: ma., 20/08/2024
Semana para mostrar: 0

GRÁFICO GANTT

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN
FASE 1: Gestión de los Sistemas Administrativos.				
Formato de las cuentas contables con los numeros verificadores del SAT.	Mau y Omar	0%	6-9-24	7-11-24
Formato de Balance y Estado de Resultados por razón social	Mau y Omar	0%	6-9-24	7-11-24
Tablero con las observaciones de desviaciones y las causas de esas desviaciones (Monday).	Omar, Rebe y Mau	0%	6-9-24	7-11-24
Informe con resultados del diagnóstico	Omar, Rebe y Mau	0%	6-9-24	7-11-24
Service Blueprint del área operativa de dictámenes y propuesta de formulario de satifacción para visitas.	Sam, Omar y Rebe	10%	6-9-24	7-11-24
Propuesta de formulario para satisfacción de visita	Sam, Omar y Rebe	0%	6-9-24	7-11-24
Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Danny, Yara y Mau	25%	4-9-24	25-9-24
Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países y un plan de exportación	Rebeca, Omar y Danny	0%	6-9-24	7-11-24
Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.	Daniela, Mau, Yara y Sam	0%	3-9-24	7-11-24
Fase 2: Gestión del Sistema de Calidad y de operaciones				
Mapa del proceso con los proveedores.	Yara, Sam y Rebe	10%	2-9-24	30-10-24
Informe del problema.	Yara, Sam y Rebe	0%	2-9-24	30-10-24
Posibles soluciones al problema.	Yara, Sam y Rebe	0%	2-9-24	30-10-24
Mapa de procesos actualizados.	Sam y Yara	0%	16-9-24	11-11-24
Mapas de subprocesos.	Sam y Yara	0%	16-9-24	11-11-24
Procedimiento de los criterios de aceptación y de rechazo.	Yara, Sam y Omar	0%	18-9-24	13-11-24
Fase 4: Entregas y Presentaciones				
Entrega 1 RPAP	Todos	0%	20-8-24	8-9-24
Presentación intermedia 1	Todos	0%	20-9-24	3-10-24
Entrega 2 RPAP	Todos	0%	8-9-24	13-10-24
Presentación Intermedia 2	Todos	0%	21-10-24	24-10-24
Entrega 3 RPAP	Todos	0%	13-10-24	17-11-24
Entrega final RPAP ambas versiones	Todos	0%	17-11-24	24-11-24
Presentación Final Empresa	Todos	0%	20-8-24	21-11-24
Presentación Final ITESO	Todos	0%	20-8-24	27-11-24

Inserte nuevas filas ENCIMA de ésta

Cronograma y diagrama de Gantt (Plan de Trabajo primera versión)– otoño de 2024

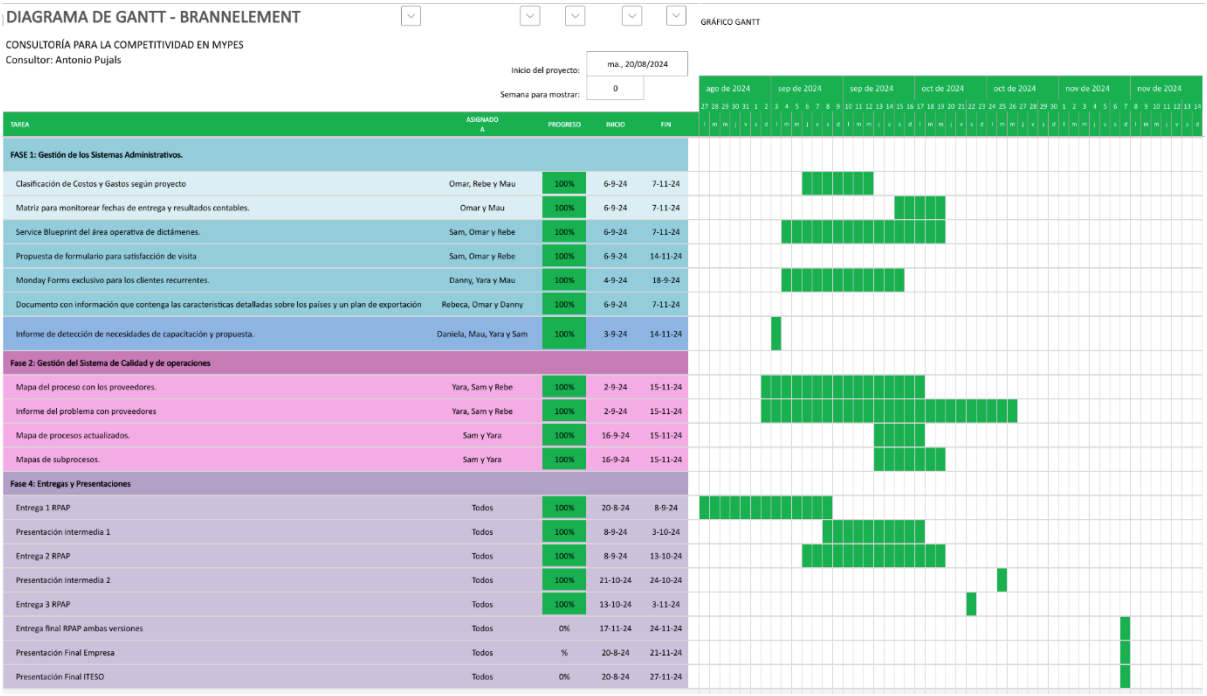


DIAGRAMA DE GANTT - BRANNELEMENT

CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD EN MYPES
Consultor: Antonio Pujals

Inicio del proyecto: ma., 20/08/2024
Semana para mostrar: 0

GRÁFICO GANTT

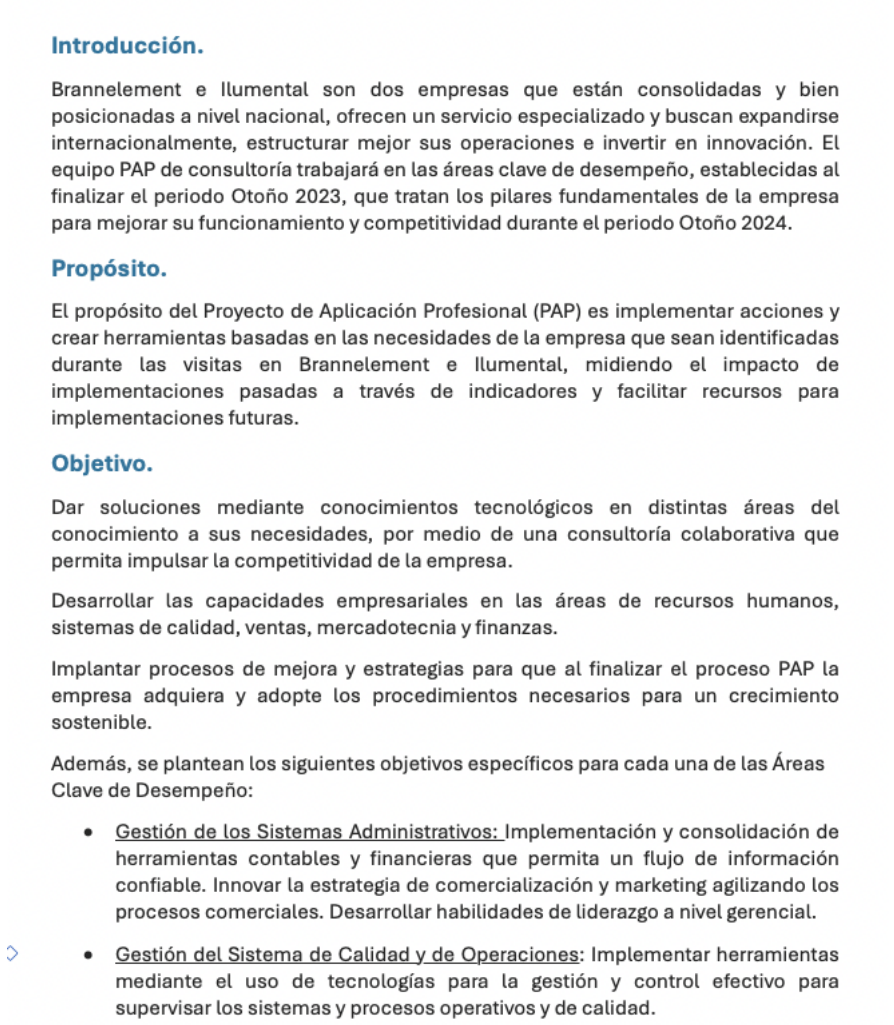
TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN
FASE 1: Gestión de los Sistemas Administrativos.				
Clasificación de Costos y Gastos según proyecto	Omar, Rebe y Mau	100%	6-9-24	7-11-24
Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables.	Omar y Mau	100%	6-9-24	7-11-24
Service Blueprint del área operativa de dictámenes.	Sam, Omar y Rebe	100%	6-9-24	7-11-24
Propuesta de formulario para satisfacción de visita	Sam, Omar y Rebe	100%	6-9-24	14-11-24
Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Danny, Yara y Mau	100%	4-9-24	18-9-24
Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países y un plan de exportación	Rebeca, Omar y Danny	100%	6-9-24	7-11-24
Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.	Daniela, Mau, Yara y Sam	100%	3-9-24	14-11-24
Fase 2: Gestión del Sistema de Calidad y de operaciones				
Mapa del proceso con los proveedores.	Yara, Sam y Rebe	100%	2-9-24	15-11-24
Informe del problema con proveedores	Yara, Sam y Rebe	100%	2-9-24	15-11-24
Mapa de procesos actualizados.	Sam y Yara	100%	16-9-24	15-11-24
Mapas de subprocesos.	Sam y Yara	100%	16-9-24	15-11-24
Fase 4: Entregas y Presentaciones				
Entrega 1 RPAP	Todos	100%	20-8-24	8-9-24
Presentación intermedia 1	Todos	100%	8-9-24	3-10-24
Entrega 2 RPAP	Todos	100%	8-9-24	13-10-24
Presentación Intermedia 2	Todos	100%	21-10-24	24-10-24
Entrega 3 RPAP	Todos	100%	13-10-24	3-11-24
Entrega final RPAP ambas versiones	Todos	0%	17-11-24	24-11-24
Presentación Final Empresa	Todos	%	20-8-24	21-11-24
Presentación Final ITESO	Todos	0%	20-8-24	27-11-24

y

Cronograma y diagrama de Gantt (Plan de Trabajo segunda versión)– otoño de 2024

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, el acuerdo de RR.HH. y la matriz de riesgos. El acta constitutiva es muy importante debido a que permite planificar y establecer las bases de cualquier proyecto.



Introducción.

Brannelement e Ilumental son dos empresas que están consolidadas y bien posicionadas a nivel nacional, ofrecen un servicio especializado y buscan expandirse internacionalmente, estructurar mejor sus operaciones e invertir en innovación. El equipo PAP de consultoría trabajará en las áreas clave de desempeño, establecidas al finalizar el periodo Otoño 2023, que tratan los pilares fundamentales de la empresa para mejorar su funcionamiento y competitividad durante el periodo Otoño 2024.

Propósito.

El propósito del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) es implementar acciones y crear herramientas basadas en las necesidades de la empresa que sean identificadas durante las visitas en Brannelement e Ilumental, midiendo el impacto de implementaciones pasadas a través de indicadores y facilitar recursos para implementaciones futuras.

Objetivo.

Dar soluciones mediante conocimientos tecnológicos en distintas áreas del conocimiento a sus necesidades, por medio de una consultoría colaborativa que permita impulsar la competitividad de la empresa.

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:

- Gestión de los Sistemas Administrativos: Implementación y consolidación de herramientas contables y financieras que permita un flujo de información confiable. Innovar la estrategia de comercialización y marketing agilizando los procesos comerciales. Desarrollar habilidades de liderazgo a nivel gerencial.
- Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones: Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.

Imagen de la introducción, propósito y 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”. A continuación, se presentan dos EDT: el primero de acuerdo con la primera versión del plan de trabajo y el segundo con los cambios acordados en el plan de trabajo en su segunda versión.

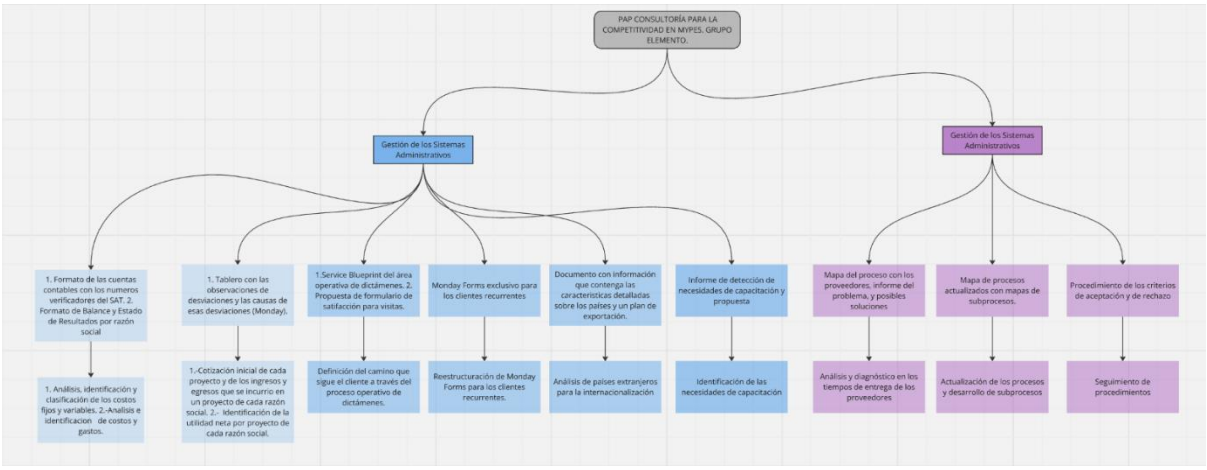


Imagen del EDT (Plan de Trabajo primera versión)– otoño de 2024

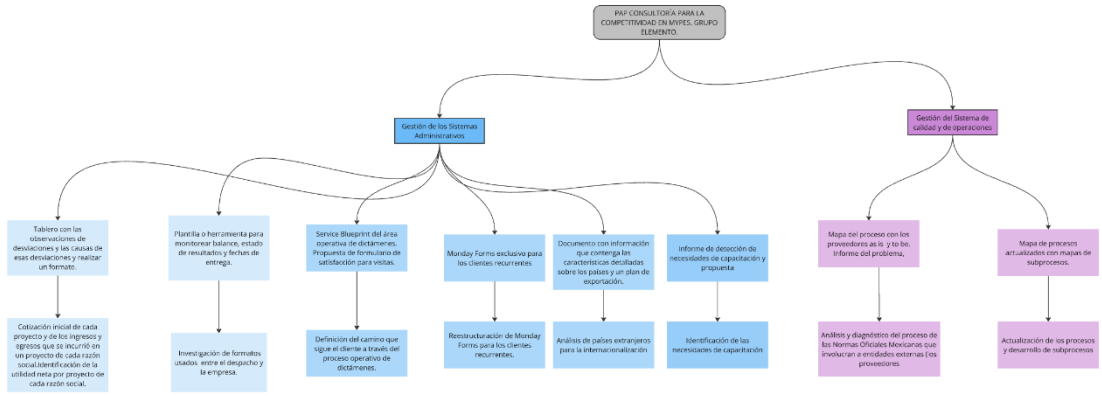


Imagen del EDT (Plan de Trabajo segunda versión)– otoño de 2024

Diagrama de Red

Es una herramienta que representa de manera gráfica las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto de inicio a fin con éxito. Las actividades deben de estar ordenadas de forma en que se puedan observar las dependencias y secuencias de estas. A continuación, se presentan los diagramas de red: el primero con las actividades acordadas en el plan de trabajo primera versión y el segundo de acuerdo con los cambios en el plan de trabajo segunda versión.

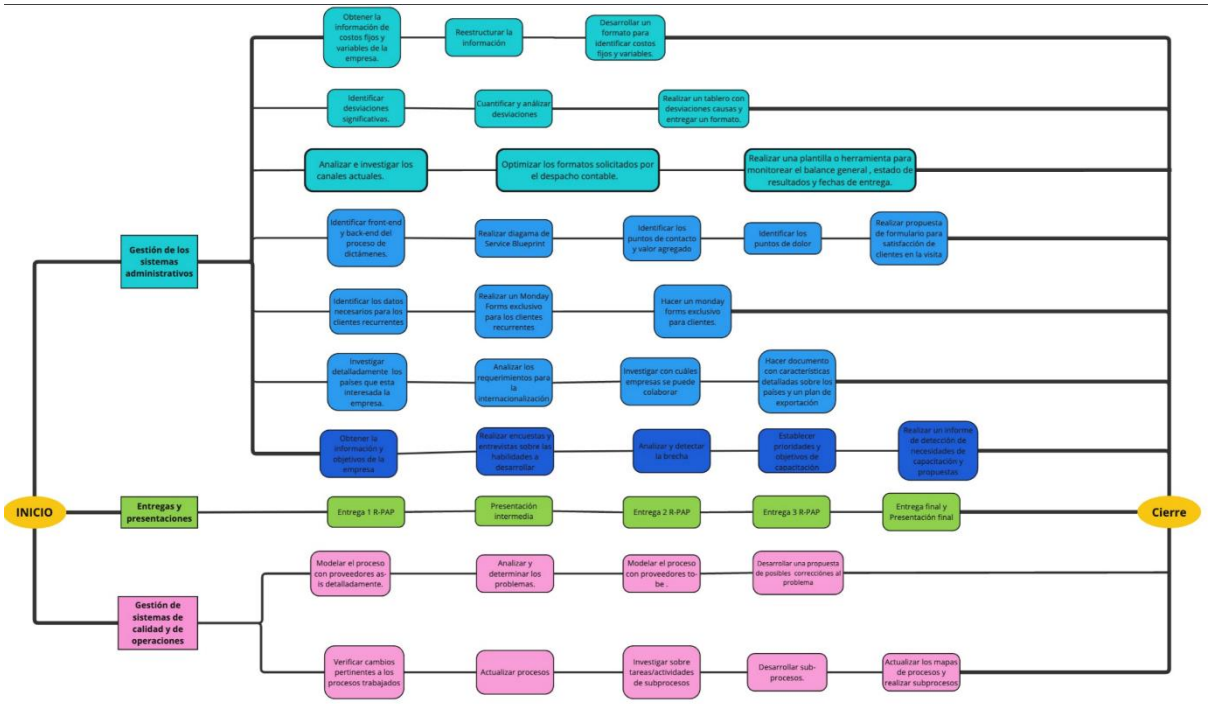


Imagen del diagrama de red (Plan de Trabajo primera versión) – otoño de 2024

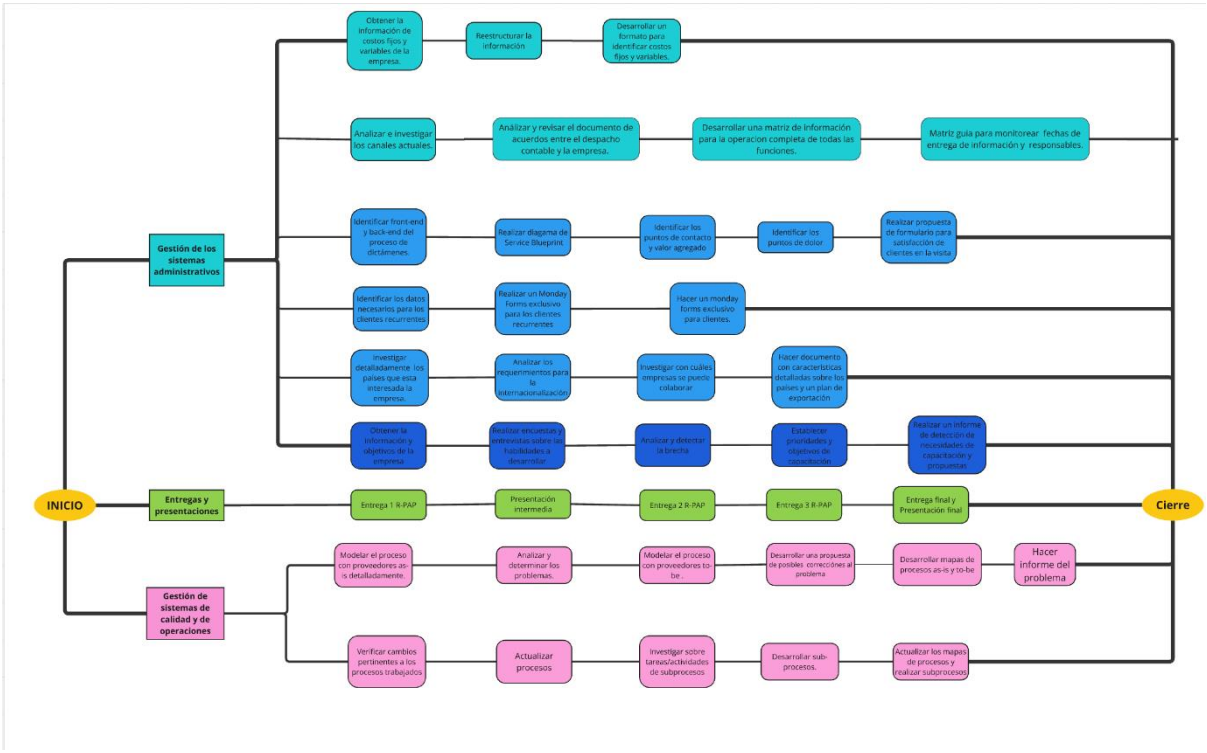


Imagen del diagrama de red (Plan de Trabajo segunda versión) – otoño de 2024

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	• 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.	• Ada Samantha Ibarra Avalos • Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez • Mauricio Menchaca Rojas • Omar Alberto Mendo Ponce • Daniela Muñoz Cuevas • María Rebeca Delgadillo Canales	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 operativo • 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.	A	No poder brindar la calidad esperada en el tiempo esperado.	Constante comunicación con los colaboradores de la empresa.	Empresa y cada integrante
	Mala comunicación intra-equipo	M	Desacuerdos entre equipo que lleven a conflictos internos.	Intentar comunicar lo mayor posible.	Cada integrante del equipo.

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

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., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	De lunes a sábado de 7AM a 9PM (y domingos en casos de emergencia)
SharePoint	Compartir y elaborar los archivos entregables, así como también los archivos que nos dan soporte para avanzar en los archivos entregables.	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Durante los horarios PAP y fuera de estos.

Teams	Organizarnos sobre cómo trabajar, qué tenemos que hacer en el presente y en el futuro a corto plazo, y revisar los trabajos realizados.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Dentro de los horarios PAP.
Correo Electrónico	Compartir información o archivos, generar citas o sesiones virtuales, informar sobre avances.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	En cualquier momento necesario.
Zoom	Organizarnos sobre las actividades a realizar, trabajar en conjunto, opiniones y dudas con el equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Dentro de los horarios PAP.
Monday	Asignar tareas y subir documentos	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Horario libre
Teléfono	Generar citas o sesiones y confirmar las mismas, estar atentos sobre la situación actual de los compañeros.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., 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. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Dentro de los horarios PAP.

Entregables desarrollados

- **Gestión de los Sistemas Administrativos**

Los entregables que se acordaron en la segunda versión del plan de trabajo y se entregaron a la empresa fueron los siguientes:

1. Clasificación de costos y gastos según el proyecto.
2. Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables del despacho contable.
3. Service Blueprint del área operativa de dictámenes.
4. Propuesta de formularios de satisfacción para visitas.
5. Monday Forms exclusivo para clientes recurrentes.
6. Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa.
7. Informe de detección de necesidades de capacitación.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META	RESPONSABLE	COLABORADORES	TIEMPO ESTIMADO
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO					
Gestión de los Sistemas Administrativos	Gestión de los sitemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo habilidades del recurso humano.	Implementación y consolidación de herramientas contables y financieras que permita un flujo de información confiable.	1. Análisis, identificación y clasificación de los costos fijos y variables. 2.-Analisis e identificacion de costos y gastos	1. Obtener la información de costos fijos y variables de la empresa. 2. Reestructurar la información.	1. Formato de Balance y Estado de Resultados por razón social. 2.- Verificar formato de cédulas contables.	La estructura a las cuentas de gastos y costos ya sean fijos o variables se utilizan para la toma de decisiones y se registra la información en forma constante.	La empresa tiene una mejora de la eficencia operativa y rentabilidad.	Para Octubre de 2024	Mau	Omar	3 semanas
			1.- Investigación de formatos usados entre el despacho y la empresa.	1.- Analizar e investigar los canales actuales de comunicación. 2.-Análizar y revisar el documento de acuerdos entre el despacho contable y la empresa. 3.- Desarrollar una matriz de información para la operacion completa de todas las funciones.	Matriz guia para monitorear fechas de entrega de información y responsables.	Monitoreo y control de las fechas de entrega y responsables de la entrega de documentos hacia el despacho y contraparte.	Control y comunicacion con el despacho para alinear los puntos mal acordados.	Para Diciembre 2024	Omar	Mau	6 semanas
		Innovar la estrategia de comercialización y marketing agilizando los procesos comerciales.	Definición del camino que sigue el cliente a través del proceso operativo de dictámenes.	1. Identificar front-end y back-end del proceso de dictámenes. 2. Hacer Service Blueprint. 3. Análisis e identificación de los puntos de contacto que agregan valor y los puntos de dolor en el proceso que vive el cliente en la recepción del servicio.	1.Service Blueprint del área operativa de dictámenes. 2. Propuesta de formulario de satifacción para visitas.	Se sigue el Service Blueprint para el proceso de comercialización considerando los tiempos de entrega y los momentos de la verdad y dolor.	Se potencializan los momentos de la verdad para incrementar la satisfacción del cliente y se trabaja activamente en reducir los puntos de dolor que tiene el cliente en el servicio.	Se detecta un aumento en la satisfacción de los clientes en un 15% y se redujeron los puntos de dolor y frustración en un 20% para mayo del 2025.	Sam	Omar y Rebe	8 semanas
			Reestructuración de Monday Forms para los clientes recurrentes	1. Identificar los datos necesarios para los clientes recurrentes. 2. Realizar un Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Monday Forms exclusivo para los clientes recurrentes.	Se utiliza el Monday Forms exclusivo para la interacción con los clientes recurrentes y se analizan las respuestas.	Se agiliza el proceso al contacto con el cliente y se mejora la relación con el cliente.	Se implementa el Monday Forms en octubre del 2024	Dani	Yara y Mau	2 semanas
			Análisis de países extranjeros para la internacionalización	1. Investigar detallada de los países (Estados Unidos y Canada) que esta interesada la empresa. 2. Analizar de los requerimientos para la internacionalización. 3.Investigar las empresas con las cuales se puede colaborar	Documento con información que contenga las caracteristicas detalladas sobre los paises, plan de exportación y aspectos contables y finanzieros asociados a esta iniciativa.	Se utiliza la información para la toma de decisiones y establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa.	Se tiene un plan para poder empezar con el proceso de internacionalización y se cuenta con una prospección inicial de clientes	La empresa conoce los requerimientos para establecer el plan de acción para noviembre 2024	Rebe	Omar, Danny	8 semanas
		Desarrollar habilidades de liderazgo a nivel gerencial.	Identificación de las necesidades de capacitación	1.Obtener la información, objetivos de la empresa y enfoque del diagnóstico 2.Diseño de herramientas de recolección de información 3. Realizar encuestas y entrevistas sobre las habilidades que la empresa quiere desarrollar para conocer sus necesidades 4. Análisis de resultados 5. Establecer prioridades y establecer los objetivo de capacitación	Informe de detección de necesidades de capacitación y propuesta.	El plan de capacitación ya se utiliza en gerencias y jefaturas.	Los colaboradores cuentan con habilidades de liderazgo que se ven impactadas en la organización.	Implementación de primeras capacitaciónes para enero 2025	Danny	Mau ,Yara y Sam	10 semanas
Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones	Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.	Análisis y diagnóstico del proceso de las Normas Oficiales Mexicana que involucran a entidades externas (los proveedores)	1. Modelar el proceso con proveedores as-is detalladamente. 2.Analizar y determinar los problemas. 3. Modelar el proceso con proveedores to-be . 4.Desarrollar una propuesta de posibles correcciónes al problema.	1.Mapa del proceso con los proveedores as-is y to-be. 2.Informe del problema con proveedores	Se comprende el flujo de trabajo actual para las operaciones de las NOMs 015, 022 y 025, se identifica dónde se encuentra el problema con los tiempos de entregas y se utiliza el mapa de procesos en esa área.	Se reconoce los tiempos de entrega de los proveedores y se da un tiempo estimado correcto a los clientes para la entrega final del proyecto. Además, se mejora el flujo de trabajo constantemente a partir de la creación continua de procesos to-be	Reconocer los tiempos de entrega de los proveedores y las áreas de mejoras del proceso y se solucionó el problema para diciembre del 2024.	Yara	Sam y Rebe	8 semanas
			Actualización de los procesos y desarrollo de subprocesos.	1. Verificar cambios pertinentes a los procesos trabajados en el periodo anterior. 2. Actualizar los procesos. 3. Investigar sobre tareas/actividades de subprocesos. 4. Desarrollar subprocesos.	1. Mapa de procesos actualizados. 2. Mapas de subprocesos.	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.	Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación para diciembre del 2024.	Sam	Yara	7 semanas

ACD de Gestión de los Sistemas Administrativos – Plan de Trabajo segunda versión (otoño de 2024)

Clasificación de costos y gastos según proyecto:

En el contexto de la empresa, la gestión eficiente de costos y gastos se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento de la empresa. En un entorno competitivo y en constante cambio, la empresa debe adoptar estrategias que no solo les permitan sobrevivir, sino mejorar. La correcta interpretación y análisis de los datos financieros es en una herramienta esencial para que las organizaciones tomen decisiones, optimizando así sus recursos y maximizando la rentabilidad.

En esta implementación, se creó un documento con el fin de detallar el flujo de efectivo del corporativo. Este esfuerzo tiene como objetivo primordial generar un balance de resultados interno que permita evaluar de manera precisa el rendimiento financiero de la empresa. Para alcanzar este objetivo, se llevará a cabo una serie de actividades clave que son fundamentales para la correcta gestión financiera. La planeación de las actividades y el entregable final fueron acordadas y trabajadas con el departamento de finanzas (específicamente, con la jefa administrativa y con la auxiliar de finanzas).

Algunas de las actividades necesarias para llevar a término este producto fueron:

- La revisión exhaustiva de todas las cuentas: Esta categorización no solo permite clasificar los costos de venta y los gastos asociados a cada iniciativa, sino que también proporciona una visión clara y estructurada de los recursos invertidos en cada área.
- Realizar un análisis financiero profundo: Este análisis tiene como finalidad identificar desajustes en los costos, así como áreas específicas que requieren ajustes y mejoras.

Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables del despacho:

La iniciativa de implementar un cronograma detallado que ilustre las interacciones entre la empresa y el despacho contable surge a raíz de una fuga de información que la empresa estaba financiando, la cual no estaba siendo atendida adecuadamente por el despacho contable. El objetivo principal de esta implementación es organizar de manera más eficiente la gestión empresarial.

El producto desarrollado sirve para evaluar si las personas responsables de supervisar y enviar estos documentos están realmente capacitadas para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Este análisis es vital, ya que, la competencia y la preparación del personal inciden directamente en la calidad del servicio contable que se recibe. A través de este cronograma, se busca no solo identificar posibles fallos en la gestión actual, sino también establecer un marco claro de responsabilidades y tiempos de entrega.

Con la mirada puesta en el futuro, se anticipa que en 2025 se realizará un cambio en el responsable de esta área. Esta transición representa una oportunidad valiosa para revisar y mejorar los procesos existentes. Aprovechar la situación actual para registrar dudas y preocupaciones permitirá abordar, de manera proactiva, cualquier deficiencia antes de que se produzca el cambio de liderazgo. Además, se planificará una reunión con el despacho contable, donde se podrán discutir abiertamente estos puntos y establecer un plan de acción que garantice una comunicación fluida y efectiva.

Service Blueprint del área operativa de dictámenes:

Un Service Blueprint es una herramienta visual que muestra la interacción del cliente y del personal de una organización durante un servicio. Se presentó como una propuesta con el fin de mejorar un proceso dentro del departamento Comercial, en el cual se le pidió al equipo PAP enfocarse (adicionalmente al de Operaciones) este periodo. Cuando se presentó frente al equipo empresarial, la gerente del departamento de Planeación Estratégica mencionó que sería de valor para la empresa porque, actualmente, saben que hay brechas entre la empresa y el cliente al momento del servicio, pero no han identificado cuáles ni en qué momento del servicio. El objetivo de esta implementación es que la empresa logré identificar las áreas de oportunidad a través de los puntos de dolor o de frustración que vive el cliente en su servicio de manera visual. Los beneficios de está implementación estarán enfocados en el proceso de dictámenes, ya que, la gerente pidió, personalmente, que se enfocará en este proceso.

Propuesta de formularios de satisfacción para visitas:

La propuesta de formularios de satisfacción para las visitas se presentó con el fin de darle la capacidad a la empresa de continuar retroalimentando el Service Blueprint conforme a las respuestas recibidas en estos nuevos formularios de satisfacción. Actualmente, aplican dos formularios, uno inmediatamente después de la visita y otro al finalizar todo el proceso. En su mayoría, tienen buenas respuestas por parte de los clientes, sin embargo, el problema con el que se enfrentan con estos formularios es que, cuando los clientes escriben una respuesta negativa, no dan explicaciones sobre

sus respuestas, ya que, la mayoría de las preguntas son abiertas. En la práctica, esto es lo que suele pasar con el cliente cuando se le pide completar preguntas abiertas. Con los nuevos formularios se buscan describir mejor las preguntas sobre la satisfacción del servicio, limitar las preguntas abiertas y, por ende, obtener respuestas de valor de los clientes y su experiencia con el servicio.

Monday Forms exclusivo para clientes recurrentes:

La auxiliar comercial señaló que, tanto los clientes nuevos, como los recurrentes, completan un formulario en Monday, en el que se les hacen preguntas sobre su empresa y el tipo de servicio que requieren, como el RFC y el nombre de la empresa. Sin embargo, algunos datos no son necesarios para los clientes recurrentes, lo que indica la necesidad de modificar las preguntas. Durante la recolección de datos, es necesario identificar si el cliente que completó el formulario es nuevo o recurrente, lo que resalta la necesidad de replantear los formularios en las tres unidades de negocio. El objetivo es que estos nuevos formularios hagan que el proceso comercial de recolección de datos sea más eficiente.

Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa:

La visión de la empresa es que, en un plazo de 10 años, se consolide como un grupo con presencia en Norte América, en Canadá y Estados Unidos.

Para dar inicio con el proceso de internacionalización, se hará un análisis de mercado meta, en este caso Estados Unidos (California, Washington State y Texas) y Canadá (British Columbia). En este análisis se identificará la demanda existente para los servicios que ofrece la empresa, al igual que se incluirá quiénes son sus competidores directos y qué ofrecen. El fin de esta implementación es que, con esta información, la empresa pueda tomar decisiones para adaptar sus servicios, diferenciarse mediante la innovación y establecer alianzas estratégicas que faciliten el crecimiento sostenido y sólido en estos nuevos mercados.

Adicionalmente, la implementación incluiría una investigación detallada de costos y finanzas, integrando un análisis de inversión inicial, costos operativos y potencial de rentabilidad. Este análisis se complementa con la evaluación de ventajas fiscales locales y estructuras legales. Finalmente, esto asegurará que la empresa tenga el conocimiento básico necesario para dar los pasos iniciales hacia una expansión exitosa.

Informe de detección de necesidades de capacitación:
La gerente de planeación estratégica menciono que, al ser una empresa relativamente joven, se necesitaba trabajar en temas de liderazgo a nivel gerencial, por lo que, se propuso realizar un "Informe de detección de necesidades de capacitación" para poder localizar áreas de oportunidad a desarrollar. Se harán entrevistas uno a uno y se le dará un cuestionario a cada gerente para poder recolectar la información y, posteriormente analizarla para presentar el informe. Se seleccionará el enfoque de la propuesta de capacitación, para finalmente realizar el diseño. Esta implementación proporciona la información necesaria para planificar, diseñar e implementar programas de capacitación de valor para los colaboradores y la organización, para que los recursos se inviertan a las necesidades de la empresa permitiéndoles tener un mejor desempeño organizacional.

- **<u>Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones.</u>**

Los entregables que se acordaron y se entregaron a la empresa fueron los siguientes:

1. Mapa del proceso con los proveedores *as-is* y *to-be*. Un mapa de procesos *as-is* refleja un proceso actual ('*as-is'* = actual), mientras que el mapa de procesos *to-be* refleja un proceso mejorado y/o cómo debería o se aspira a hacerlo ('*to-be'* = por ser/será (en un futuro)).
2. Informe del problema con proveedores.
3. Mapa de procesos actualizados.
4. Mapas de subprocesos.

Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones	Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.	Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión y control efectivo para supervisar los sistemas y procesos operativos y de calidad.	Análisis y diagnóstico del proceso de las Normas Oficiales Mexicana que involucran a entidades externas (los proveedores)	1. Modelar el proceso con proveedores as-is detalladamente. 2.Analizar y determinar los problemas. 3. Modelar el proceso con proveedores to-be . 4.Desarrollar una propuesta de posibles correcciónes al problema.	1.Mapa del proceso con los proveedores as-is y to-be. 2.Informe del problema.	Se comprende el flujo de trabajo actual para las operaciones de las NOMs 015, 022 y 025, se identifica dónde se encuentra el problema con los tiempos de entregas y se utiliza el mapa de procesos en esa área.	Se reconoce los tiempos de entrega de los proveedores y se da un tiempo estimado correcto a los clientes para la entrega final del proyecto. Además, se mejora el flujo de trabajo constantemente a partir de la creación continua de procesos to-be	Reconocer los tiempos de entrega de los proveedores y las áreas de mejoras del proceso y se solucionó el problema para diciembre del 2024.	Yara	Sam y Rebe	8 semanas
			Actualización de los procesos y desarrollo de subprocesos.	1. Verificar cambios pertinentes a los procesos trabajados en el periodo anterior. 2. Actualizar los procesos. 3. Investigar sobre tareas/actividades de subprocesos. 4. Desarrollar subprocesos.	1. Mapa de procesos actualizados. 2. Mapas de subprocesos.	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.	Facilita la comprensión de los procesos que se realizan en la empresa y su interrelación.	Implementación para diciembre del 2024.	Sam	Yara	7 semanas

ACD de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones – Plan de Trabajo segunda versión (otoño de 2024)

Mapa del proceso con los proveedores actual *(as-is)* y deseado *(to-be)*:

Esta implementación se decidió tras la petición de la gerente del departamento de Planeación Estratégica. Ella pidió que se hiciera algo para mejorar los tiempos de entrega a los clientes. Tras una reunión con el gerente del departamento de Calidad e Innovación, se concluyeron las verdaderas necesidades de la empresa y lo que en realidad les será de utilidad, cuidando de que sea viable respecto al tiempo de trabajo que se tiene y con los recursos con los que se cuentan en este periodo. Se distinguieron tres partes del problema y se establecieron tres objetivos diferentes:

- El primero es la necesidad de identificar y reestructurar el flujo de trabajo del proceso de las NOMs 015, 022 y 025.
- El segundo es la mejora de tiempos de entrega respecto a los proveedores para que lleguen a la “meta”.
- El tercero es la disminución de retrabajos en el proceso.

Debido al límite de tiempo y a los recursos con los que se contaba, se decidió en que se trabajaría principalmente en el primer objetivo y que, por consecuencia, los otros dos se cumplirían dentro de un plazo futuro. La forma en la que se identificará el flujo de trabajo es mediante el mapeo del flujo de trabajo de las NOMs 015, 022 y 025, a partir de los tableros de Monday con los que cuenta la empresa, y esto dará como resultado los procesos *as-is* (la forma actual del flujo de trabajo). Por otro lado, para lograr la reestructuración del flujo de trabajo se harán procesos con las mejoras y modificaciones analizadas y seleccionadas, lo que producirá los procesos *to-be* (a lo que se aspira que sea el flujo de trabajo). Para hacer el mapeo de estos últimos procesos (los *to-be*) se tendrá en consideración la reducción de retrabajos por parte de la empresa; por su parte los procesos *as-is* les dará los recursos necesarios para

identificar los cuellos de botella que dificultan la entrega del dictamen, registros e informe a tiempo con los proveedores.

Informe del problema con proveedores:

Este informe se hará en conjunto con los mapas del proceso *as-is* y *to-be*. Se considera que la empresa desconoce la raíz del problema de los tiempos con los proveedores, por lo que un análisis detallado, apoyado con los mapas de procesos puede ayudar a identificar el origen del inconveniente.

Actualmente, la empresa ha implementado tableros en Monday para mejorar el control del proceso, pero se han detectado retrabajos que afectan la eficiencia operativa. Además, se ha identificado una fuga en la transferencia de información, lo que provoca que los proveedores entreguen dictámenes e informes incorrectos y, que estos, deban ser devueltos, afectando el cumplimiento de las metas semanales.

Este informe tiene como objetivo identificar la verdadera causa raíz del problema y proponer soluciones. El uso del mapa de procesos con los proveedores es clave, ya que, conocer el flujo de trabajo permitirá optimizar el proceso, proporcionar fechas precisas a los clientes y ayudar a la empresa a alcanzar sus metas semanales.

Mapa de procesos actualizados:

Mientras se hablaba con la gerente de Planeación Estratégica y con el gerente de Calidad e Innovación sobre los problemas en tiempos con los proveedores, se detectaron varios huecos en la información respecto a la proporcionada el periodo pasado para los procesos. Es por esto por lo que se decidió revisar y actualizar los procesos trabajados durante verano de 2024. Esto es importante debido a que estos procesos ya se encuentran en distribución con el resto de las unidades de negocio por lo que tener diferencias entre lo documentado y cómo se hace en realidad puede causar problemas que impacten las operaciones internas como las externas de la empresa. Adicionalmente, la empresa está, actualmente, mudando su información de la base de datos de NAS a SharePoint, por lo que esto también se debe de actualizar.

Mapas de subprocesos:

Durante el periodo de verano 2024, se identificaron subprocesos dentro de los procesos operativos de la empresa.

Se identificaron dos subprocesos clave a desarrollar: "Proceso de las visitas" y "Proceso general de revisión de informes". Se acordó trabajar en el desarrollo de ambos, ya que, están vinculados a los procesos realizados en el periodo anterior y a los procesos de las NOMs 015, 022 y 025 (procesos donde se encuentran los problemas que se han tenido con proveedores). El objetivo es evitar errores en la información entregada a los proveedores para la elaboración de dictámenes e informes. Es fundamental que el equipo empresarial comprenda cómo ejecutar correctamente estos subprocesos, con el fin de mejorar la eficiencia y alcanzar las metas establecidas en la empresa.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

- **Gestión de los Sistemas Administrativos**
    - **<u>Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones</u>**

Clasificación de costos y gastos según el proyecto:

Para iniciar este proceso, se llevó a cabo una serie de reuniones con la empresa para saber cuáles eran los aspectos relativos a estos temas que les hacían falta con mayor urgencia. Después de debatir lo que se necesitaba, se concluyó que la empresa tenía que saber cuál era el costo de venta y cuáles eran sus mayores gastos en sus proyectos actuales. Para lograr esto, se le entregó al equipo PAP los estados de flujo de efectivo de las tres unidades de negocio del año 2024, con el fin de identificar cuáles eran sus costos y gastos de cada proyecto.

Una vez que se identificaron cuáles eran los proyectos, se revisaron los egresos de cada uno en colaboración con la empresa. Los proyectos de la empresa de la segunda unidad de negocio fueron los siguientes:

- B23-17-FGU-CS,
- B-23-17-FGU-BAJIO,
- B-23-17-FGU-OCC,
- B-23-17-FGU-CS,
- B22-13-LIRM-ROB-OBC,
- B-23-17-FGU-BAJIO,
- B-23-17-FGU-OCC,
- B-23-17-FGU-CS,
- B22-13-LIRM-ROB-OBC,
- E24-01-FGU-OCCDEV,
- B24-11-FGU-SURESTE,
- I24-21-FGU-SURESTE,
- B23-12-ARMIN-TENANGO-OBE (X2),
- SURESTE 022-025 (X2) y
- E24-01-FGU-OCCDEV.

Con base de lo que salía de dinero, por parte de la empresa, se pudieron identificar los costos más comunes, por ejemplo: Gasolina, Casetas, Viáticos, Hospedajes, entre otros. Por parte de los gastos, los más comunes fueron aquellos por servicios no relacionados directamente con estos proyectos, que igualmente eran necesarios. Se identificaron los gastos directos, para poder reducir aquellos que no son necesarios para llevar a cabo los proyectos.

Este procedimiento se repitió con las otras dos unidades de negocio, donde en la primera, los proyectos que se revisaron fueron los siguientes:

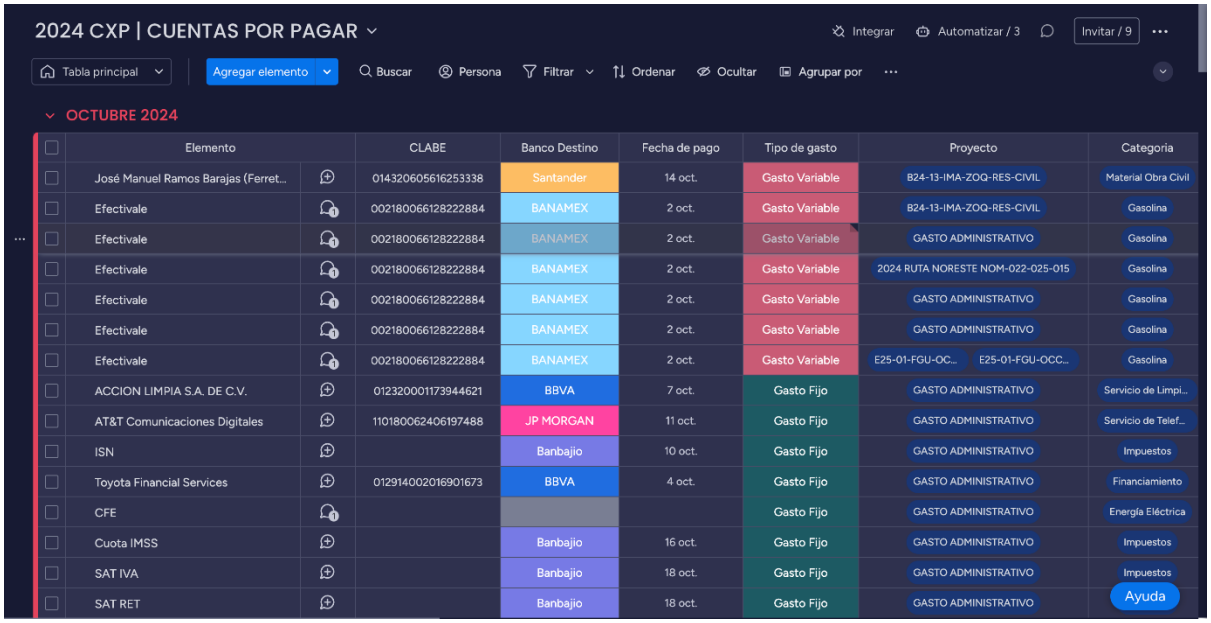
- B23-17-FGU-CS,
- B24-11-FGU-NOROESTE,
- B24-17-FGU-NOROESTE,
- I24-21-FGU-NOROESTE,

- B24-11-FGU-SURESTE,
- I24-21-FGU-SURESTE,
- B-23-17-FGU-OCC,
- B22-19-GVAR-MV,
- I2216CPROY-CPAXO y
- I22-17GOLX-333.

Sobre la tercera unidad de negocio, se repitió el proceso de filtrar los egresos de efectivo solamente de los proyectos. Al filtrarlos se detectaron los siguientes:

- B24-11-FGU-SURESTE,
- I24-21-FGU-SURESTE,
- B24-11-FGU-CENTRO,
- B-23-17-FGU-CS,
- I24-21-FGU-CENTRO,
- B23-12-ARMIN-TENANGO-OBE (X2),
- SURESTE 022-025 (X2)
- E24-01-FGU-OCCDEV.

Teniendo todos estos datos a la mano, el siguiente paso fue investigar la descripción de cada pago que se hizo en todo el año, dividiéndolo mes por mes de enero hasta septiembre del presente año (todo esto fue proporcionado por la gerente administrativa y la auxiliar financiera en un tablero de Monday). Con esto, se pudo identificar qué era un costo y qué era un gasto, con el fin de poder entregar un Excel con la clasificación de todos los gastos.



Tablero en Monday con la Descripción del egreso

No PÓLIZA	FECHA	DESCRIPCIÓN	DEPOSITOS	RETIROS	TIPO DE PAGO	SALDO	NOTAS	MES	PROYECTO	Descripcion del producto	G/C
P.E. 1	01-ago	Institucion Receptora: SANTANDER | Beneficiario: JOSE BALTAZAR INFANTE GUIZAR (Dato no verificado por esta institucion) | Cuenta Beneficiario: 014476605213404544 RFC Beneficiario: ND | Referencia: 7335720 | Hora: 10:54:54 | Clave de Rastreo: BB733572020713 Concepto del Pago: HOSPEDAJE por (769.00) mxn | $ 1.20 IVA Comisión | $7.50 Comisión | SANTANDER #0144766052213		$ 769.00	TOTAL	$ 12,867,378.91	JOSE BALTAZAR INFANTE - 551	AGOSTO	B24-11-FGU-OCC	hospedaje	costo

Excel Con la Clasificación de Costos y Gastos del flujo de efectivo

Matriz para monitorear fechas de entrega de resultados contables del despacho contable.

Durante el proceso para resolver el desacuerdo entre la empresa y el despacho contable, se realizó una evaluación interna entre los miembros de la compañía para conocer sus opiniones sobre el problema que enfrentaban. Dentro de esta evaluación, se pidió a la empresa el contrato y el documento con los acuerdos y se revisaron los términos estipulados en el acuerdo entre el despacho contable y la empresa.

A partir de esta, en primer lugar, se detectó la ausencia de una comunicación fluida entre los miembros de la empresa, lo que obstaculizaba la comunicación de

información y la comprensión de los requerimientos planteados por el despacho contable externo. Además, se identificó una limitación en la capacidad para interpretar la información solicitada por el despacho. En segundo lugar, al revisar el acuerdo establecido con el despacho contable, se descubrieron incongruencias importantes. Se detectó una posible fuga de información que incumplía lo pactado en el contrato. Por otro lado, se evidenció que existían documentos elaborados por la empresa, los cuales el despacho aseguraba haber producido.

Se elaboró un cronograma con las fechas de envío al despacho, calculando los 10 días hábiles estipulados en el contrato para la respuesta del despacho. La empresa destacó que dicho análisis se realizara tomando como referencia inicios de 2025. Este análisis se llevó a cabo considerando el cambio de la persona responsable de la entrega de datos, ya que, se desea evaluar si posee los conocimientos necesarios para la recolección de información requerida por el despacho. De no ser así, se tendría que coordinar una reunión con el despacho para programar una capacitación.

Adicionalmente, en la matriz se incluyó a los responsables tanto de la entrega como de la recepción de documentos por parte del despacho, especificando qué documentos entrega la empresa y cuáles recibe. En caso de que se identifique la necesidad de capacitación para la entrega adecuada de documentos, se detallará el área específica en la que se requiere la formación y se establecerá quién se encargará de impartir dicha capacitación, garantizando así que el personal esté debidamente preparado para cumplir con los requerimientos del despacho.

Informacion de Grupo Elemento hacia el Despacho	FECHA Limite (entrega de contabilidad).	FECHA FIN (contraparte por parte del Despacho).	
Facturación de ventas. (Reporte mensual del sistema de facturación).	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	
Respaldo de programa contable y de nóminas.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	
Estados de cuenta bancarios definitivos y/o parciales.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	
Copia de cualquier contrato celebrado, excepto con empleados	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	
Copia de las declaraciones de impuestos pagadas (SUA, Impuestos federales, Impuestos Estatales);	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	
Inventario de mercancías valuado y el costo de ventas al final de cada mes.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025	

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 1)

Informacion enviada por la Empresa hacia el Despacho.	Responsable.	Sabe encontrar la informacion que se necesita?	Sabe realizar una evaluacion? (Analisis de datos).	Requiere Capacitacion?	Que aprendizaje requiere ?
Facturación de ventas. (Reporte mensual del sistema de facturación).	Lupita				
Respaldo de programa contable y de nóminas.	Lupita				
Estados de cuenta bancarios definitivos y/o parciales.	Lupita				
Copia de cualquier contrato celebrado, excepto con empleados					
Copia de las declaraciones de impuestos pagadas (SUA, Impuestos federales, Impuestos Estatales);	Lupita				
Inventario de mercancías valuado y el costo de ventas al final de cada mes.	Lupita				

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 2)

Quien dara la capacitacion?	Documentos que envia el despacho	Quien recibe los documentos (Brannelement)
Jannett	Revisión de la Codificación y captura de las operaciones propias de la empresa	Jannett
Jannett	Elaboración de conciliaciones bancarias;	Jannett
Jannett	Revisión de Registro de activos fijos y cargos diferidos para calcular su depreciación o amortización según sea el caso.	Jannett
Jannett	Revision de la emisión mensual del sistema contable de los siguientes Balance GeneralEstado de Resultados. Balanza de Comprobación.	Jannett
Jannett		
Jannett		
Jannett		

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 3)

- **<u>Innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento</u>**

Service Blueprint del área operativa de dictámenes:

Como se mencionó anteriormente, el *Service Blueprint* es una herramienta visual que muestra, dentro de un proceso, las interacciones de los clientes y las de la empresa con sus respectivos apartados cada lado. La propuesta del *Service Blueprint* se hizo con el objetivo de mejorar el proceso de dictámenes, que involucra al cliente, del departamento de Comercialización a través de la identificación de las áreas de mejora.

Para comenzar la propuesta del *Service Blueprint* se habló con el gerente de Calidad e Innovación sobre el proceso de dictámenes. Se empezó por identificar las actividades del cliente y las de la empresa (específicamente las acciones del personal de contacto y las de *backstage*) y, a su vez, se fueron identificando las etapas del proceso y los tiempos promedio que llevaba cada una. Además, se determinaron 3 “actos” para este proceso, el primer acto consiste de todas las actividades en preparación con el servicio, el segundo acto consiste en el servicio principal y el tercer acto consiste en las actividades después de brindar el servicio principal. Al final se

identificaron 15 etapas: solicitud del servicio, presupuesto y cotización, facturación, gestionar recursos para la visita, visita, encuesta intermedia de visita, generación de informe, revisión del informe, generación de dictamen y registro, revisión, empastado de documentación y revisión, gestionar recursos para entrega, entrega de dictamen, registro e informe, encuesta final del servicio y post-servicio.

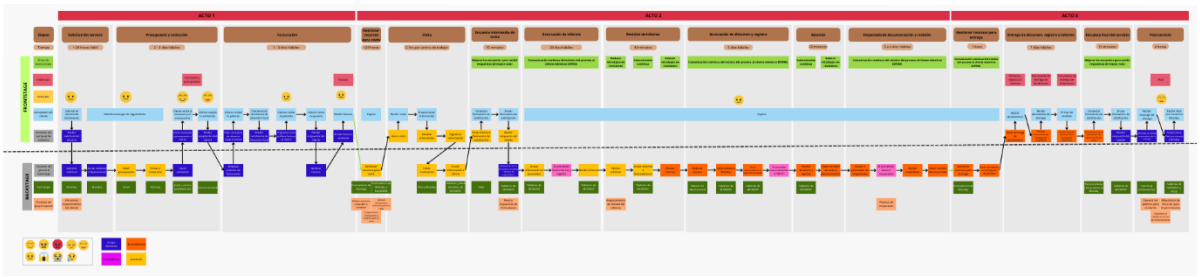
Una vez identificadas las actividades de ambas partes, se empezó a identificar las evidencias del servicio durante el proceso (*frontstage*) y las tecnologías implicadas (*backstage*). Después de esto, se continuó con los procesos de soporte que, como su nombre lo dice, son los procesos que le dan soporte/apoyo a los procesos principales de la empresa. Al final se identificaron 10 procesos de soporte:

1. El proceso de almacenamiento de requerimientos del cliente,
2. El proceso de cotización de recursos para la visita,
3. El proceso de generación de documentos necesarios para la visita,
4. El proceso de informar a la cuadrilla y prepáralos para la visita,
5. El proceso de revisión y análisis de las respuestas de la primera encuesta,
6. El proceso de aseguramiento de la calidad del informe,
7. El proceso de empastado,
8. El proceso de generar los tableros para el cliente al final del servicio,
9. El proceso de adquisición de los recursos para el post-servicio, y
10. El proceso de capacitación del cliente en el uso de la herramienta.

Una vez completada toda la sección de backstage, se continuó desarrollando los apartados faltantes de sección de *frontstage*. Primeramente, se buscó la validación de las actividades identificadas durante la etapa de facturación con la jefa Administrativa. Una vez validado, se identificaron las actitudes que podría tener el cliente durante el servicio. Mientras se revisaba el avance del *Service Blueprint,* se decidió, junto al gerente de Calidad e Innovación, que, por necesidades de la empresa, se tenían que identificar con sus respectivos colores las actividades que cada unidad de negocio hacía, por lo que se terminaron usando los colores: naranja, amarillo y azul para sus actividades (y rosa para las de los proveedores). Por último, se identificaron las áreas de oportunidad para mejorar este proceso de comercialización. Se identificaron 3 tipos de áreas de oportunidad:

1. Mejorar las encuestas/formularios de satisfacción para recibir respuestas de mayor valor.
2. Procurar tener una comunicación continua con el cliente mientras espera desde la generación de la documentación hasta su entrega.
3. Reducir el número de retrabajos en las revisiones de la documentación para asegurarle una entrega a tiempo al cliente.

De estas tres áreas de es relevante mencionar que la primera va directamente relacionada con el segundo entregable de esta implementación (que se describe a continuación); y la tercera está relacionada con las implementaciones del área de Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones. Esto solo demuestra estás áreas de oportunidad son problemáticas que afectan al sistema completo de las unidades de negocio.



Service Blueprint del proceso de dictámenes

Propuesta de formularios de satisfacción para visitas:

Mientras que se hacía el levantamiento de información para la implementación anterior (el *Service Blueprint*), se detectaron dos formularios que se hacían durante el proceso de dictámenes hacía los clientes: el formulario inmediatamente después de la visita y el formulario al final del servicio.

Con el fin de que la empresa obtenga información de valor sobre la experiencia de los clientes durante sus servicios y, con esta, puedan constantemente retroalimentar el *Service Blueprint*, se propuso trabajar en una propuesta para ambos formularios.

Primero se tuvo una sesión con el gerente de Innovación y Calidad, donde se le explicaron algunas métricas claves dentro del servicio y atención de clientes. A partir de esto, se acordó cuáles serían implementadas dentro de los formularios. Se determinó que para el primer formulario se utilizaría el indicador de CSAT *(Customer*

Satisfaction Score), mientras que para el segundo formulario se utilizaron los indicadores de CSAT y CES *(Customer Effort Score)*. Además, se determinó que, en general, también se evaluaría la métrica de NPS *(Net Promoter Score)* solamente para aquellos clientes que no son muy frecuentes.

Después de concluir las métricas, se empezó con el análisis de las respuestas anteriormente recibidas en estos formularios. Aunque la mayoría de sus calificaciones son positivas, hay algunas que son negativas y, dentro de estas, no hay explicaciones de por qué el cliente puso esa calificación. Con esto en mente, se empezó a escribir la propuesta de los formularios, bajo el principio de que usualmente “el cliente no suele detallar la razón por su calificación en un comentario”.

Las principales preguntas que se propusieron se hicieron con el motivo de facilitar que, si el cliente considera que el servicio merece una calificación “Regular”, “Malo” o “Muy malo”, se identificara puntualmente cuál aspecto del servicio fue el que no cumplió con sus expectativas. Por ejemplo, el tiempo de entrega, la calidad de los documentos, la comunicación con el personal, la actitud del personal, etcétera.

Por último, y para buscar completar y justificar el entregable, también se trabajó en los estadísticos de las respuestas. Esto con el fin de identificar el tipo de distribución de los datos y las estadísticas generales para justificar el por qué es importante considerar la propuesta de estos nuevos formularios. Además, se hicieron gráficos de control de la media y la varianza de dos muestras que consiste en 30 datos aleatoriamente seleccionados de una pregunta de ambos formularios.

Tras la reunión con el gerente de Calidad e Innovación, se trabajaron en un total de 3 borradores de los dos formularios de manera remota. Por cada nuevo borrador, se le mandaba al gerente la propuesta y se recibía su retroalimentación. A partir de la retroalimentación de sus cambios, se debatía sobre qué cambios serían aplicados en los nuevos formularios. Al final, se concluyó que se agregaría un apartado que permitirá al cliente explicar la razón de su calificación si está es más baja que el valor acordado por cada pregunta.

El borrador final de la encuesta de satisfacción visitas al centro de trabajo:

- ***Nombre del centro de trabajo*** *(pregunta abierta obligatoria)*

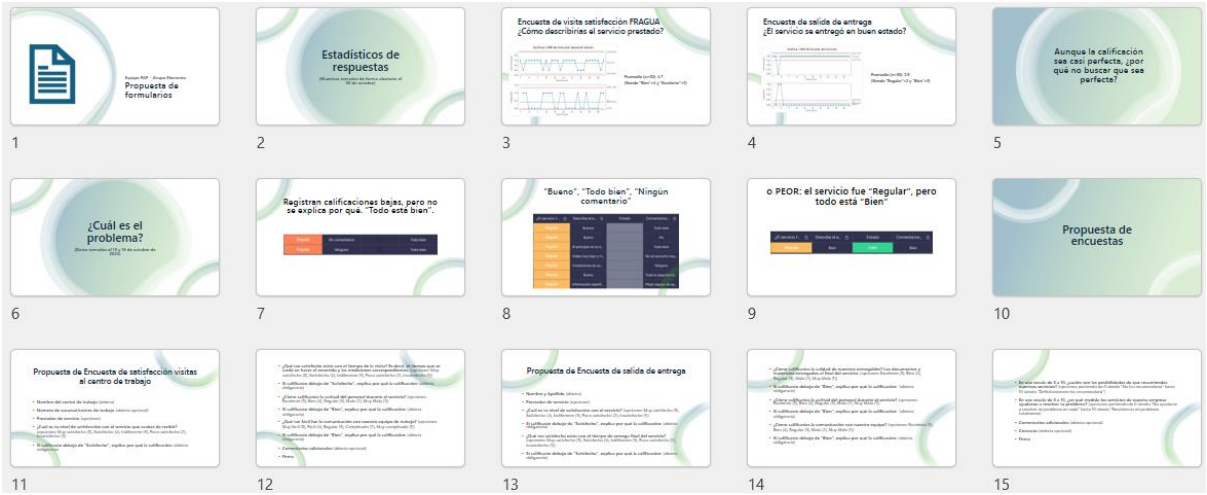
- ***Número de sucursal/centro de trabajo*** *(pregunta abierta opcional)*
- ***Prestador de servicio*** *(pregunta opción múltiple obligatoria)*
- ***¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el servicio que acabas de recibir?*** *(opciones: Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Indiferente (3), Poco satisfecho (2), Insatisfecho (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Satisfecho", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo de la visita? Es decir, el tiempo que se tardó en hacer el recorrido y las mediciones correspondientes.*** *(opciones: Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Indiferente (3), Poco satisfecho (2), Insatisfecho (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Satisfecho", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Cómo calificarías la actitud del personal durante el servicio?*** *(opciones: Excelente (5), Bien (4), Regular (3), Malo (2), Muy Malo (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Bien", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Qué tan fácil fue la comunicación con nuestro equipo de trabajo?*** *(opciones: Muy fácil (5), Fácil (4), Regular (3), Complicado (2), Muy complicado (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Bien", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***Comentarios adicionales*** *(pregunta abierta opcional)*
- ***Firma***

El borrador final de la encuesta de salida de entrega:

- ***Nombre y Apellido*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***Prestador de servicio*** *(pregunta opción múltiple obligatoria)*
- ***¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el servicio?*** *(opciones: Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Indiferente (3), Poco satisfecho (2), Insatisfecho (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Satisfecho", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo de entrega final del servicio?*** *(opciones: Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Indiferente (3), Poco satisfecho (2), Insatisfecho (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Satisfecho", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*

- ***¿Cómo calificarías la calidad de nuestros entregables? Los documentos y materiales entregados al final del servicio:*** *(opciones: Excelente (5), Bien (4), Regular (3), Mala (2), Muy Mala (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Bien", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Cómo calificarías la actitud del personal durante el servicio?*** *(opciones: Excelente (5), Bien (4), Regular (3), Malo (2), Muy Malo (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Bien", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***¿Cómo calificarías la comunicación con nuestro equipo?*** *(opciones: Excelente (5), Bien (4), Regular (3), Malo (2), Muy Malo (1))*
- ***Si calificaste debajo de "Bien", explica por qué la calificación:*** *(pregunta abierta obligatoria)*
- ***En una escala de 0 a 10, ¿cuáles son las posibilidades de que recomiendes nuestros servicios?*** *(opciones: partiendo de 0 siendo "No los recomendaría" hasta 10 siendo "Definitivamente los recomendaría")*
- ***En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida los servicios de nuestra empresa ayudaron a resolver tu problema?*** *(opciones: partiendo de 0 siendo "No ayudaron a resolver mi problema en nada" hasta 10 siendo "Resolvieron mi problema totalmente)*
- ***Comentarios adicionales*** *(pregunta abierta opcional)*
- ***Contacto*** *(pregunta abierta opcional)*
- ***Firma***

La entrega de la propuesta se hizo en un documento PDF, mientras que el análisis estadístico donde se explica el problema por el que surge esta implementación y su importancia y valor se entregó en una presentación de PowerPoint junto con la propuesta. Se decidió hacer una presentación, ya que, es una herramienta que puede facilitar la implementación de la propuesta de estos formularios que traerán gran valor a la empresa.



Presentación final – Propuesta de formularios de satisfacción

Monday forms exclusivo para clientes recurrentes:

Se identificó que algunos datos solicitados a los clientes recurrentes no eran necesarios, lo que generaba redundancias y un uso ineficiente del tiempo. Para abordar esta problemática, se planteó la necesidad de replantear los formularios utilizados en las tres unidades de negocio, con el objetivo de simplificar el proceso y mejorar la eficiencia en la recolección de datos. El resultado final fue la creación de nuevos formularios diferenciados para clientes nuevos y recurrentes, optimizando las preguntas según la información relevante en cada caso, lo que permitió agilizar el proceso comercial y mejorar la experiencia tanto para el cliente como para el equipo de ventas.

Después del análisis mencionado anteriormente los datos que se solicitan ahora para los clientes recurrentes son los siguientes:

El formulario comienza con la siguiente pregunta:

“Tipo de cliente” y se despliegan los siguientes incisos “Cliente recurrente” o “Cliente nuevo”.

En caso de seleccionar “Cliente nuevo” se despliega el formulario que tenían anteriormente. En caso de seleccionar “Cliente recurrente” solo se despliegan las siguientes preguntas:

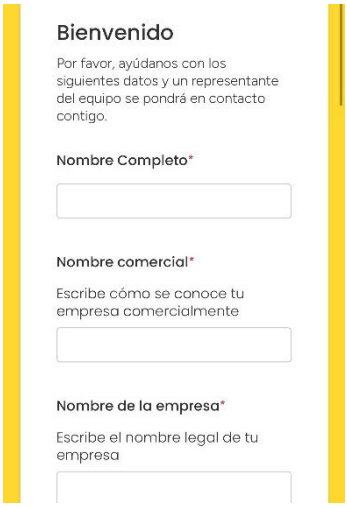
- “Nombre completo”. Pregunta abierta.

- “Estado de la República”. Opción múltiple. Se despliegan los 32 estados de la República mexicana.
- “Municipio”. Pregunta abierta.
- “Dirección del servicio”. Pregunta abierta.
- “Correo electrónico”. Pregunta abierta.
- “Teléfono". Pregunta abierta.
- “Descripción detallada del servicio”. Pregunta abierta.
- Archivo. Opción de subir archivos.

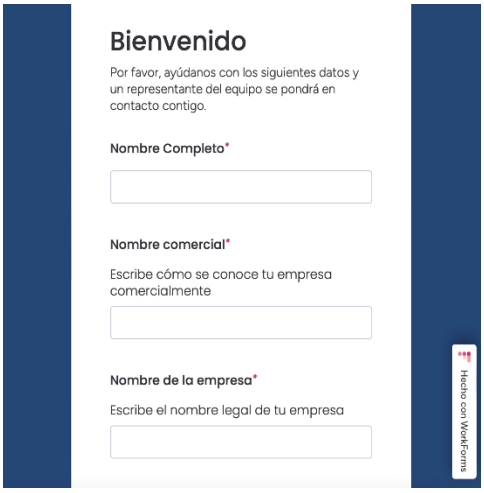
Utilizar las preguntas anteriores para los clientes recurrentes fue decisión del equipo PAP y de la auxiliar comercial.



Cuestionario anterior para clientes nuevo o recurrentes - primera unidad de negocio



Cuestionario anterior para clientes nuevo o recurrentes - segunda unidad de negocio



Cuestionario anterior para clientes nuevo o recurrentes - tercera unidad de negocio

Estos son los Monday Forms que se entregaron a la empresa:

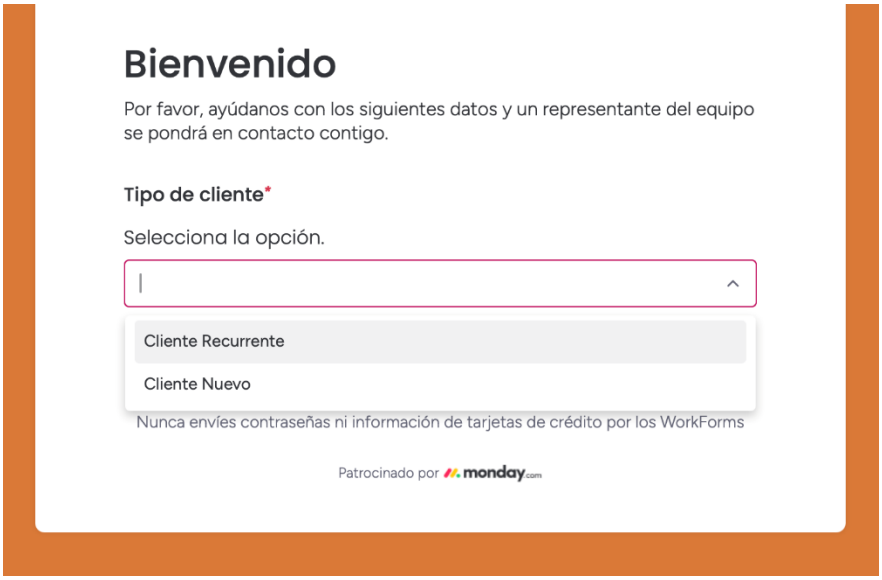


Imagen de Monday Forms inicial - primera unidad de negocio

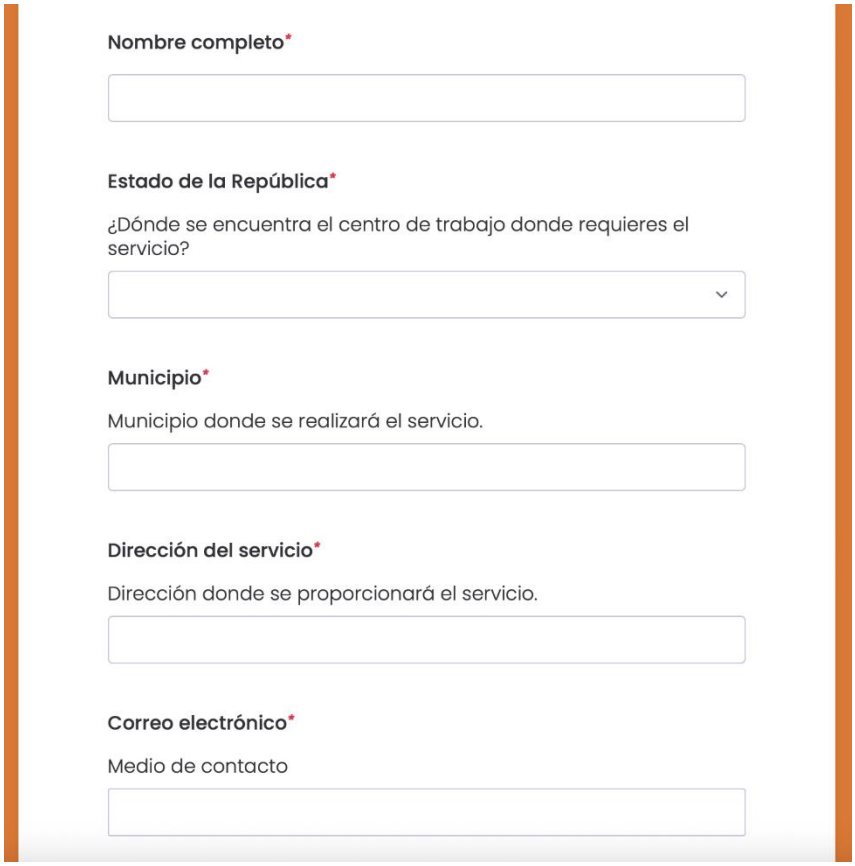


Imagen de Monday Forms consecutiva - primera unidad de negocio

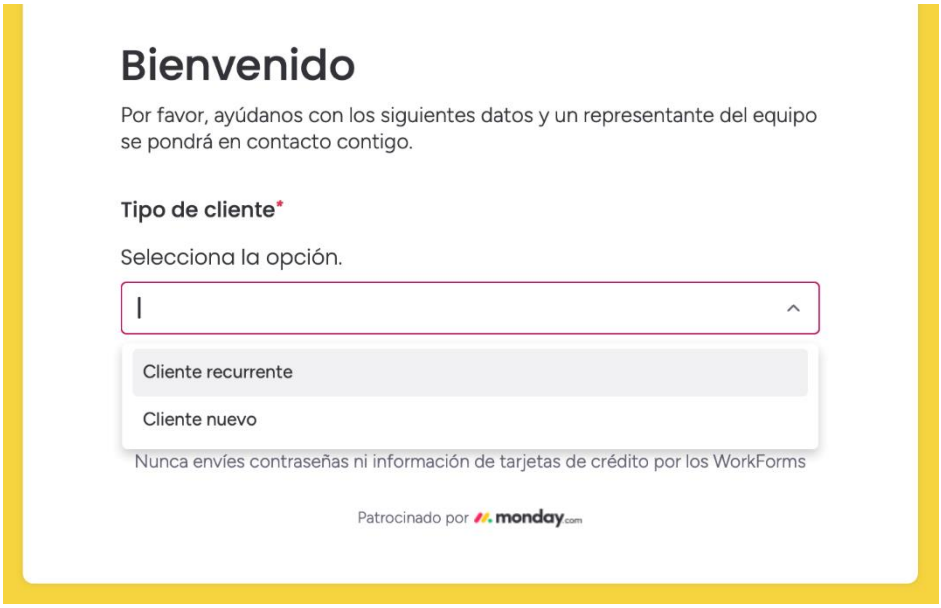


Imagen de Monday Forms inicial - segunda unidad de negocio

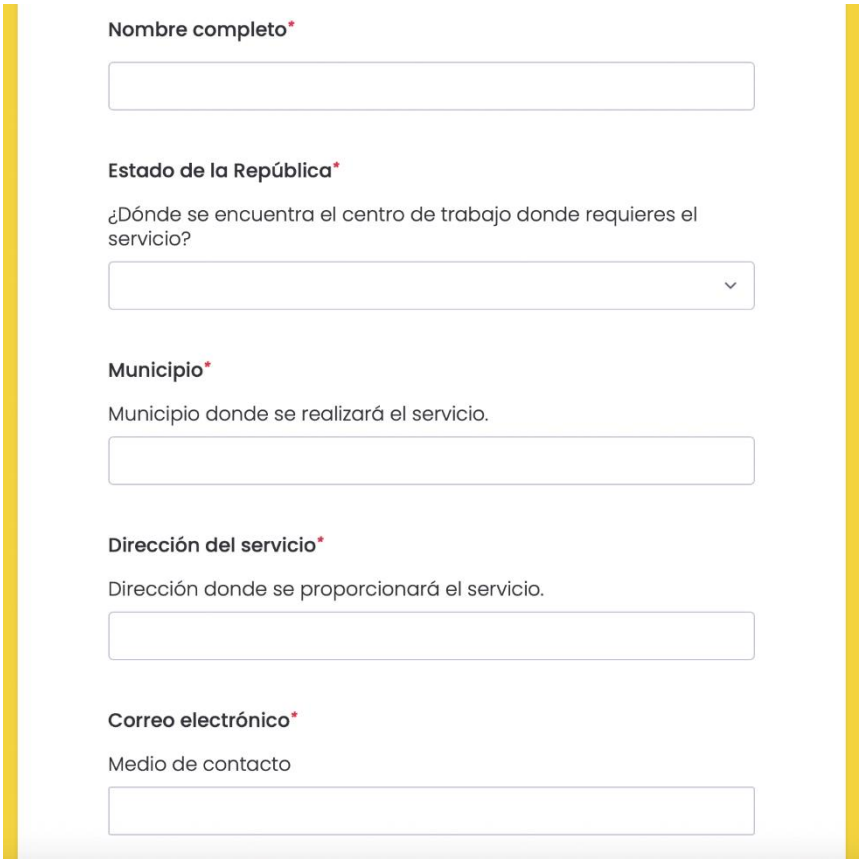


Imagen de Monday Forms consecutiva - segunda unidad de negocio

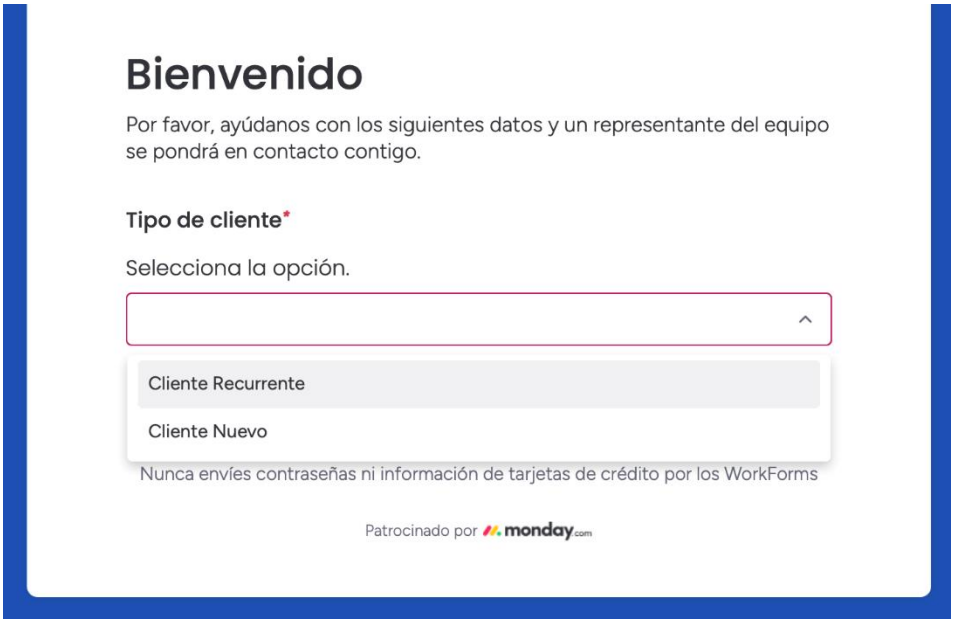


Imagen de Monday Forms inicial - tercera unidad de negocio

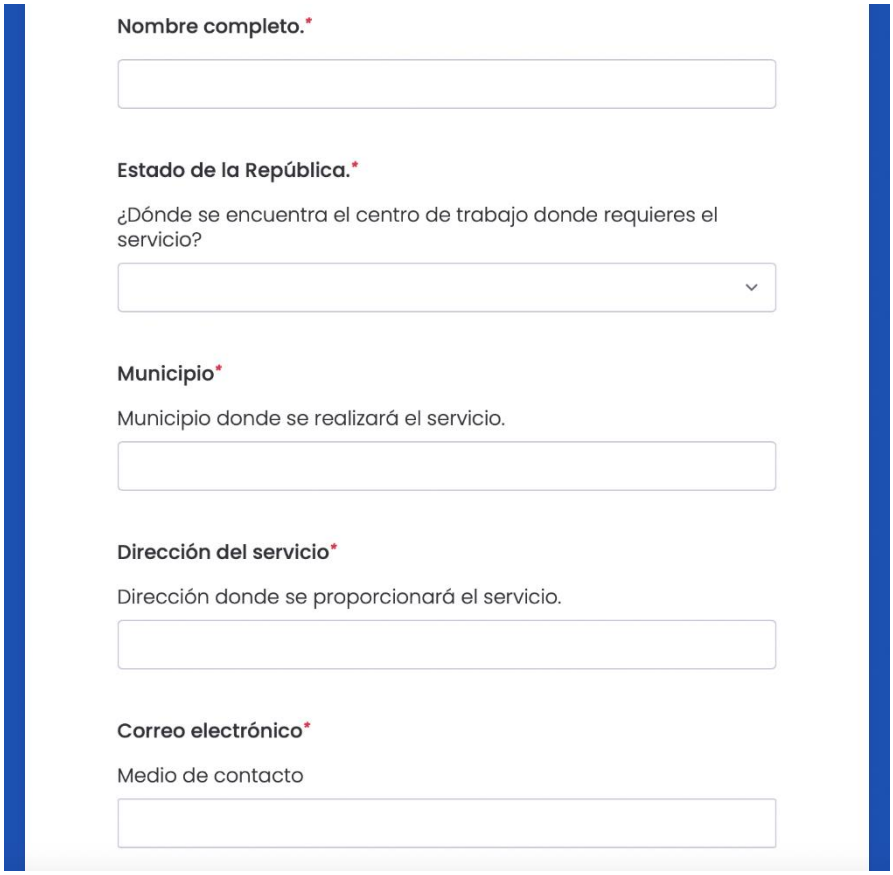


Imagen Monday Forms consecutiva - tercera unidad de negocio

Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa:

Para el desarrollo del documento se hizo una investigación exhaustiva, la cual contiene características detalladas de los países objetivo, al igual que un plan de exportación alineado a los objetivos de expansión de la empresa. Este análisis de mercado abarca Estados Unidos (California, Washington State y Texas) y Canadá (British Columbia), estos son los mercados meta para la internacionalización de la empresa.

Se hizo un análisis macroeconómico, donde se investigó el panorama general del país al igual que del estado. Para esto, se investigaron los siguientes aspectos:

- Política económica: Identificación de políticas gubernamentales que puedan favorecer o restringir la entrada de empresas extranjeras, como incentivos fiscales, tratados de libre comercio (ej. T-MEC) o regulaciones aduaneras.
- Estabilidad política: Evaluación de la estabilidad política de las regiones objetivo para prever riesgos u oportunidades en función de las políticas públicas locales.
- Crecimiento económico y proyecciones: Revisión de las tasas de crecimiento económico en sectores clave, especialmente aquellos vinculados a la construcción, infraestructura y energía, para determinar la viabilidad de la expansión.
- Infraestructura: Análisis de la infraestructura del país y cómo es su crecimiento, lo cual podría impactar en los costos y eficiencia de la operación en nuevos mercados.

Una vez realizado este análisis, se procedió con un estudio de mercado más específico para cada región objetivo:

- Identificación de la demanda: Investigación de la demanda actual y futura de los servicios ofrecidos por la empresa, como instalaciones eléctricas, electromecánicas, estudios de calidad de energía y proyectos de iluminación.
- Análisis de segmentos: Identificación de los principales segmentos de clientes (tanto del sector público como privado) que requieren estos servicios. Esto incluye hospitales, proyectos de infraestructura pública, edificios comerciales y el sector industrial.
- Identificación de oportunidades de mercado: En esta etapa se destacan las áreas donde existe una carencia de servicios especializados o donde la empresa pueda ofrecer una propuesta de valor diferenciada. Por ejemplo, el crecimiento en construcción sostenible y eficiencia energética en la región de British Columbia puede representar una oportunidad única para ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras.

Después se hizo un análisis competitivo para identificar los competidores directos e indirectos:

- Investigación de la competencia: Se identificaron quiénes son los principales competidores en cada área, qué servicios ofrecen, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo se posicionan en el mercado. Esta información se obtuvo a través de fuentes secundarias (informes de la industria, bases de datos empresariales) y, en la medida de lo posible, a través de la observación directa en las zonas de operación.
- Benchmarking: Comparación de los servicios de la empresa con los de los competidores para identificar áreas donde la empresa pueda diferenciarse. Esto incluye la implementación de tecnologías más avanzadas, prácticas más eficientes o enfoques sostenibles en construcción e instalaciones eléctricas.

También se hizo una investigación regulatoria y normativa, en donde se tomaron en cuenta cuales son las NOMs utilizadas por la empresa en México y se buscaron las equivalencias en Estados Unidos y Canadá.

- NOM-015-STPS-2001 – Condiciones Térmicas Extremas en Lugares de Trabajo:
    - Canadá (Columbia Británica): En esta región, *WorkSafeBC* regula el estrés térmico mediante la sección 7.23-7.30 de la *OHS Regulation.* Este marco establece medidas de protección en condiciones de calor y frío extremos, como la ventilación adecuada, el acceso a agua potable y pausas regulares en ambientes de temperatura crítica. Estas disposiciones buscan reducir los riesgos de estrés térmico en los trabajadores.
    - Estados Unidos (California, Washington y Texas): Cada estado aplica normativas específicas. En California, *Cal/OSHA* regula las condiciones térmicas con la *Heat Illness Prevention Standard* (Título 8, Sección 3395), enfocada en ambientes de calor extremo. Washington y Texas siguen el estándar *OSHA* 1910.1000, que proporciona lineamientos para condiciones de calor y frío en los lugares de trabajo, asegurando prácticas seguras en entornos con temperaturas extremas.
- NOM-022-STPS-2015 – Control de Electricidad Estática en los Centros de Trabajo:

- Canadá (Columbia Británica): La regulación en torno a la electricidad estática se rige principalmente por la norma *CSA Z462* y el *Canadian Electrical Code (CEC).* Estas normas abordan la seguridad eléctrica en ambientes que manejan materiales inflamables o explosivos, minimizando los riesgos de incendios por descargas electrostáticas.
- Estados Unidos (California, Washington y Texas): En este ámbito, la *NFPA 77* de la *National Fire Protection Association* ofrece recomendaciones prácticas para el control de electricidad estática en entornos industriales. Este estándar es utilizado en diversas industrias para prevenir riesgos de ignición por acumulación estática, especialmente en áreas con materiales inflamables.

- NOM-025-STPS-2008 – Iluminación en el Lugar de Trabajo:
  - Canadá (Columbia Británica): *WorkSafeBC* regula la iluminación en el trabajo bajo la Part 4.64-4.69 de la *OHS Regulation*, asegurando niveles de luz óptimos para seguridad y productividad. Además, el *National Building Code of Canada (NBC)* establece estándares de iluminación específicos para diferentes tipos de áreas de trabajo.
  - Estados Unidos (California, Washington y Texas): *OSHA*, junto con la *Illuminating Engineering Society* (IES), marcas directrices para niveles de iluminación. En California, *Cal/OSHA* (Título 8, Sección 3317) establece los requisitos mínimos de luz. Washington y Texas adoptan la norma *ANSI/IES RP-1*, que especifica recomendaciones para mantener la calidad y seguridad visual en el entorno laboral.
- NOM-001-SEDE-2012 – Instalaciones Eléctricas
  - Canadá (Columbia Británica): La normativa aplicable es el Canadian *Electrical Code*, Part I (CEC), modificado localmente como BC *Electrical Code*. Además, el organismo *Technical Safety BC* se encarga de supervisar y verificar la seguridad de las instalaciones eléctricas en la región.
  - Estados Unidos (California, Washington y Texas): En estos estados, se adopta el *National Electrical Code* (NEC) de la *NFPA* para regular la instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos. Este código es

actualizado regularmente para asegurar que las instalaciones cumplan con las prácticas modernas de seguridad y eficiencia energética.

Como parte de la estrategia de crecimiento, se llevó a cabo un estudio detallado sobre los costos y aspectos financieros para respaldar la internacionalización de la empresa. Esta investigación examinó a fondo los gastos previstos, las fuentes de financiamiento y los requisitos de capital para establecer operaciones en nuevos mercados. En este caso se pensó que la mejor opción financieramente para abrir una empresa ya sea en Estados Unidos y/o Canadá en los respectivos estados y provincias, es que sea una *LLC*.

Una *LLC (Limited Liability Company)* es una estructura empresarial en Estados Unidos y Canadá que combina características de las corporaciones y las sociedades, ofreciendo varias ventajas clave. Por un lado, brinda protección de responsabilidad limitada a sus propietarios (llamados miembros), lo cual significa que los bienes personales de estos están resguardados frente a deudas o problemas legales que enfrenta la empresa. Por otro lado, permite una estructura fiscal flexible, ya que, los miembros pueden optar que los ingresos de la *LLC* se graven a nivel individual, evitando la doble tributación que suele aplicarse a las corporaciones.

- <u>British Columbia:</u>

  En British Columbia, para registrar una *LLC*, se debe realizar el proceso a través de *BC Registries and Online Services*. Un paso clave en el proceso es la búsqueda del nombre *(Name Request*) para asegurarse que el nombre que se quiera usar este disponible y cumple las regulaciones. En cuanto a costos, la búsqueda de nombre cuesta aproximadamente $30 CAD y el registro en línea de una Corporación tiene un costo de unos $350 CAD. Los requisitos son los siguientes: al menos uno de los directores de la empresa debe ser residente en Canadá y es necesario completar y presentar todos los formularios de incorporación y registrar una dirección física en Columbia Británica para la empresa; dependiendo del tipo de negocio, puede que se necesiten licencias adicionales. Además, la empresa estará sujeta tanto a los impuestos corporativos provinciales de BC como a los impuestos federales de Canadá.

Este es un panorama general, pero siempre es buena idea consultar a un experto en el área legal o fiscal canadiense para asegurar que se cumplen todos los requisitos y se entienden las obligaciones.

- California:

  En California, todas las *LLC (Limited Liability Company)* deben cumplir con el Impuesto de Franquicia Anual, que exige un pago mínimo de $800 USD, independientemente de si generan ingresos. Este impuesto vence el 15 de abril del año fiscal y, en caso de que la *LLC* se haya registrado después del 1 de enero, el monto se ajusta proporcionalmente. Además, se debe presentar el Formulario 568, que reporta ingresos y deducciones y calcula el impuesto adeudado. Esta declaración debe entregarse al *Franchise Tax Board* (FTB) generalmente el 15 de marzo del año siguiente al cierre del año fiscal. Es necesario cumplir puntualmente para evitar sanciones y asegura el cumplimiento legal.

- Washington State:

  En cuanto a Washington State, la creación de *LLCs (Limited Liability Companies)* es una opción popular para negocios que buscan protección de responsabilidad personal y flexibilidad operativa. Para registrar la empresa, se deben presentar los *Articles of Organization* ante la *Washington Secretary of State* y designar un agente registrado en el estado que represente a la *LLC* para recibir documentos legales. En cuanto a los costos, la presentación inicial cuesta $200 USD (si se realiza en línea) o $180 USD (en formato papel). La *LLC* debe presentar un *Annual Report* cada año, con un costo de $60 USD. También es necesario crear un *Operating Agreemen*t, un documento interno que define la estructura y operaciones de la LLC. Aunque no es obligatorio registrarlo, es altamente recomendable obtener una *Washington Business License* a través del Departamento de Ingresos del estado, con un costo adicional de $19 USD. Es importante tomar en cuenta que las *LLCs* en Washington están sujetas a impuestos locales y estatales que varían según la actividad y ubicación de la empresa. Es posible que también se necesiten licencias adicionales, dependiendo del tipo de negocio.

- Texas:

  Para establecer una *LLC* en Texas, el costo inicial es la tarifa de presentación del Certificado de Formación ante el estado, que asciende a $300 USD. Uno de los mayores atractivos para los emprendedores es la exención de impuestos sobre la renta corporativa a nivel estatal y federal para las *LLC*, lo que significa que los beneficios se distribuyen directamente entre los miembros sin doble imposición. Además, obtener un Número de Identificación del Empleador (EIN) del IRS es esencial para fines fiscales y administrativos. El *IRS*, la entidad federal encargada de la administración y cumplimiento de las leyes fiscales en EE. UU., facilita este trámite de forma gratuita y en línea. Aunque Texas no aplica un impuesto anual o de franquicia, las *LLC* deben presentar un Informe de Información Pública cada año para mantener sus registros actualizados y en cumplimiento con las normativas. Texas también mantiene todos los registros comerciales como información pública, lo cual aporta transparencia a los negocios en el estado.

- **<u>Desarrollo habilidades del recurso humano</u>**

Diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado en liderazgo:

La primera actividad que se realizó para determinar el estatus de la implementación del “diagnóstico de necesidades de liderazgo” fueron entrevistas con la gerente de Planeación Estratégica para conocer los objetivos de la empresa y el enfoque que buscaban. Se hizo la revisión de documentos proporcionados por los departamentos de Planeación Estratégica y Recursos Humanos como el diagnóstico organizacional y la evaluación 360 de gerencias y jefaturas.

Una vez claros los objetivos de la empresa, se realizó un documento donde se describe el alcance, el objetivo del diagnóstico, el objeto de evaluación y la metodología de este diagnóstico. Posteriormente se diseñaron los instrumentos de

recolección de información y se validaron con Planeación Estratégica haciendo los ajustes correspondientes, quedando como versión final una entrevista uno a uno para la información cualitativa, con la finalidad de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto su liderazgo, es decir un FODA personal para cada una de las jefaturas y gerencias. Para la información cuantitativa se realizó un cuestionario en Monday el cual cuenta con 17 preguntas sobre su liderazgo.

Se realizaron 7 entrevistas en total, una por cada colaborador en puestos de jefaturas o gerencias. Se agendó media hora para poder realizar la entrevista uno a uno y al finalizar el cuestionario, se cubrieron todas las entrevistas esperadas. Donde se tomaron en cuenta las siguientes habilidades:

- Mejora en la Toma de Decisiones
- Desarrollo del Liderazgo
- Gestión Eficaz de Recursos
- Resolución de Conflictos
- Comunicación y Negociación
- Adaptación al Cambio
- Crecimiento Personal y Profesional

Posteriormente, se realizó el análisis de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en liderazgo a nivel personal y empresarial por cada herramienta de recolección de información.

Resultados Cualitativos: Entrevista FODA

1. Se contrasta la definición de cada uno de los colaboradores con la definición de liderazgo ideal de la organización. (Poner el centro a la persona, cuidado de los demás, autoconocimiento, compromiso y responsabilidad).
2. Se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de hacer recomendaciones en a nivel personal y empresarial.

Fortalezas

Personal	Empresarial
• Identificar las habilidades de liderazgo que cada gerente o jefe considera como puntos fuertes nos permiten conocer las habilidades que aportan a cumplir con los objetivos de su equipo y cómo impactan positivamente en el desempeño general.	• Identificar patrones o tendencias comunes en los líderes en cuanto a fortalezas ayudará a comprender en qué aspectos del liderazgo dentro de la empresa cuenta con un mayor desarrollo.

Oportunidades	
Personal	Empresarial
• Recoger las oportunidades de mejora (capacitación, desarrollo personal, apoyo de la empresa y recursos) nos ayuda a establecer prioridades según las necesidades individuales.	• Resaltar las oportunidades de mejora en el liderazgo nos indica coyunturas para implementar programas de desarrollo a nivel empresarial, si varios líderes mencionan áreas similares, como la necesidad de mejor comunicación o gestión de equipos.

Debilidades	
Personal	Empresarial
• Analizar las debilidades identificadas por cada persona y cómo estas afectan sus habilidades de liderazgo nos ayuda a evaluar si hay áreas	• Buscar tendencias repetidas en cuanto a las debilidades dentro de la gerencia. Si varias personas mencionan la misma área como debilidad (por ejemplo, la falta de delegación o

comunes donde varios líderes requieran apoyo específico.	manejo emocional), se puede diseñar una capacitación enfocada en esos puntos.

Amenazas	
Personal	Empresarial
• Analizar las amenazas nos ayuda a identificar las barreras externas (falta de recursos, cultura organizacional, etc.) que podrían limitar su desarrollo como líderes. Nos ayuda a detectar patrones entre los líderes para posibles intervenciones a nivel organizacional.	• Identificar los factores externos comunes que están afectando el liderazgo en toda la organización, como cambios en la industria o cultura empresarial. Esto te permitirá ver posibles desafíos a enfrentar desde una perspectiva más estratégica.

Resultados cuantitativos: Cuestionario

A nivel personal:

Para cada gerente o jefe se realiza un reporte de las distintas áreas evaluadas en el cuestionario (delegación, comunicación, empatía, etc.). Esto nos permitirá obtener una visión clara de las fortalezas y áreas de oportunidad específicas de cada líder, con la siguiente información:

- Promedio por habilidad: Calcular el promedio de cada categoría evaluada para ver cómo se posiciona cada líder.
- Gráfico de radar: Los gráficos de radar nos ayudan a visualizar las fortalezas y debilidades de cada líder de manera clara.

A nivel empresarial:

Se realiza un reporte donde se hace el conglomerado de la información a nivel empresarial de las distintas áreas evaluadas respecto al liderazgo de la organización, dando una visión global con la siguiente información:

- Promedio general por habilidad: Se sumaron las puntuaciones de todos los gerentes y jefes en cada categoría del cuestionario y se calculó el promedio para ver cómo se evalúan las habilidades de liderazgo a nivel organizacional.
- Comparación por áreas o departamentos: Comparar los resultados entre las unidades de negocio y el grupo administrativo para ver si ciertos departamentos tienen más fortalezas o necesidades que otros.
- Distribución de puntuaciones: Analizar la distribución de las puntuaciones (¿Qué habilidades tienden a estar en las escalas más altas o bajas?). Esto ayudará a identificar las áreas clave para la capacitación a nivel general.

Este enfoque permitió obtener una visión clara tanto a nivel personal como organizacional y guiar las decisiones sobre las necesidades de capacitación en liderazgo.

De los principales hallazgos, uno de estos fue que se necesitan reforzar los equipos de trabajo en cuatro aspectos:

→ Comunicación asertiva,
→ Delegación,
→ Gestión del tiempo
→ Definición de roles.

Se validaron estos hallazgos en una sesión con la gerente de Planeación Estratégica y la jefatura de Recursos Humanos, donde se llegó al acuerdo de ampliar el diagnóstico en las necesidades anteriormente mencionadas y dejar fuera del alcance la propuesta de capacitación para priorizar la obtención de información sólida y útil para que la organización pueda gestionar acciones respondiendo a estas necesidades de capacitación.

Se realizó un cuestionario en Monday con un total de 28 preguntas, el cual se aplicó a todos los colaboradores de la organización para contrastar la autopercepción de su liderazgo de las jefaturas y gerencias con las de su equipo de trabajo y poder detectar

situaciones puntuales respecto a la comunicación asertiva, delegación, gestión del tiempo y la definición de roles. Se obtuvieron 84 respuestas, las cuales brindaron información de valor, sin embargo, por decisiones tomadas por la gerente estratégica y la limitación del tiempo, el equipo PAP participó en el análisis por colaborador, quedando en manos de la empresa darle seguimiento al análisis en contraste del diagnóstico anteriormente realizado, con la finalidad de desarrollar una propuesta de capacitación de valor.

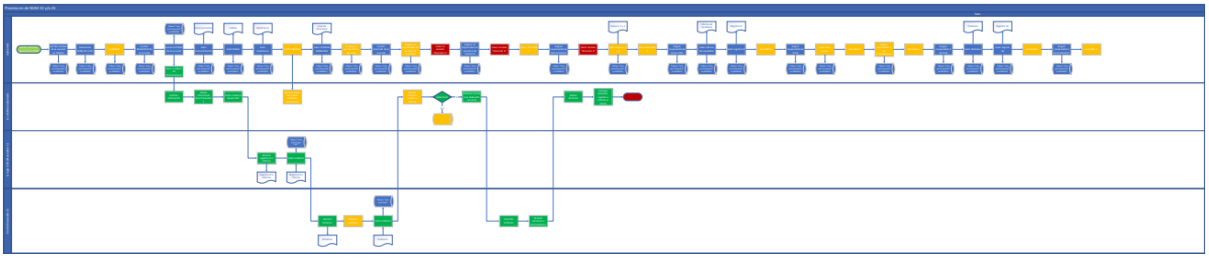
- **Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones**

Mapa del proceso con los proveedores actual *(as-is)* y deseado *(to-be)*:

Procesos as-is:

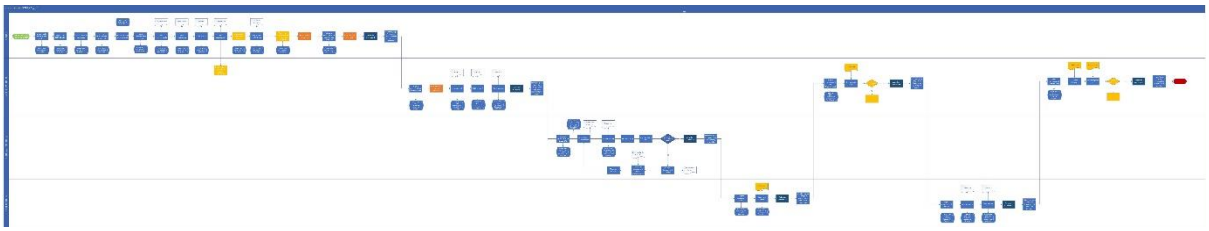
Esta implementación se empezó a trabajar bajo el objetivo original establecido por la gerente del departamento de Planeación Estratégica, sin embargo, durante el primer mes de trabajo, este objetivo cambió, así como el alcance de la implementación, a petición del gerente del departamento de Calidad e Innovación (con quién se había estado trabajando todo ese tiempo). El nuevo alcance de la implementación se ve reflejado en la táctica, donde anteriormente esta era "*Análisis y diagnóstico del proceso de flujo de trabajo y de entrega de los proveedores*" (Plan de Trabajo primera versión), que cambió a "*Análisis y diagnóstico del proceso de las Normas Oficiales Mexicanas que involucran a entidades externas (los proveedores)*" (Plan de Trabajo segunda versión). El nuevo objetivo de esta implementación fue perfeccionar el modelo *as-is* del proceso de las tres NOMs (015, 022 y 025), con el fin de documentar exactamente el flujo de trabajo actual de la empresa y los proveedores y que, en consecuencia, sea más fácil identificar las áreas de oportunidad y mejora para la versión *to-be* de los procesos. Mientras estos cambios se discutían, también se concluyó que con este cambio en la implementación sería más fácil identificar los principales problemas que causan los retrasos en los tiempos de entrega a los clientes (donde se resumen los otros dos objetivos originales: la disminución de tiempos de entrega de los proveedores y la reducción de retrabajos).

Se empezó por diagramar el proceso de las NOMs 022 y 025 a partir de los tableros de Monday compartidos por parte de la empresa. Se siguió el flujo de trabajo marcado por las columnas dentro de cada grupo y por el orden del acomodo de estos grupos. Es importante recalcar que el primer borrador se trabajó de forma individual y conforme el equipo PAP suponía que iba el flujo de trabajo de acuerdo con lo observado en el tablero. El resultado de esto fue el primer borrador del proceso de las NOMs 022 y 025 (se hicieron juntas, ya que, así se encontraban en el tablero de Monday) con varios colores, donde el amarillo eran actividades que no se entendían, el rojo eran las actividades identificadas como retrabajos y el verde era el flujo de trabajo de acuerdo con lo observado.



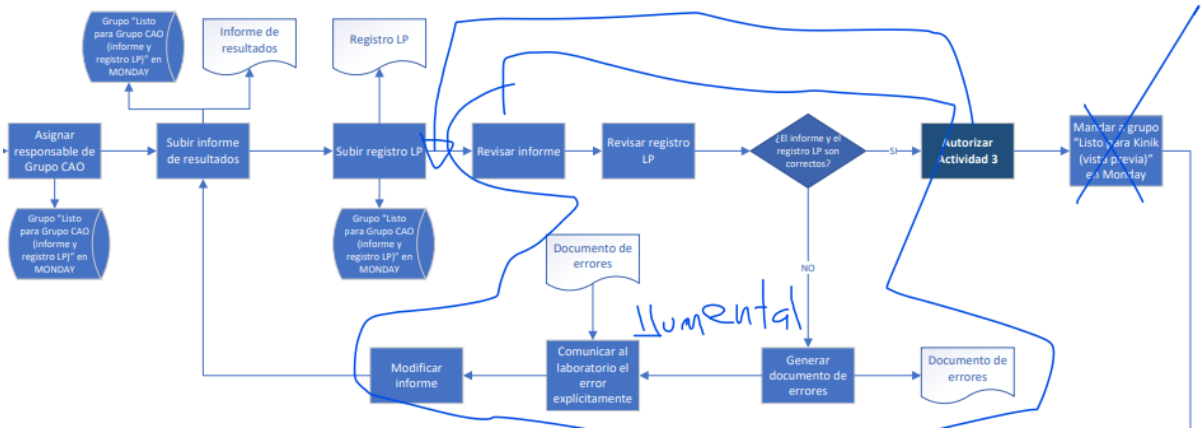
Proceso de NOM 022 y/o 025 (as-is) – Primer borrador

Tras un par de sesiones con el equipo de operativo de la empresa, se fue depurando el proceso con base en los tableros de Monday. Se corrigió el flujo de trabajo supuesto en el primer borrador y se avanzó a su segunda versión. Fue en el segundo borrador donde se identificó la primera área de oportunidad.



Proceso de NOM 022 y/o 025 (as-is) – Segundo borrador

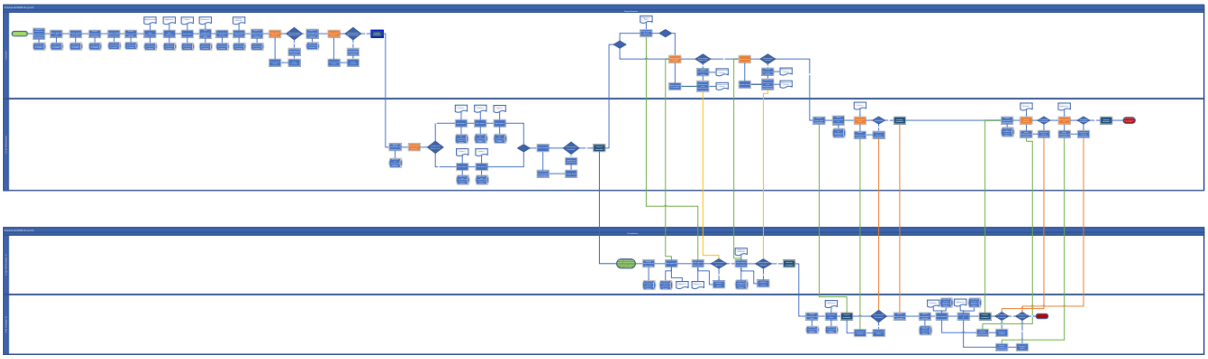
El gerente de Calidad e Innovación remarcó una sección del proceso y mencionó que había ciertas actividades que no estaban documentadas en los tableros de Monday, aquellas que eran manuales. Dentro de esta área de oportunidad (“Primera área de oportunidad (Proceso de NOM 022 y/o 025)”), el gerente mencionó que la revisión del informe y registro y las acciones correctivas las hacía una de las unidades de negocio de la empresa, solamente que no estaban documentadas en Monday.



Primera área de oportunidad (Proceso de NOM 022 y/o 025)

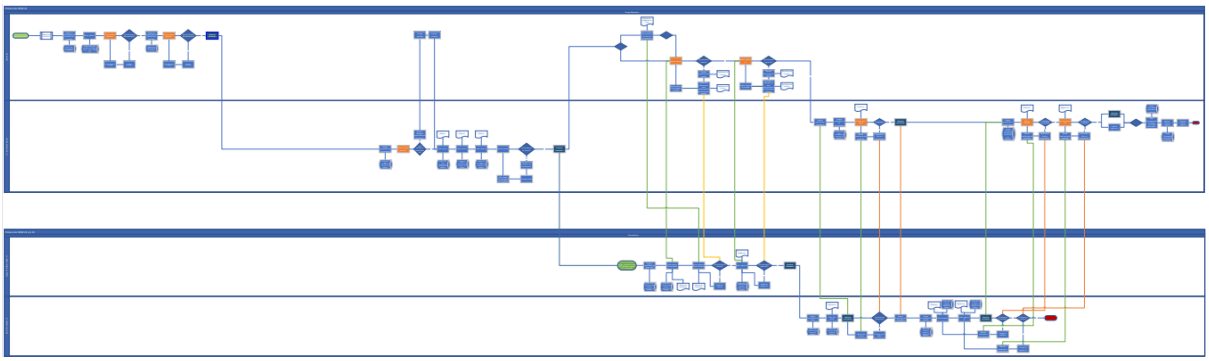
A partir de esta observación, se trabajó en encontrar una forma de incluir estas actividades manuales dentro del proceso. Después de varias horas de trabajo, se encontró una forma de mostrar el flujo de trabajo de una manera entendible. Se decidió separar a las entidades (la primera siendo la entidad del Grupo corporativo de la empresa y la segunda siendo los proveedores) cada una con un proceso propio y sus respectivos eventos detonadores y de finalización.

En el tercer borrador se hicieron más cambios significativos. Primero, se separaron los anexos, ya que, para la NOM 022 se suben 3 anexos y para la NOM 025 solo se suben 2. Después, se dividió el proceso en dos entidades y en dos procesos diferentes. Debido a que había varias actividades que se hacían de forma paralela y esto complicaba la lectura de modelo. El proceso de los proveedores se detona después de que la unidad de inspección autoriza la Actividad 2 en Monday y avanza a el primer proveedor y se finaliza después de que el segundo proveedor entrega sus documentos correctos. El tercer gran cambio es en la forma en la que se conectan los procesos en ambas entidades, las líneas verdes corresponden a interacciones o comunicaciones emitidas por los proveedores, en cambio, las líneas amarillas y naranjas son por parte de cada una de las unidades de negocio de la empresa (respectivamente).

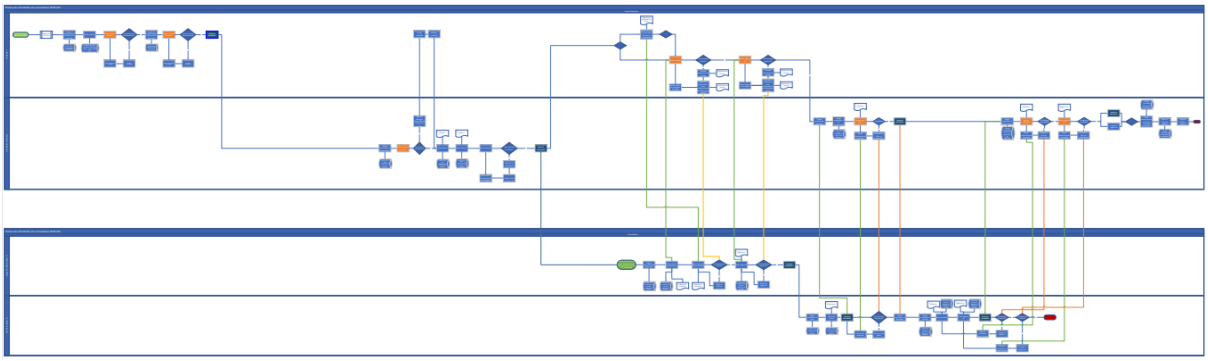


Proceso de NOM 022 y/o 025 (as-is) – Tercer borrador

No obstante, después de la revisión de este tercer borrador junto al equipo de la empresa, se decidió separar el proceso de NOM 022 y/o 025 en dos con el fin de simplificar la documentación. Tras hacer las varias modificaciones y cambios conforme a la retroalimentación del equipo de la empresa, se obtuvieron los cuartos borradores de los procesos de la NOM 022 y 025.



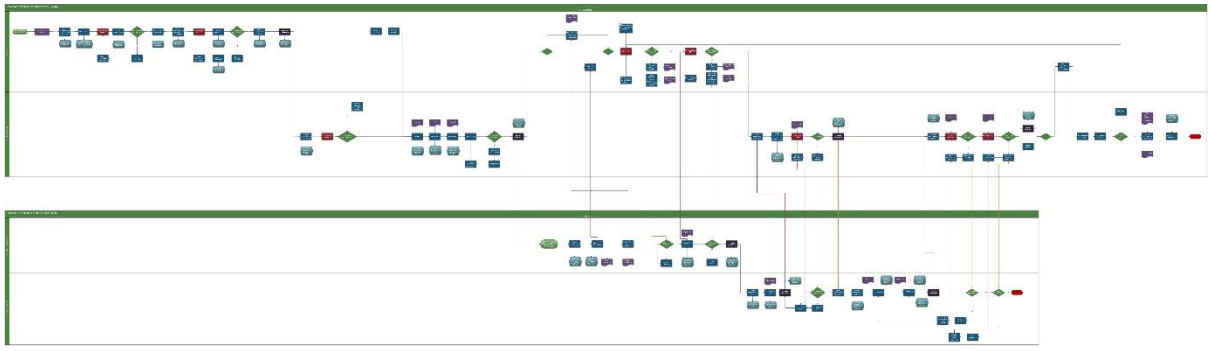
Proceso de NOM 022 (as-is) – Cuarto borrador



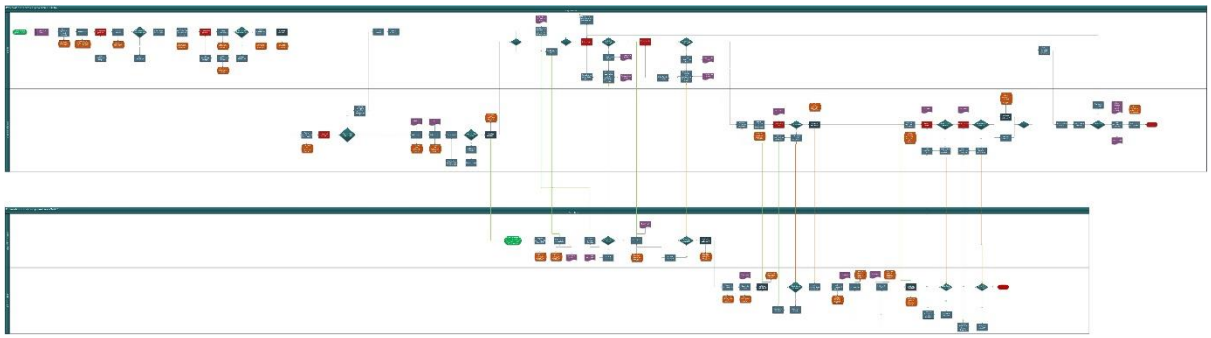
Proceso de NOM 025 (as-is) – Cuarto borrador

Con el fin de acercarse cada vez más a los borradores finales de los procesos NOM 022 y 025, se tuvo una reunión con el gerente técnico de la unidad de inspección de la empresa para verificarlos y comprobar la participación de la unidad de negocio en

el proceso. Dentro de esta reunión, el gerente le comentó al equipo PAP sobre un cambio significativo en el proceso, en la última parte, sobre la última revisión de los documentos por parte de la unidad de inspección. Con esta observación, se hizo la modificación al borrador de acuerdo con la explicación del gerente y se le puso un diseño predeterminado por Visio.

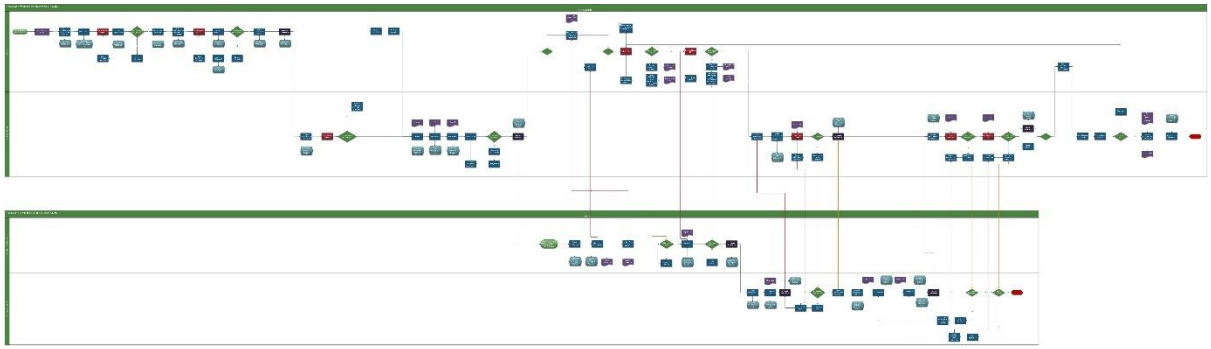


Proceso de NOM 022 (as-is) – Quinto borrador

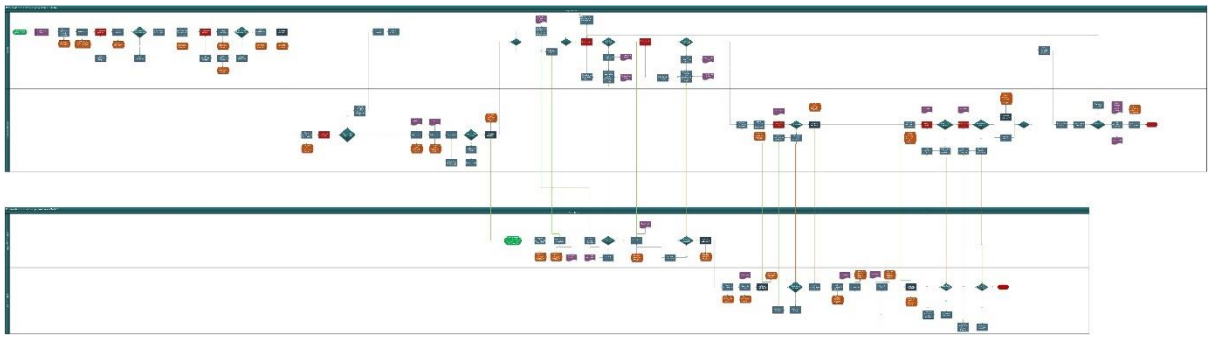


Proceso de NOM 025 (as-is) – Quinto borrador

Consecutivamente, se hizo una revisión completa y detallada de los procesos y se corrigieron algunas faltas de ortografía y gramática en la redacción de las actividades. Con esta última revisión, se obtuvieron lo que se esperaba fueran las versiones finales de los procesos de la NOM 022 y el de la NOM 025 o, como formalmente se les denominó, el proceso de Actividades con Proveedores NOM 022 y el proceso de Actividades con Proveedores NOM 025.

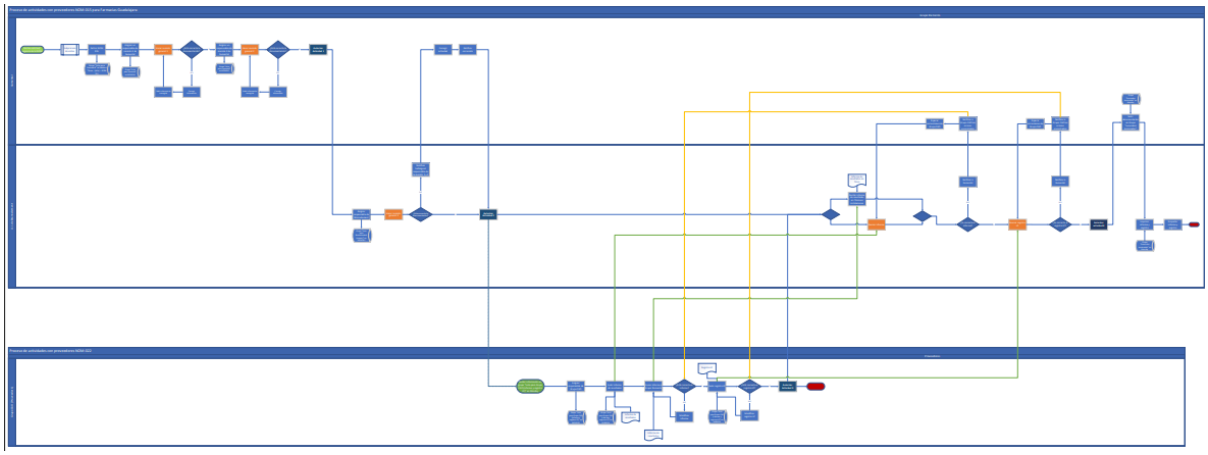


Proceso de Actividades con Proveedores NOM 022 (as-is) – Penúltimo borrador



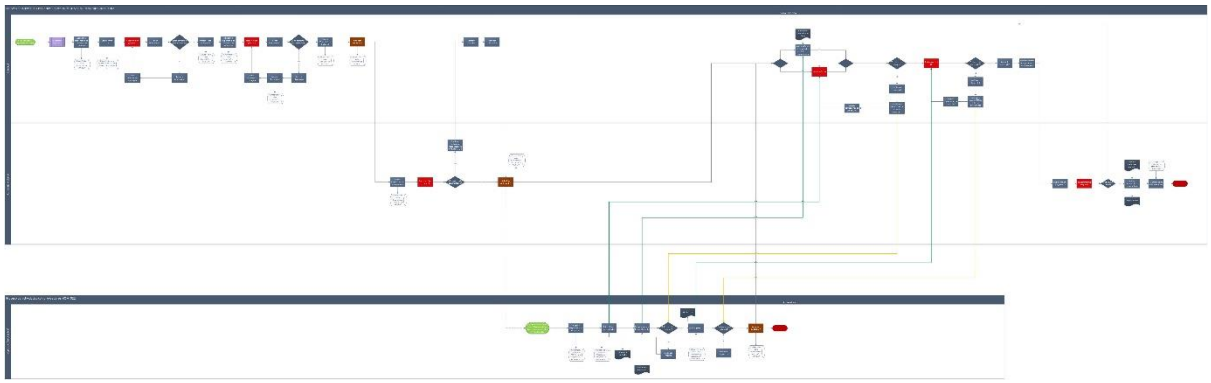
Proceso de Actividades con Proveedores NOM 025 (as-is) – Penúltimo borrador

Para obtener el penúltimo borrador de los procesos de estas NOMs, ya se había trabajado en el proceso de la NOM 015, sin embargo, debido a que estos eran muy parecidos (únicamente, siendo el proceso de la NOM 015 más corto), se decidió trabajarlo hasta que se terminaran los procesos de la NOM 022 y el de la NOM 025. Las diferencias más significativas de este proceso respecto a los otros es que este (el de la NOM 015) no lleva anexos y que solo participa el primer proveedor de los dos proveedores. Por último, el gerente de Calidad e Innovación pidió que se remarcara que el flujo de trabajo de este proceso solo se aplica con uno de sus clientes en específico.



Proceso de NOM 015 (as-is) – Primer borrador

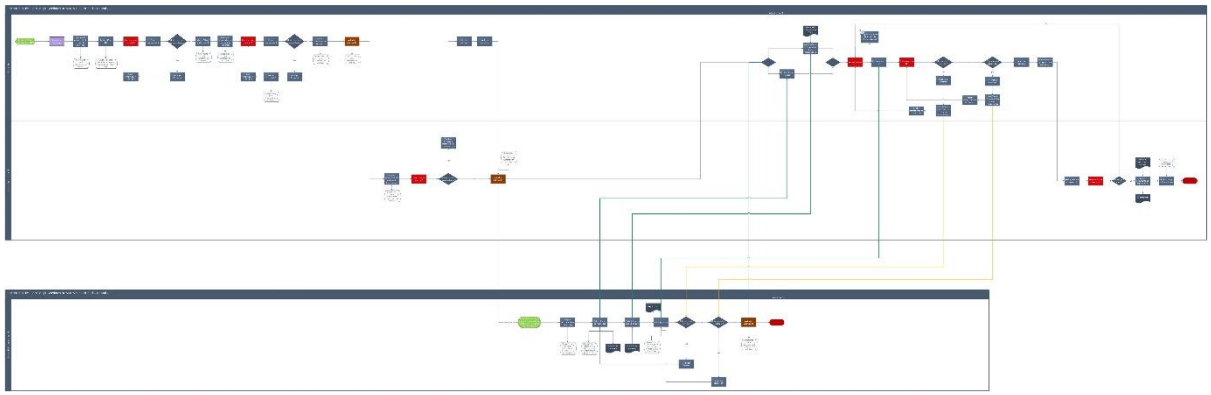
Al igual que los procesos pasados, se aplicó el cambio requerido por el gerente técnico de la unidad de inspección sobre las revisiones de los documentos y, además, se hicieron unas correcciones mínimas para obtener el penúltimo borrador del proceso de la NOM 015 (*as-is*) (por último, se aplicó un diseño predeterminado de Visio).



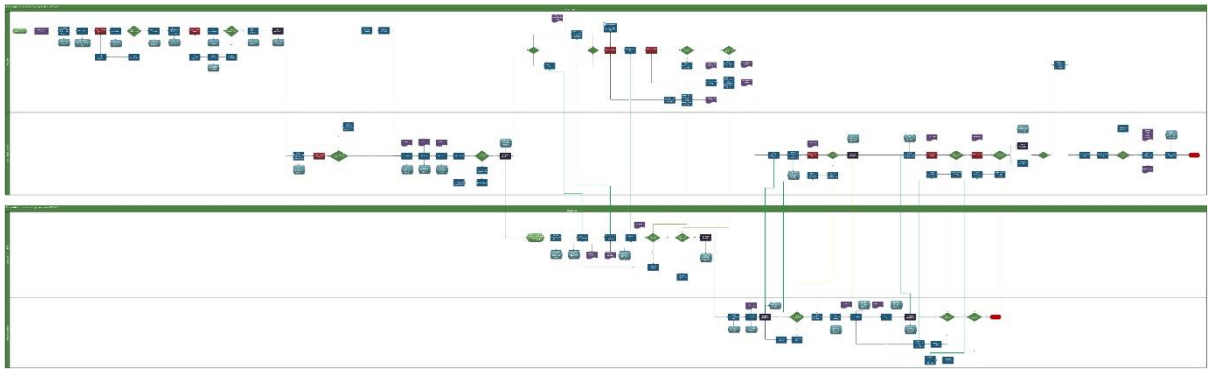
Proceso de Actividades con Proveedores NOM 015 (as-is) – Penúltimo borrador

Finalmente, durante una sesión con el gerente de Calidad e Innovación, se realizó una última revisión de todos los procesos, identificando un cambio significativo y de alto impacto en los mapas de procesos de todas las NOMs. Anteriormente, el primer proveedor seguía un flujo donde subía digitalmente y enviaba el informe a la empresa y, después, había una decisión sobre si el informe era correcto o no. De la misma manera, este proveedor subía, de forma digital, el registro LP y se volvía a verificar si este documento estaba correcto. El gerente de Calidad e Innovación le comentó al equipo PAP que las actividades de “subir informe”, “enviar informe” y “subir registro” se hacían consecutivamente y que, en algún momento dentro del flujo de trabajo

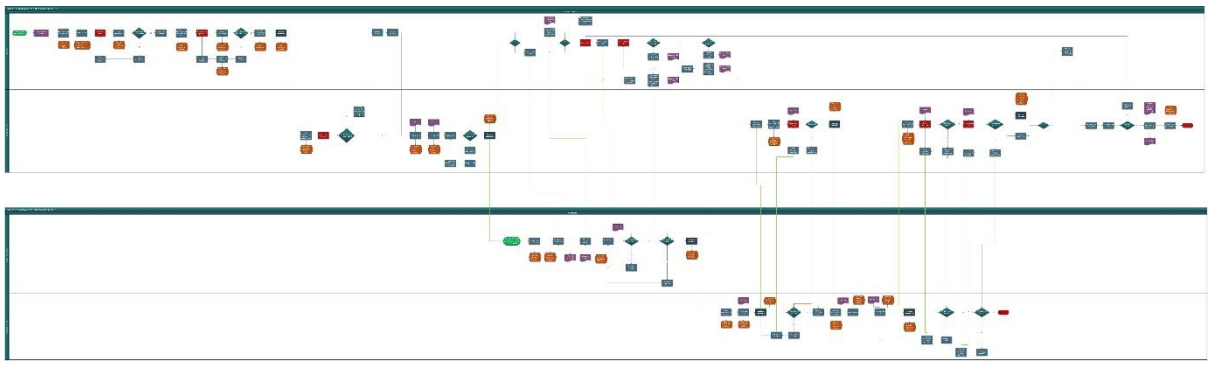
perteneciente al Proveedor 1, el laboratorio revisaba los documentos y les informaba si era necesario hacer alguna corrección. Este cambio es algo significativo para el proceso de proveedores por lo que se tuvieron que corregir los tres procesos *as-is* de las NOMs, específicamente en la sección del primer proveedor y la sección del laboratorio. Tras hacer este cambio, se obtuvieron las versiones finales de los procesos de Actividades con Proveedores (*as-is*) de las NOMs 015, 022 y 025.



Proceso de Actividades con Proveedores NOM 015 (as-is) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM 022 (as-is) – Final

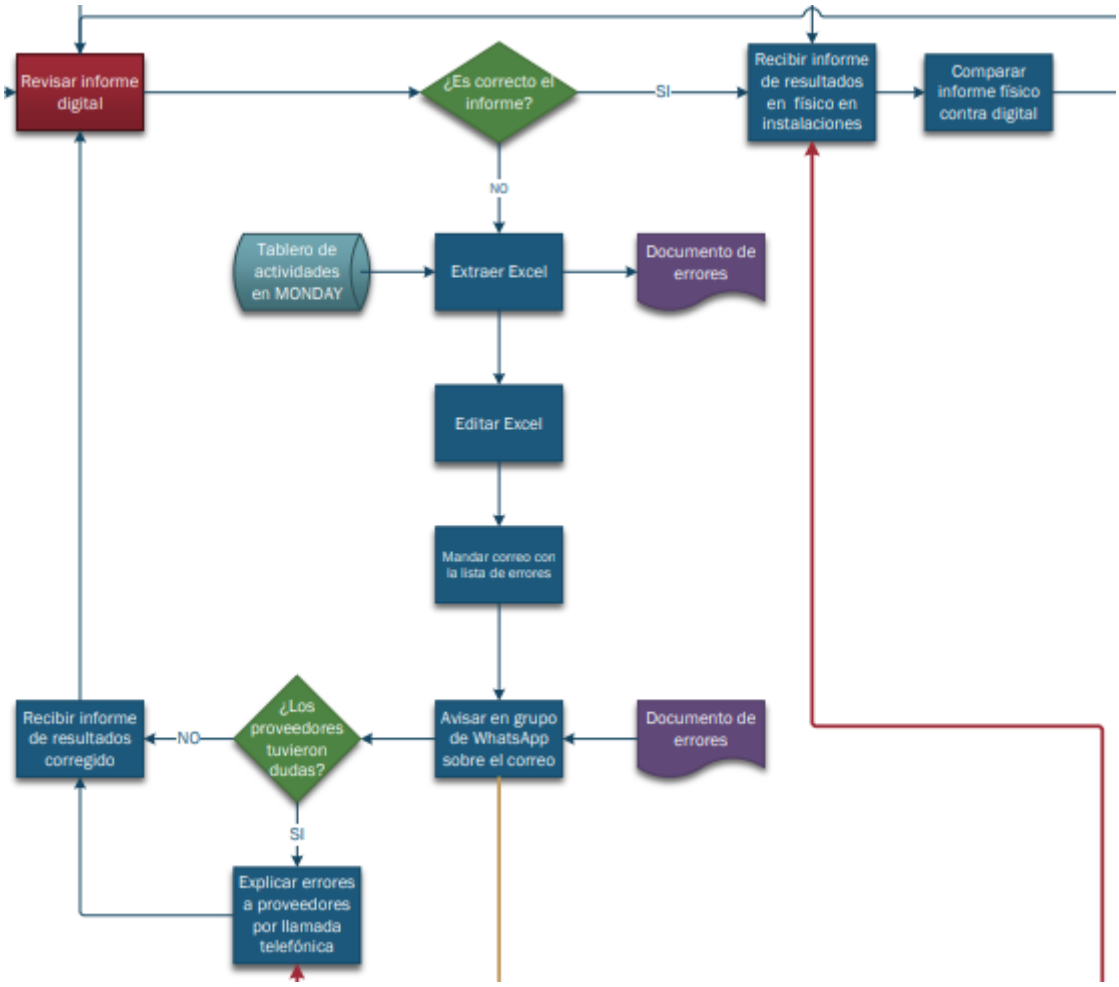


Proceso de Actividades con Proveedores NOM 025 (as-is) – Final

Procesos to-be:

Para los procesos to-be, antes de empezar con el mapeo, se tuvo una reunión con el equipo de la empresa para tener una sesión de ideación entre todos sobre mejoras que se pueden aplicar a los procesos y qué los podría hacer más efectivos. En esta reunión, el gerente técnico sustituto comentó que empezó a implementar un nuevo proceso con los proveedores para informarles cuando hay errores en los documentos enviados por ellos.

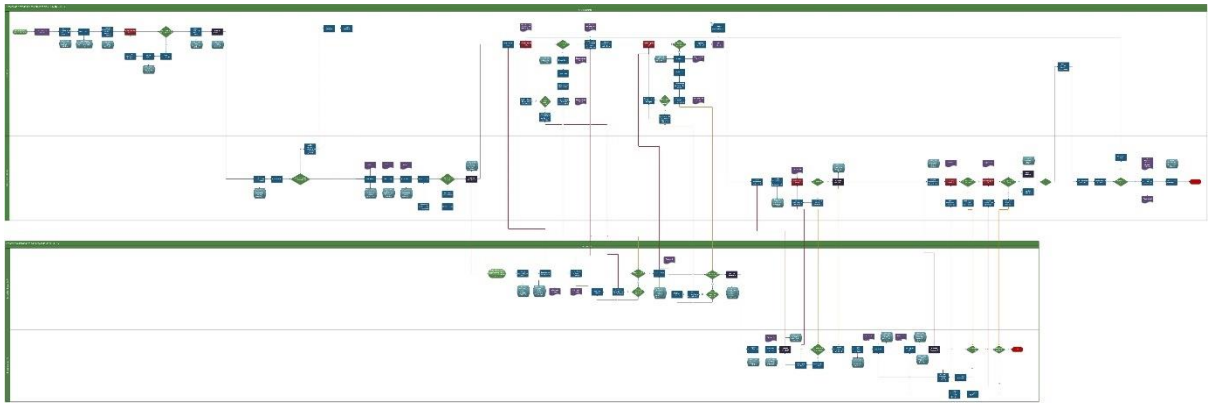
En este nuevo flujo de trabajo, el gerente técnico sustituto comenta que ella extrae un Excel del tablero de actividades en Monday, edita el documento (especificando los errores y su naturaleza), luego manda un correo con la lista de los errores a los proveedores, les avisa por un grupo de WhatsApp sobre el correo; luego, si es que los proveedores tuvieron dudas, ellos le marcan para aclararlas y, después, le mandan el documento corregido. Esta modificación se aplicó en todos los procesos (NOM 015, 022 y 025) y se puede ver en la siguiente imagen:



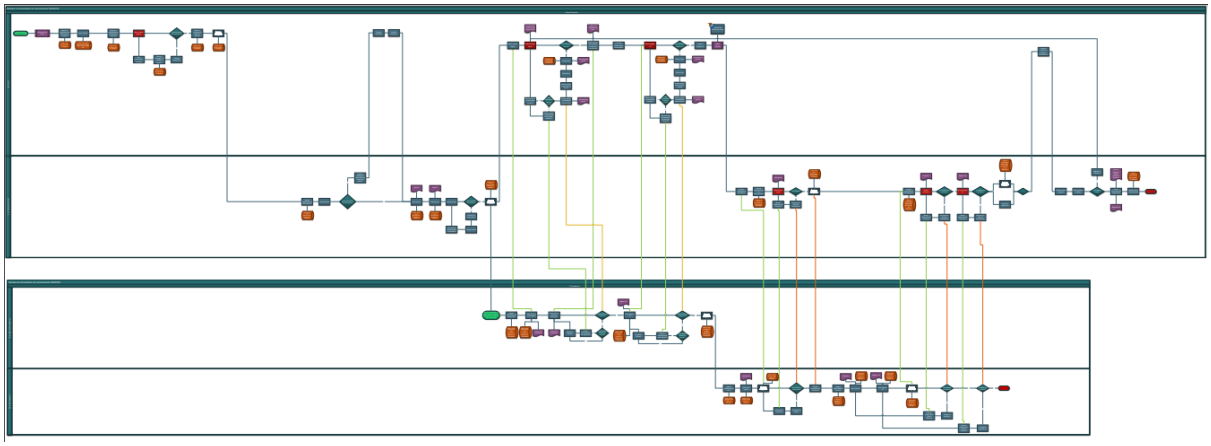
Extracto de modificación en procesos to-be

Después de hacer esta modificación, también se cambió el orden de las actividades. En el primer borrador de los procesos *to-be,* los proveedores mandan los documentos físicos a la oficina solamente después de verificar que estén correctos y no requieran de corrección (este cambio también está visible en la imagen anterior) y, una vez que la empresa recibe el informe, lo comparan con su versión digital para eliminar la posibilidad de inconformidades entre ambos documentos.

Adicionalmente a estos cambios, también se propuso reducir el número de revisiones por unidad de negocio a solo una revisión por etapa del proceso o solo dejar aquellas revisiones que son imprescindibles durante el flujo de trabajo.



Proceso NOM 022 (to-be) – Primer borrador



Proceso NOM 025 (to-be) – Primer borrador

Dentro de la misma sesión con el gerente de Calidad e Innovación en donde se corrigieron los procesos as-is, también se aplicó el mismo cambio a tres procesos de las NOMs debido a su magnitud. Además, el gerente comentó que, idealmente, la revisión del informe y del registro LP solo se debían de hacer hasta después de que

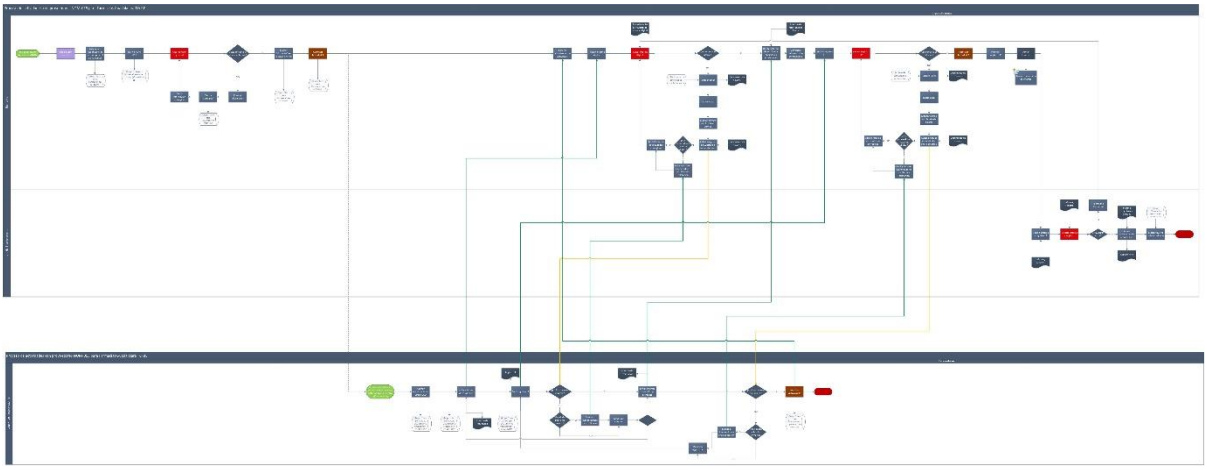
el primer proveedor autorizara su actividad correspondiente (Actividad 3 para las NOMs 022 y 025 y Actividad 2 para la NOM 015).

Adicionalmente a este cambio, el gerente destacó que algunas revisiones no debieron de ser eliminadas debido a su importancia para la detección de errores. Como resultado, se añadió una revisión adicional después de la autorización de la primera actividad, la cual quedó bajo la responsabilidad de la segunda unidad de negocio de la empresa. Asimismo, se determinó que ellos también se encarguen de hacer las siguientes revisiones después de terminar el proceso de los proveedores (esto solo aplica para las NOMs 022 y 025):

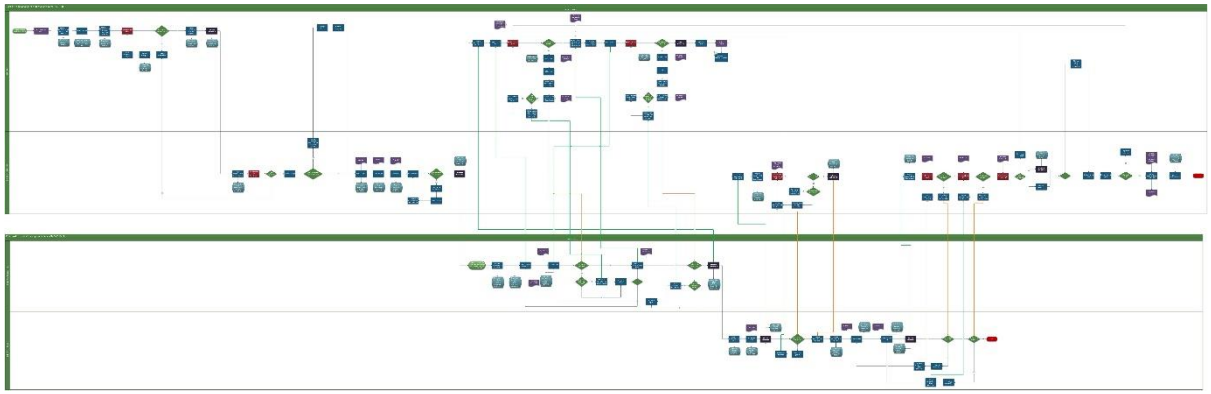
- Deben hacer una revisión de la vista previa (documento entregado por el Proveedor 2), del registro LP y el dictamen (entregados por el laboratorio).
- Posterior a esta revisión, la unidad de inspección debe de hacer una revisión el dictamen y otra del registro UV.
- Después de esto, deben de volver a revisar el informe y el registro LP.
- Para finalmente, hacer una última revisión del informe y registro LP y juntarlos con todos los documentos para emitir el documento de “Reporte final”.

Debido a que el gerente personalmente recomendó estás revisiones, estas fueron agregadas a los procesos *to-be* y se obtuvieron sus versiones finales.

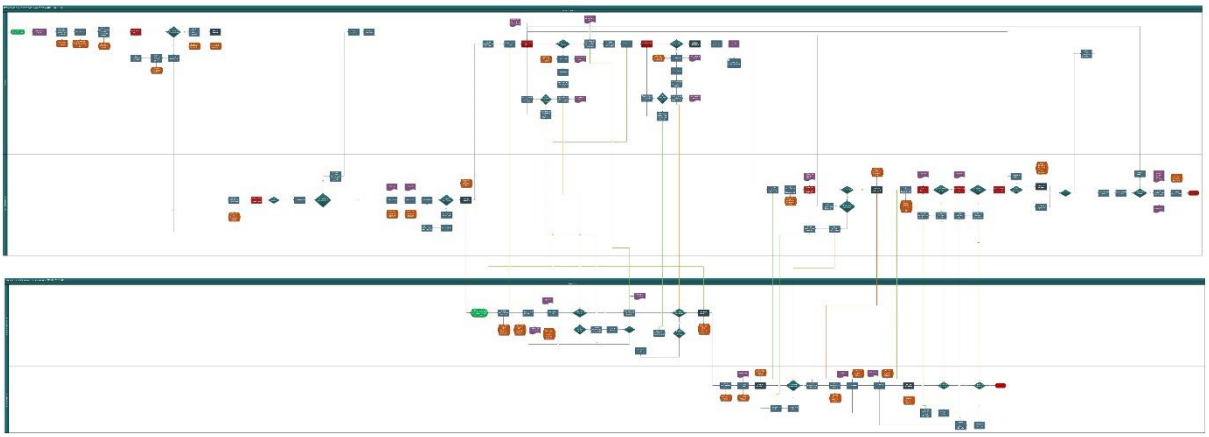
Las versiones finales de los procesos de Actividades con Proveedores (*to-be*) son los siguientes:



Proceso de Actividades con Proveedores NOM 015 (to-be) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM 022 (to-be) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM 025 (to-be) – Final

Informe del problema con proveedores:

Como se menciona en la sección 1.4, la empresa había implementado tableros en Monday para mejorar el control del proceso, pero aún persistían retrabajos y errores en la transferencia de información, lo que afectaba la eficiencia operativa y el cumplimiento de las metas semanales. Para abordar esta situación, se desarrollaron mapas de procesos as-is y to-be, que ayudaron a visualizar el flujo de trabajo y a identificar los cuellos de botella en la comunicación y en la entrega de informes y dictámenes incorrectos por parte de los proveedores.

Después de que los mapas de procesos as-is quedaron terminados, se tomó la decisión de también analizar la causa raíz del problema por medio de un diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y la técnica de los 5 por qués. El diagrama de Ishikawa reveló que las causas raíz del problema es por falta de estandarización en el proceso,

comunicación deficiente entre áreas y proveedores y capacitación insuficiente a los encargados de las revisiones.

Así mismo, el análisis de los 5 por qués confirmó que la principal causa del problema radicaba en la falta de estandarización y formalización del flujo de trabajo, así como en los procedimientos de revisión y validación de la documentación. Esta falta de claridad y definición en los procesos provocaba errores en las etapas finales, generando retrabajos que afectaban el cumplimiento de las metas.

Por lo tanto, en los mapas de procesos to-be se muestra la manera en la que se deben de realizar los procesos dentro de la empresa para atacar la causa raíz del problema o minimizar sus efectos, mejorando el flujo de trabajo y obteniendo los resultados esperados.

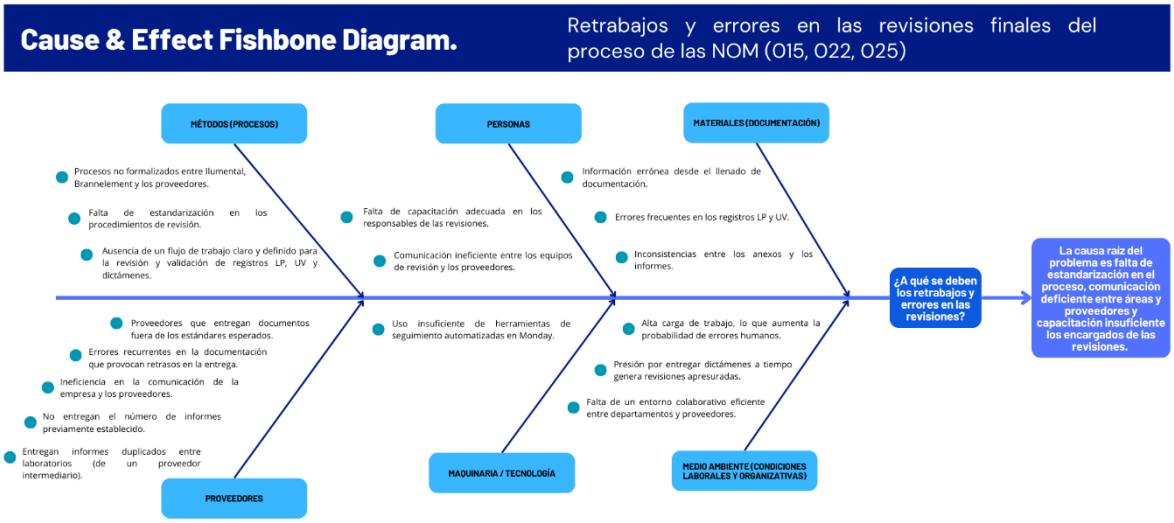
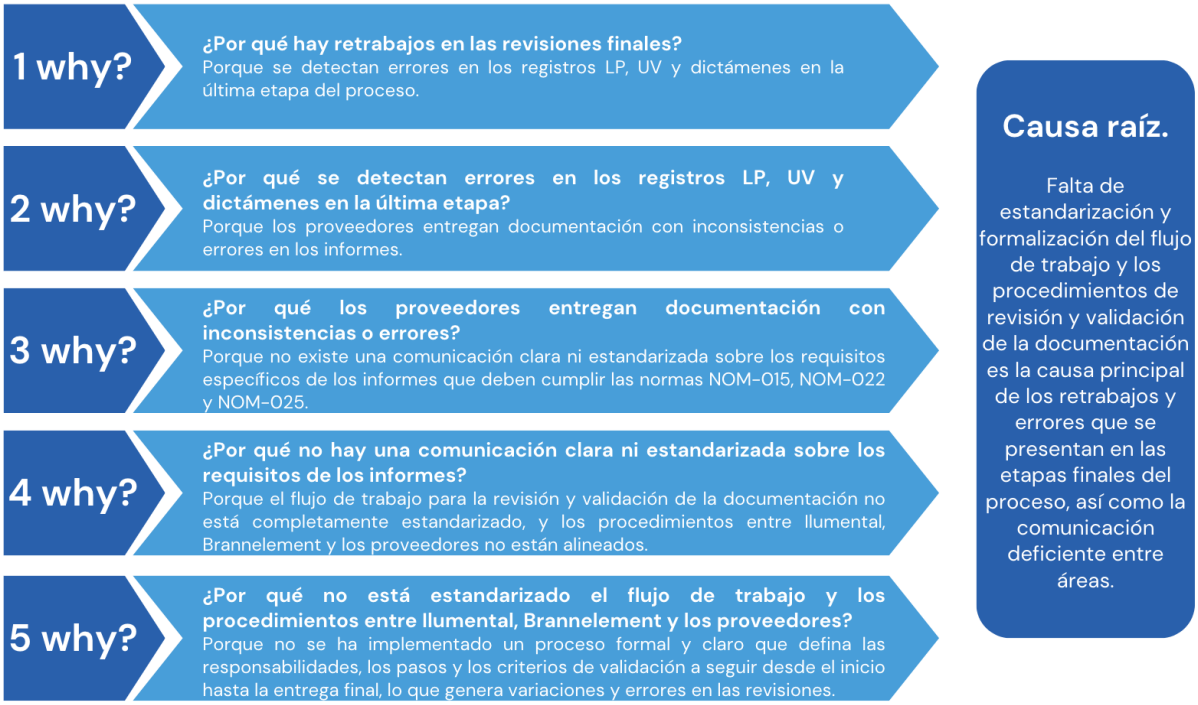


Diagrama Ishikawa

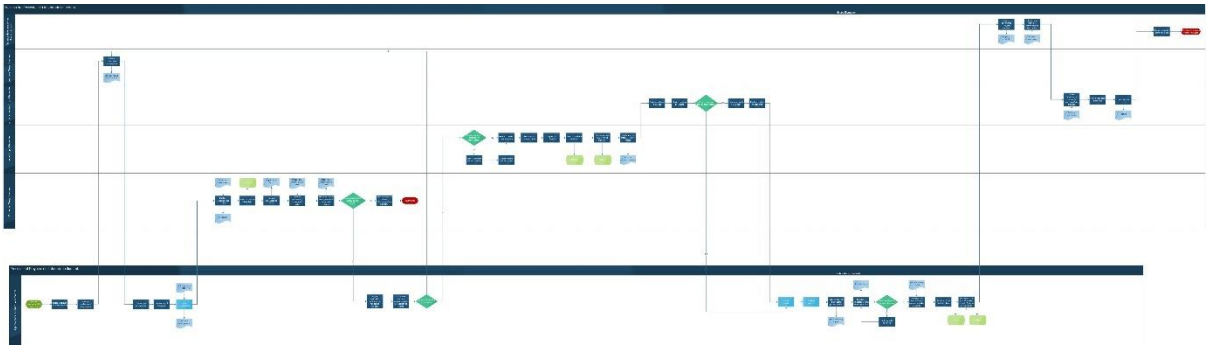


Herramienta 5 por qués?

Mapas de procesos actualizados:

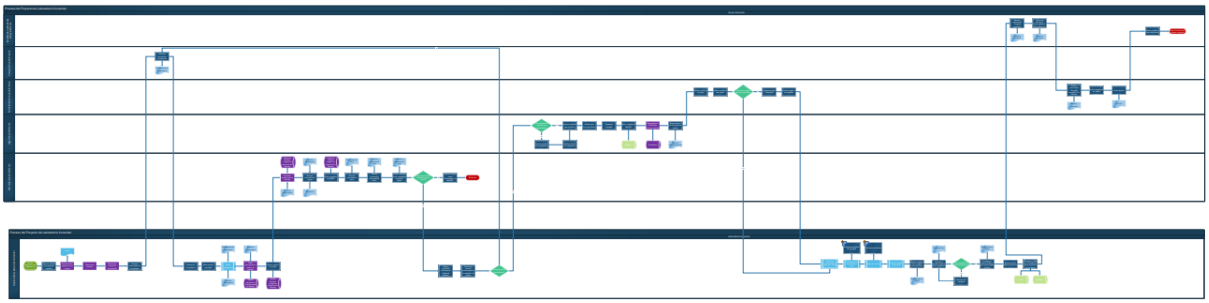
Originalmente se tenía planeado modificar los 4 procesos entregados durante el periodo de verano de 2024, sin embargo, el gerente de Calidad e Innovación solo remarcó que había dos procesos que necesitaban ser actualizados: el proceso de Proyecto de Laboratorio y el proceso de Proyecto de Inspección.

Mientras se trabajaban en los procesos de las NOMs, se fue analizando el proceso de Proyecto de Laboratorio, no con el fin de hacer cambios, si no de verificar qué se iba a incluir en los procesos de las NOMs y qué era propio del proceso de Proyecto de Laboratorio en general. Conforme a las dos versiones del proceso entregado en el periodo anterior, se reportó que estaban usando más la versión con las entidades divididas, por lo que se utilizó como base para el análisis.



Proceso de Proyecto de Laboratorio – Verano de 2024

Mientras se iba avanzando en la implementación, se fueron identificando varios cambios pertinentes que necesitaban hacerse para actualizar el proceso. En comparación al proceso anterior, se agregaron tres más actividades al inicio del proceso relacionadas con la documentación, así como dos actividades relacionadas con el presupuesto y se actualizaron los nombres de las bases de datos en Monday (donde se especificaron los tableros correspondientes), también se modificó la base de datos NAS por SharePoint, ya que, recientemente adquirieron una licencia de Microsoft y, por último, los subprocesos de “Iniciar proyecto” y “Finalizar proyecto” se dividieron en cuatro: “Gestionar recursos con base a la NOM correspondiente”, “Generación de documentación y ruta”, “Realizar visitas” y “Realizar trabajo documental”. Los cambios en el proceso se pueden apreciar con un color morado en la imagen “Proceso de Proyecto de Laboratorio con cambios”.



Proceso de Proyecto de Laboratorio con cambios (1)

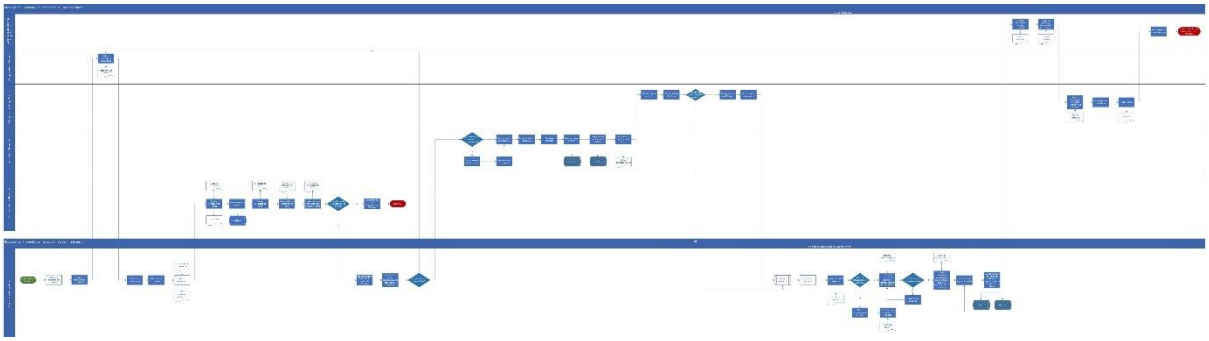
Además, se agregaron los documentos de contratos en el departamento de Legal dentro del proceso (se detectó que estos no se habían agregado en el periodo anterior). Estos cambios también están señalados con color morado en la siguiente imagen.



Proceso de Proyecto de Laboratorio con cambios (2)

Finalmente, es importante recalcar que, mientras se hacían estos cambios, específicamente en los cambios de los subprocesos, se detectó la importancia del subproceso de visitas. Por lo cual, se decidió desarrollarlo en la siguiente implementación de esta ACD. Este subproceso también se puede encontrar dentro de las versiones finales de los procesos de la NOM 015, 022 y 025.

Por otro lado, el equipo PAP se reunió con el gerente técnico de la unidad de inspección para revisar el proceso de Proyecto de Inspección. Bajo la misma metodología que el proceso de Laboratorio, el proceso se analizó desde el inicio y de actividad por actividad, verificando constantemente si se necesitaba hacer un cambio en el flujo de trabajo.

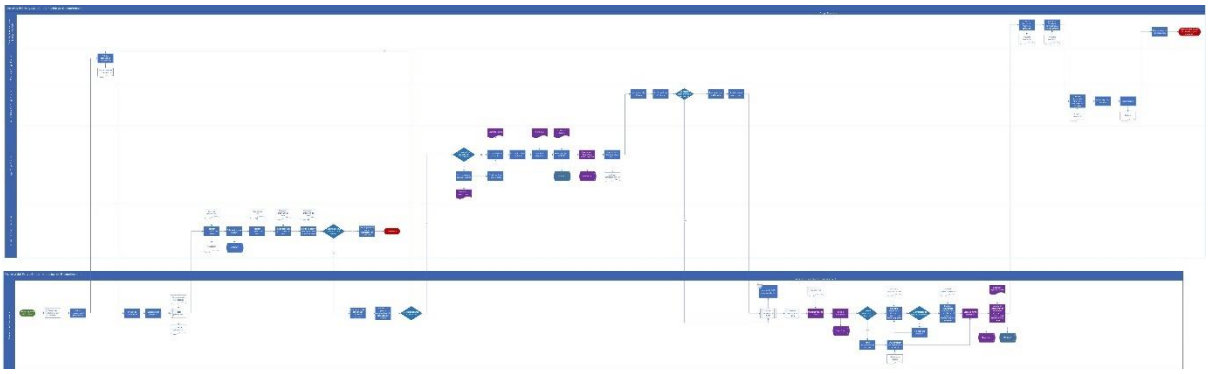


Proceso de Proyecto de Inspección – Verano de 2024

Conforme se iba avanzando en el proceso, el gerente mencionaba que no veía ningún cambio necesario, sin embargo, cuando se llegó a la parte de empastado mencionó un cambio importante. Con el fin de explicarle cómo era que se estaban revisando los procesos para hacer las actualizaciones, se lo mostró al gerente el proceso de Proyecto de Laboratorio. Cuando vio la parte del empastado, mencionó que esta sección del proceso la hacía la unidad de inspección y no el laboratorio. Con el fin de

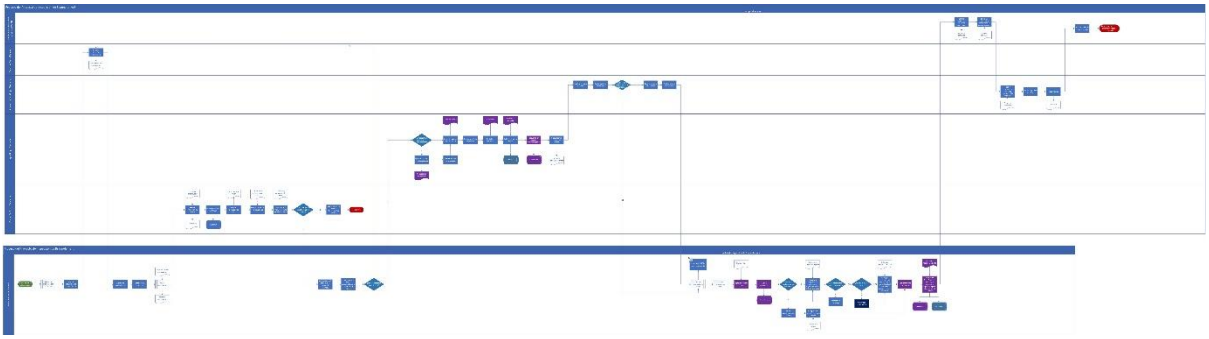
no triangular información entre la unidad de inspección, el laboratorio y el gerente de Calidad e Innovación, se decidió no hacer el cambio en el proceso del laboratorio, pero si en el de Proyecto de Inspección y, en consecuencia, este cambio también se vio reflejado en los procesos *as-is* y *to-be* de las NOMs.

Para acomodar el flujo de trabajo, se agregó la actividad de “Digitalizar reporte final” después del subproceso de “Finalizar proyecto de NOM”. Además, se actualizaron todas las bases de datos de NAS a SharePoint y se hizo un ligero cambio en la actividad de “Gestionar firma del cliente” (anteriormente “Gestionar firma digital del cliente”). Por último, se añadió la parte de los documentos de los contratos del departamento Legal. Los cambios realizados en el proceso están señalados en morado en la siguiente imagen.



Proceso de Proyecto de Inspección con cambios (1)

El último cambio que se le hizo a este proceso fue de último momento, donde se agregó un punto de decisión después de si el empastado fue correcto, donde se pregunta si el proceso de empastado se hizo específicamente para la NOM 015, de ser así, se procede a autorizar la Actividad 4 y, después de esto, se le entregan los documentos empastados al cliente. En otras palabras, este cambio solo aplica cuando el proyecto es de la NOM 015.



Proceso de Proyecto de Inspección con cambios (2)

Por último, se revisaron los otros dos procesos restantes (el proceso de Recepción de Clientes y el proceso de Proyecto de Construcción) a pesar de las indicaciones del gerente de Calidad e Innovación para verificar la información. De estos dos, el único que se cambió fue el proceso de Proyecto de Construcción. Al cual solo se le agregó la parte de los documentos de contratos y se actualizaron las bases de datos de NAS a SharePoint. Este fue el último paso, para finalizar esta implementación.



Proceso de Proyecto de Construcción – Verano de 2024



Proceso de Proyecto de Construcción con cambios

Mapas de subprocesos:

Durante el periodo de verano y otoño de 2024, se identificaron los subprocesos de "Proceso de las visitas" y "Proceso general de revisión de los informes", los cuales están directamente relacionados con los problemas que se presentaron con los proveedores en periodos anteriores. Estos subprocesos resultaron fundamentales para evitar errores en la información que se entrega a los proveedores necesarios para la correcta elaboración de dictámenes e informes.

Por medio del análisis anterior se observó que, para mejorar la eficiencia y reducir los retrabajos, es importante que el equipo de la empresa comprenda el flujo de trabajo en las visitas, el flujo de trabajo de la revisión de informes y que puedan observar claramente qué se realiza en estos subprocesos.

El desarrollo del subproceso de visitas se inició en una sesión con el equipo operativo y el gerente de Calidad e Innovación. Por medio de esta sesión se fue explicando el proceso y se mostró al equipo PAP un tablero en Monday llamado “RUTA NORESTE 2024” en donde seleccionan qué norma se está trabajando (NOM-015, NOM-022 y/o NOM-025) y, después, van seleccionando “SI”, “En espera” o “NO” de acuerdo con lo que se va observando en la visita y los requerimientos de cada norma. Por lo tanto, se basó en este tablero para comenzar a trabajar en el subproceso de visitas, por medio de un grupo en WhatsApp se fueron resolviendo ciertas dudas al ir mapeando el proceso.

En el primer borrador que se realizó se resaltaron de color amarillo las dudas que iban surgiendo o incluso las actividades del proceso en las que no se tenía seguridad de que estuvieran bien. Adicionalmente, el equipo operativo comentó que en el proceso se cambiaría la base de datos de “NAS” a “SharePoint”, ya que, en el tablero de Monday “RUTA NORESTE 2024”, tiene una columna denominada “En NAS (ruta)”.

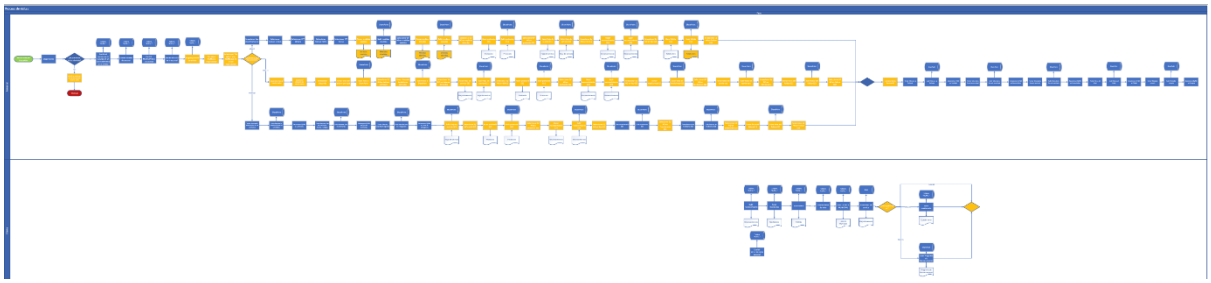


Imagen del subproceso de visitas – Primer borrador

Las dudas que surgieron se preguntaron por medio del siguiente mensaje por WhatsApp:

- “El proceso inicia cuando se recibe una ruta por Route4me; sin embargo, es necesario confirmar si esto es correcto.”
- “En caso de que no se pueda realizar la visita, se ha indicado que se notifique la razón por la cual no fue posible llevarla a cabo, terminando así el proceso. Es necesario confirmar si esto es adecuado.”

- “Para la NOM 15, se requiere confirmar si las "medidas abatidas" y las "medidas elevadas" son documentos o fotografías.”
- “En las actividades, se observó que no existe una alternativa en caso de que la información no se suba a SharePoint. Esto no se incluyó como en otras columnas. Por favor, se solicita confirmar si existen ciertas actividades que se deban realizar en caso de que no se suban estos documentos.”
- “Para el protocolo, la hoja de servicio y el reconocimiento, se ha indicado "hacer…", pero es necesario confirmar si estas actividades implican que se completan o si solo se llenan.”
- “Los caminos alternativos en caso de seleccionar "NO" en las columnas destacadas en amarillo están incluidos porque no se tiene certeza sobre su ejecución, ya que, en algunas normas se especifica en la sección de información de las columnas y en otras no.”
- “En la NOM 22, se añadió la actividad de “Tomar mediciones (022)”, pero se requiere confirmar si es correcto incluirla.”
- “En la NOM 25, no está claro cómo se realiza la parte del Cuestionario 025, por lo que se incluyó “Llenar cuestionario 025”. Se solicita confirmación.”
- “En el cuestionario, en la parte de información, se indica qué hacer en caso de seleccionar "NO" en la columna, pero esto menciona el reconocimiento, no el cuestionario. Por favor, confirmar cuáles son las acciones correctas.”
- “También se desconoce si el cuestionario se sube a SharePoint. Por favor, confirmar.”
- “En la actividad “Actividad inicia documental”, se desconoce si esta columna representa una actividad específica. Confirmar si es correcto.”
- “En caso de existir otro tipo de documento en lugar de la licencia sanitaria, se solicita especificar los pasos a seguir.”
- “En la toma de decisión, ¿todos los documentos se encuentran en SharePoint? En caso de que la respuesta sea "NO", las actividades en amarillo reflejan lo que se asume que ocurre. Se solicita confirmación o corrección.”
- “Por último, cuando se selecciona el estatus de la visita, ¿qué ocurre con las otras opciones, que se asume incluyen “Visitado”? Favor de confirmar.”

Posterior a este mensaje el equipo operativo respondió con ciertas notas en el proceso que se les había mandado.

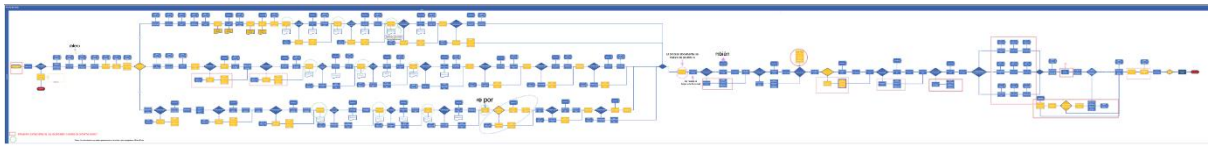


Imagen del primer borrador del subproceso de visitas con anotaciones del equipo operativo

Con base en estas notas y durante una sesión presencial con el equipo operativo, mencionó que los reconocimientos, las hojas de servicio y los protocolos no se hacen desde cero sino son formatos que se llenan, por lo tanto, las actividades de “Hacer protocolo”, “Hacer HS” o “Hacer reconocimiento” se modificaron por “Llenar protocolo”, “Llenar HS” y “Llenar reconocimiento”. Así mismo, se hizo un reacomodo en el flujo del mapa de procesos, en el cual la actividad de “Iniciar documentación" se colocó en paralelo a las actividades que se realizan dentro de cada NOM.

Durante una sesión con el equipo operativo se mencionó que toda la parte A del proceso (como se muestra en la siguiente imagen) se realiza antes de llenar protocolos, reconocimientos y hojas de servicio por cada una de las NOMs.

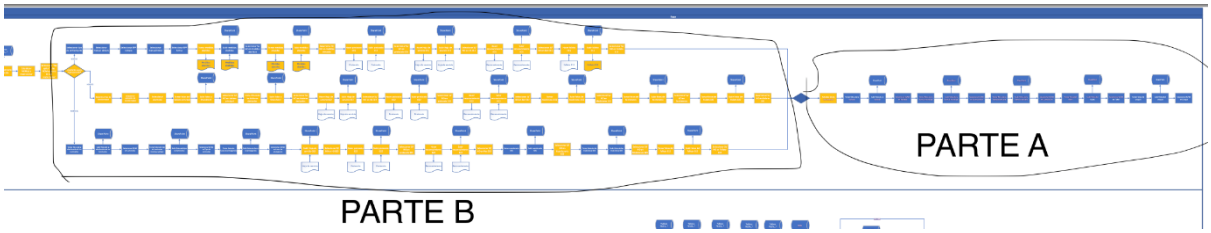


Imagen de una sección del primer borrador del subproceso de visitas (antes del cambio)

Por lo que ahora, en el proceso primero se realizan las actividades de la parte A, por ejemplo:

- “Tomar fotos de la fachada.”
- “Ingresar a la sucursal.”
- “Solicitar documentación.”

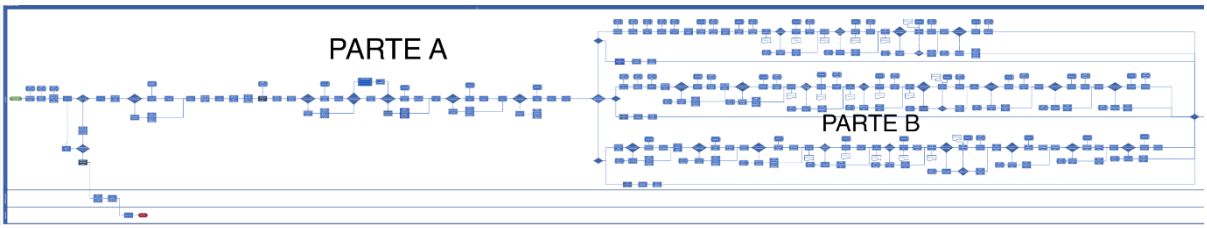


Imagen de una sección del subproceso de visitas (con el cambio)

Después de todos estos cambios realizados el proceso terminado quedó como se muestra a continuación:



Imagen del proceso de visitas – Final

Durante una sesión con el equipo operativo, se comenzó a trabajar en el subproceso "Proceso general de revisión de informes". Dado que cada NOM presenta especificaciones distintas para la revisión de los informes, se decidió, en conjunto con el equipo PAP, enfocar este proceso específicamente en la NOM 022, ya que, es en esta norma donde se encuentran más errores en los informes. Por ello, el subproceso fue nombrado "Proceso general de revisión de informes NOM-022". Dentro de este proceso, existen dos subprocesos adicionales que el equipo PAP decidió mapear, debido a su brevedad y su gran relevancia en el proceso general.

Uno de los signatarios comenzó a explicar el proceso, que inicia con el subproceso denominado “Proceso de preparación de informes”. Este proceso comienza cuando el gerente de calidad de esta unidad de negocio entrega a los signatarios los informes junto con un documento titulado “Listado de informes por revisar”. Este listado tiene el propósito de informar a los signatarios sobre la cantidad de los informes que deberán revisar. Los signatarios firman este documento, confirmando así la recepción de los informes indicados. Una vez firmado, ellos deciden por cuál informe comenzar la revisión.

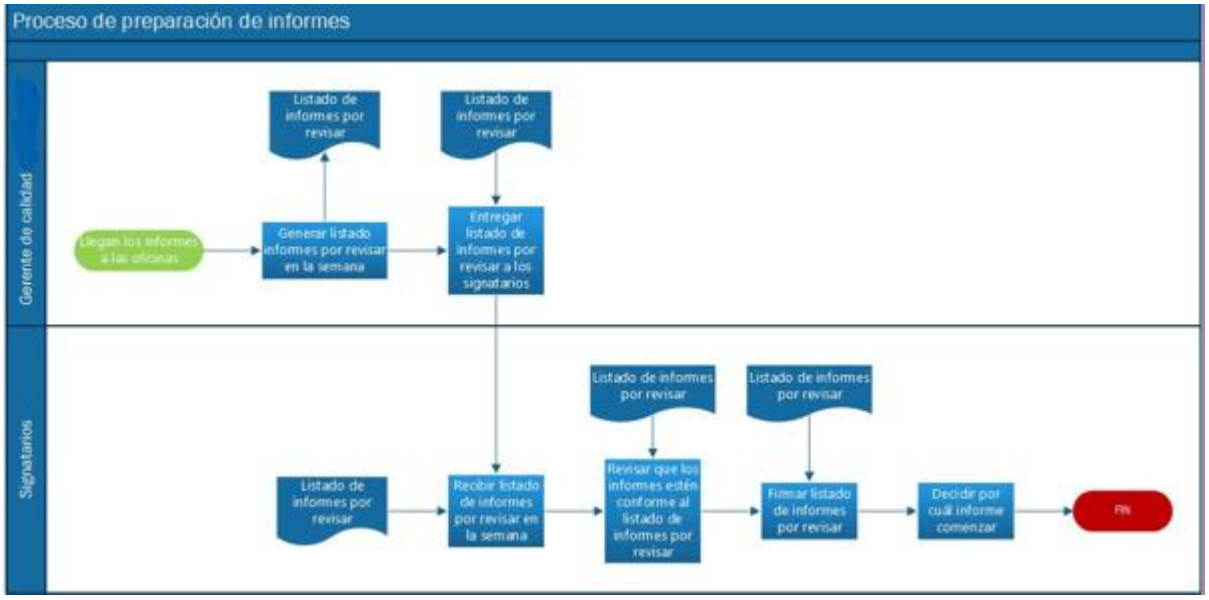


Imagen del proceso de preparación de informes

Posteriormente, siguen con el subproceso denominado “Proceso de armado de informes”. Este inicia con una revisión previa antes de imprimir el informe. Luego, se imprime el registro LP, que se añade al final del documento. En este punto, se presenta una decisión: "¿Se necesitan tickets?". Si la respuesta es afirmativa, los tickets se añaden al informe; en caso contrario, se procede directamente al proceso de revisión de informes.

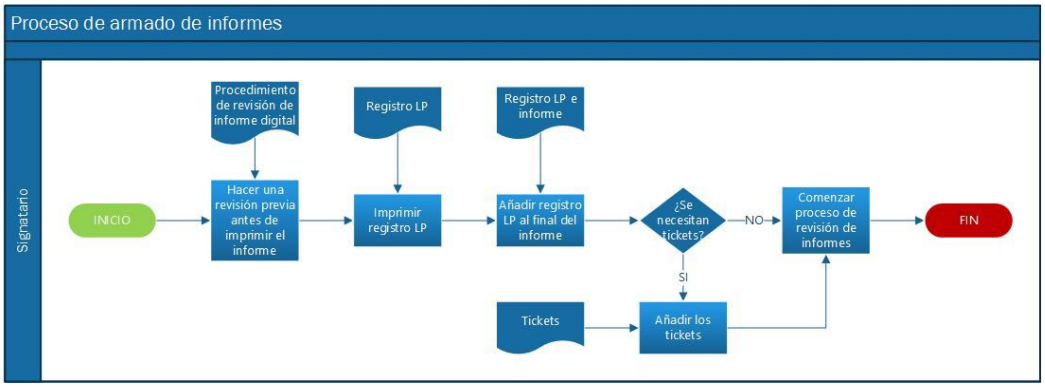
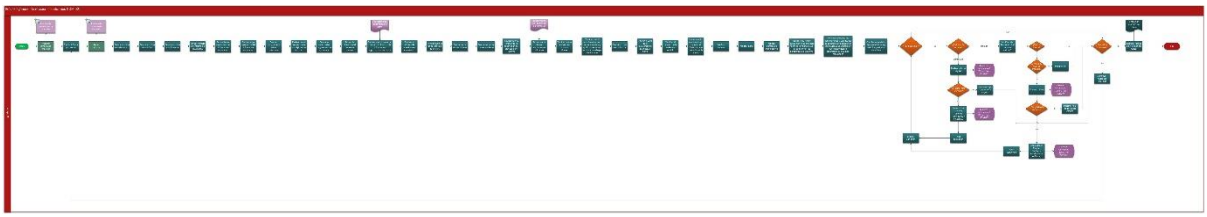


Imagen del proceso de armado de informes

El “Proceso general de revisión de informes NOM-022” continúa detallando los aspectos clave que deben revisarse en cada informe. Durante la sesión, el equipo operativo señaló que, en múltiples ocasiones, han recibido informes de baja calidad, presentando manchas de comida, sangre, entre otros problemas. Por esta razón, el

proceso incluye una decisión para clasificar el tipo de error, ya sea físico o de contenido. Si se detecta algún error, se notifica al equipo a través de Teams y se plantea una nueva decisión: "¿El error afecta?". Si la respuesta es "NO", se continúa con la revisión de otro informe. Si la respuesta es "SI", se procede a revisar el informe digital y, dependiendo del tipo de error, se toma la decisión de solicitar una corrección al proveedor o simplemente reimprimir el informe y continuar con el proceso. Es importante remarcar que este proceso de revisión está documentado desde la perspectiva del equipo operativo.



Proceso general de revisión de informes NOM-022 – Final

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Impacto de implementaciones de primavera y verano de 2024:

Para este periodo de otoño de 2024, se percibieron algunas mejoras gracias al año y medio de trabajo entre el PAP y la empresa. Al momento, se ha notado que la empresa tiene un buen control en el desarrollo del talento humano y una buena gestión en su organigrama y en las jerarquías en el grupo corporativo gracias a las implementaciones realizadas anteriormente. De igual manera, se están utilizando los mapas de procesos y se brindó la capacitación basada en el formato para los procedimientos (productos desarrollados durante primavera y verano de 2024), los cuáles se están dando a conocer por todas las unidades de negocio con el fin de mejorar el área de calidad y buscar la estandarización de su flujo de trabajo. En general, la empresa está planteándose metas a corto, mediano y largo plazo por medio de un plan de trabajo por cada área.

A finales de noviembre del 2024, el equipo PAP revisó los productos entregados durante los periodos de primavera y verano 2024 y se definió, en conjunto con la empresa, el indicador que alcanzó cada producto. En el periodo de primavera 2024, en la ACD de “Desarrollo del Talento Humano” cuya capacidad empresarial era

“Gestión integral de los recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, control de asistencias y gestión)”, el objetivo fue “Potencializar el rendimiento del talento humano existente y desarrollar la función de recursos humanos”. En esta ACD, el 67% de los productos entregados alcanzaron el indicador de beneficio, mientras que el 33% encuentra en el indicador de uso.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				META
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Desarrollo del Talento Humano	Gestión integral de los recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, control de asistencias y gestión).	Potencializar el rendimiento del talento humano existente y desarrollar la función de recursos humanos.	1. Revisión y evaluación de implementaciones preliminares Otoño 2023.	1. Revisar estatus de plan de bonos e incentivos. 2. Revisar estatus de la Matriz RACI y manual de roles en Monday.	1. Análisis de ambas herramientas.	1. Se utiliza el plan de bonos e incentivos como base para la satisfacción del empleado. 2. La matriz RACI y el manual de roles se utilizan para el desarrollo de perfiles de puesto.	1. Se incrementan los indicadores positivos del clima laboral. 2. El personal actual conocen perfectamente sus roles y perfiles de puesto dentro de la empresa.	1. Se implementaron 4 incentivos propuestos. 2. Se define por lo menos el 50% de los perfiles de puesto.
			2. Definición de la estructura organizacional.	1. Desarrollar perfiles de puestos. 2. Reestructurar el organigrama	1. Manual/Guía de perfiles de puestos. 2. Propuesta de diseño de credencial corporativa. 3. Propuesta de organigrama.	1. Se utiliza el manual de perfiles de puesto para la selección, reclutamiento, inducción, y capacitación del personal. 2. Se presenta el organigrama y se resuelven las dudas que puedan surgir del mismo.	1. Todo el personal conoce sus posiciones, líneas de jerarquía y autoridad. 2. El proceso de selección y reclutamiento es eficiente. 3. La comunicación interna de la empresa es clara y eficiente.	1. Se define por lo menos el 50% de los perfiles de puesto. 2. Se desarrollan 3 propuestas de credencial corporativa. 3. Se desarrolla una propuesta preliminar de organigrama y sus líneas de jerarquía.
			3. Definición de las políticas internas de la empresa.	1. Desarrollar las políticas de la empresa y sus restricciones enfocadas a los equipos de apoyo para los colaboradores (automóviles, computadoras, celulares).	1. Documento con las políticas y restricciones del uso de los equipos de apoyo prestados por la empresa (acta administrativa, carta responsiva). 2. Formato de responsivas empresariales.	1. Se utiliza el documento de políticas y restricciones para el manejo de uso de la empresa. Todos los empleados lo conocen y se resolvieron las dudas que pudieran surgir. 2. Las responsivas se llenan siempre que se presta un equipo, y los colaboradores saben como llenarlo y lo que representa.	1. El personal conoce sus responsabilidades para el uso y cuidado de los equipos que la empresa les presta (automovil y celular). 2. El proceso de prestamo de equipo es eficiente y todo queda claramente establecido en los documentos.	1. Se implementó el uso del documento de políticas y restricciones para el prestamo de equipos. 2. Se llena el formato de responsiva en el 70% de los casos de prestamo de equipo.

Plan de trabajo de primavera de 2024 de la ACD ”Desarrollo del talento humano”

En la ACD de "Sistemas de Calidad," la capacidad empresarial abordada fue la "Planeación documentada y evaluada de los procesos internos, orientada a la mejora continua y al cumplimiento de normas internas y externas." El objetivo consistió en "Implementar herramientas tecnológicas para diseñar un análisis, gestión y control efectivos que permitan supervisar los sistemas y procesos de calidad." En esta ACD, el 100% de los productos entregados lograron posicionarse en el indicador de uso.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				META
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	
Sistemas de Calidad	Planeación documentada y evaluadad 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. Revisión y evaluación de los mapas de procesos y de calidad (implementaciones preliminares).	1. Revisar estatus de mapa de procesos generales. 2. Revisar estatus de mapa de procesos de calidad. 3. Correción de los mapas de procesos	1. Ambos mapas de procesos actualizados.	1. Se utilizan los mapas de procesos para la constante revisión y optimización de procesos entre empresas.	1. Los procesos internos son eficientes y quedan claros a todos los involucrados. 2. Se optimiza el flujo de información y actividades, reduciendo los desperdicios.	1. Se tienen los mapas de procesos claros y disponibles, y de facil acceso para los colaboradores.
			2. Definición de las políticas internas para los procedimientos y el llenado de requisiciones.	1. Redactar los procedimientos en las áreas administrativo, recursos humanos y legal	1. Procedimientos internos documentados (administrativo, recursos humanos y legal)	1. El personal conoce la documentación y el proceso a llevar a cabo para cada procedimiento administrativo, y se resolvieron las dudas del mismo.	1. El personal conoce los requerimientos y pasos específicos a realizar para sus procedimientos. 2. El personal recurre a los documentos de procedimientos para clarificar cualquier duda que surge durante el mismo.	1. Se definen 1 procedimientos guia para elaboracion de documentacion interna. Adicionalmente se realiza 1 procedimiento administrativo

Plan de trabajo de primavera de 2024 de la ACD ”Sistemas de Calidad”

En la ACD de "Sistemas Financieros y de Comercialización," se trabajaron dos áreas:

- Área financiera: Su capacidad empresarial se centró en el "Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, gestión y control de servicios (proyectos) y toma de decisiones internas." El objetivo fue "Desarrollar herramientas e instrumentos de análisis, gestión de proyectos y control

financiero para respaldar la toma de decisiones, en conjunto con el desarrollo del talento humano."

- <u>Área comercial:</u> Su capacidad empresarial se enfocó en el "Desarrollo e innovación de procesos de ventas y mercadotecnia como diferenciadores y generadores de posicionamiento." El objetivo planteado fue "Incrementar la participación en el mercado mediante el fortalecimiento de la ventaja competitiva."

En esta ACD, el 75% de los productos entregados lograron alcanzar el indicador de uso, mientras que el 25% permanecieron en el indicador de producto.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	META
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. Análisis de razones financieras.	1. Analizar la estructura actual de los registros contables y financieros. 2. Capacitación para el llenado e interpretación de las razones financieras.	1. Formato para la realización de razones financieras por periodo. 2. Manual y presentación para el uso e interpretación de las razones financieras.	1. Se utilizan las razones financieras al final de cada periodo para la adecuación de las estrategias de negocio.	1. El personal directivo conoce la importancia de las razones financieras y las acude a las mismas para la toma de decisiones.	1. Se vacia la información contable en el documento de razones financieras y se analiza al final de cada periodo.
			2. Registro de costos por proyecto.	1. Desarrollar un formato para el vaciado de costos por proyecto. 2. Desarrollar una propuesta de formato/esquema para el control de cambios.	1. Formato para el vaciado y análisis de los costos por proyectos. 2. Propuesta de formato/esquema de control de cambios en un proyecto.	1. Se utiliza el formato de cotización de proyectos. 2. Se utiliza ante cambios imprevistos y contratiempos por parte del cliente y proveedor.	1. El personal conoce los elementos necesarios para la cotización de proyectos y los pone en el formato de analisis de costos para la toma de decisiones 2. Todos los cambios se detectan y registran de manera oportuna.	1. Se vacía la información involucrada en la cotización y presupuesto para su monitoreo en tiempo y forma.
			3. Revisión y evaluación de la estructura de balance y estado de resultados.	1. Revisar estatus de estados de resultados y balance general.	1. Análisis del uso de ambas herramientas.	1. Se utiliza el estado de resultados y el balance general para el vaciado de información contable. 2. Ambas herramientas se utilizan para el análisis de información y la toma de decisiones.	1. El personal directivo tiene una perspectiva clara y completa de sus números, y utilizan esta información como elemento clave para el desarrollo de estrategias de negocio.	1. Se vacían los datos contables en las herramientas cada trimestre.

Plan de trabajo de primavera 2024 de la ACD "Sistemas Financieros y de comercialización" (parte 1)

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES				
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO	META
Sistemas Financieros y de Comercialización			1. Análisis de su mercado objetivo o meta.	1. Realizar una investigación de mercado y de competencias.	1. Desarrollo de la herramienta de benchmarking. 2. Desarrollo de perfil de clientes.	1. Se usa la herramienta de benchmarking para la diferenciación con la competencia. 2. Se utiliza el perfil de clientes para la creación de estrategias personalizadas de acuerdo al mercado meta seleccionado.	1. La empresa conoce claramente la diferenciación que le da valor a Brannelement y a Ilumental. 2. Se tiene una atracción de clientes más eficiente para cada uno de los servicios de Brannelement e Ilumental.	1. Se obtienen 2 clientes nuevos cada mes.
			2. Desarrollo de estrategia de mercadotecnia digital adecuada a su mercado y objetivos.	1. Desarrollar el plan/estrategia para el posicionamiento de la empresa en medios digitales. 2. Definición de canales de difusión.	1. Estrategia de posicionamiento y plan de marketing digital.	1. Se utiliza la estrategia de posicionamiento para el desarrollo de estrategias, publicaciones y herramientas de comercio digital. 2. Se utilizan los canales de difusión seleccionados para la atracción de clientes.	1. Se incrementan las interacciones por medios digitales y a través de los canales identificados. 2. El personal conoce la imagen de marca y los puntos clave de atracción del segmento establecido.	1. Se aumentan las interacciones por medios digitales en un 30% a través de publicaciones correctamente diseñadas. 2. Se definieron 3 canales principales de difusión de publicidad.
			3.Realización de una auditoría de marca.	1. Análisis de la imagen de la empresa	1. Desarrollo de Brief de Marca. 2. Desarrollo de personalidad de marca.	1. Los documentos desarrollados son conocidos por el personal de la empresa y se tiene una visión clara de la imagen que la empresa busca proyectar con sus clientes.	1. El personal de ventas y marketing conocen la imagen de la empresa y desarrollan estrategias que alineadas con la misma.	1. Las publicaciones vía medios digitales están alineados con la imagen corporativa definida y el segmento de cliente al que se busca llegar.

Plan de trabajo de primavera 2024 de la ACD "Sistemas Financieros y de comercialización" (parte 2)

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO		
Sistemas Financieros y de Comercialización	Desarrollo e innovación de los procesos de ventas y mercadotecnia como diferenciadores y generadores de posicionamiento.	Incrementar la participación del mercado aumentando la ventaja competitiva.	4.Identificación de nuevos clientes y oportunidades de mercado.	1. Buscar ferias, expos y campañas para que la empresa se involucre con otras y se posicione	1. Documento con potenciales exposiciones y ferias en las que se puedan participar y los requisitos y elementos necesarios para abordarlos.	1. Se analizán las propuestas de ferias y expocisiones usando el documento informativo para asistir y dar a conocer la empresa.	1. Incrementó la atracción de nuevas lineas de negocio y nuevos clientes debido a la asistencia a estos eventos.	1. Se prospectaron 3 clientes de tipo A nuevos debido a este tipo de eventos.
			5. Depuración de la pagina web.	1. Propuesta de remodelación de estructura para la página web.	1. Documento y/o presentación para el nuevo formato de la página web.	1. El documento se utiliza como base para el diseño y desarrollo de la página web.	1. La página web es más llamativa y presenta de manera clara los servicios y la diferenciación de la empresa.	1. Se tienen estrategias definidas para la creacion de pagina web

Plan de trabajo de primavera 2024 de la ACD "Sistemas Financieros y de comercialización" (parte 3)

En el periodo de verano 2024, dentro de la ACD "Desarrollo del Talento Humano" (misma capacidad empresarial y objetivo que en primavera 2024), el 67% de los productos alcanzaron el indicador de uso, mientras que el 33% permanecieron en el indicador de producto.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO		
Desarrollo del Talento Humano	Gestión integral de los recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, control de asistencias 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.	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 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.
			1. Desarrollo y establecimiento de un nuevo uniforme organizacional dividido por jerarquías.	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 para cada nivel jerárquico.	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.
			1. Actualización y revisión de contenido de las políticas internas teniendo en cuenta los aspectos legales.	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. 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 pata 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 segun las normativas legales para julio 2024.

Plan de trabajo de verano 2024 de la ACD "Desarrollo del talento humano"

En la ACD de "Gestión del Sistema de Calidad", se mantuvo la misma capacidad empresarial y objetivo establecidos en primavera 2024. Dentro de esta área, se alcanzó el indicador de uso en el 100% de los productos desarrollados.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			BENEFICIO	META
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO		
Gestión del Sistema de Calidad	Planeación documentada y evaluada 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 Ilumental y la unidad de inspección de Brannelement. 3. Realizar mapa de procesos de la unidad de construcción de Brannelement 4. Modificar mapa de procesos de Grupo Elemento	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
			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.	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

Plan de trabajo de verano 2024 de la ACD "Gestión de los Sistemas de Calidad"

La ACD "Sistemas Financieros y de Comercialización" conservó las capacidades empresariales y objetivos definidos en primavera 2024. Al cierre del periodo, el 25% de los productos alcanzaron el indicador de beneficio, el 50% llegaron al indicador de uso y el 25% restante permanecieron en el indicador de producto.

ÁREA CLAVE DE DESEMPEÑO	CAPACIDAD EMPRESARIAL	OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES			
				ACTIVIDADES	PRODUCTO	USO	BENEFICIO
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 entregadas en el periodo Primavera 2024.	1. Analisis de los procesos de registro de la informacion 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 finanicrea se tiene organizada y accesible para su uso en la planeación estratégica.
			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.
	Desarrollo e innovación de los procesos de ventas 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 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 guion 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 generan una relación amigable y de apoyo.
			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 (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 empresas.	1. La comunicación interna de la empresa muestra una uniformidad de marca y generan sentido de identidad por parte de los colaboradores.

Plan de trabajo de verano 2024 de la ACD "Sistemas Financieros y de Comercialización"

- **Gestión de los Sistemas Administrativos**
  - **<u>Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones</u>**

Clasificación de costos y gastos según el proyecto:

El análisis de costos y gastos en la empresa es algo importante porque permite darse una idea de cuánto se está gastando en diferentes actividades. En este contexto, los costos se clasifican principalmente en costos fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen de servicios prestados, como el alquiler de oficinas, sueldos del personal administrativo y gastos de mantenimiento. En contraste, los costos variables cambian con el nivel de

actividad, como las comisiones de ventas o los materiales consumibles necesarios para la prestación de servicios. Al tener esto en mente, la empresa se dio cuenta que se tenía demasiado gasto hormiga en cada proyecto establecido; así que, tener definidos sus costos y gastos va a ayudar a un mejor control financiero para futuros proyectos para que tenga más rendimiento la inversión y se pueda invertir dinero a otras áreas que necesiten más el financiamiento, todo esto se elaboró en un Drive que se compartirá con la empresa. De la misma manera, ya se tiene definidas las interpretaciones de los costos y gastos que más le convienen a la empresa, ya sea, para tener un control interno hasta para pasar la información al despacho contable. Lo que se puede hacer con la herramienta de “Filtrar” de Excel, es desglosar, ya sea, por proyecto o por un gasto/costo en específico, lo que optimiza el tiempo y la claridad con la que se lee la información.

El uso de presupuestos es otra herramienta clave en el control de costos y gastos. Estos permiten planificar y prever gastos futuros, asegurando que la empresa se mantenga dentro de límites financieros razonables. Asimismo, el software de contabilidad (con el que cuenta la empresa) facilita el seguimiento y análisis de estos elementos, proporcionando informes financieros que ofrecen una visión clara del desempeño económico de la empresa.

El análisis de costos y gastos no solo ayuda a identificar áreas de mejora y optimización de recursos, sino que también es fundamental para la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Al comprender mejor la dinámica de costos y gastos, los gerentes pueden tomar decisiones estratégicas que fortalezcan la posición financiera de la empresa en un mercado competitivo.

Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables del despacho contable:

La empresa ha establecido un plan de acción para mejorar la entrega de documentos al despacho contable. Con base a un análisis, utilizando el contrato, se decidió implementar sesiones mensuales (virtuales o presenciales) que involucrarán a los responsables de la entrega de los documentos, creando espacios para la resolución

de dudas y capacitación continua. El personal será capacitado en los procedimientos correctos de entrega, con un enfoque en mejorar la puntualidad de los reportes semanales. El progreso será monitoreado mediante evaluaciones constantes y se aumentará la frecuencia de reuniones para optimizar la comunicación.

Por medio de esta matriz se mejorará la comprensión de las fechas fiscales para la empresa tanto como para el despacho, lo que reducirá las dudas y garantizará la precisión en la entrega de documentos. El objetivo final es que la empresa logre desarrollar estrategias fiscales más efectivas y mejorar su relación con el despacho contable, asegurando un ciclo de mejora continua.

- **Innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento**

Service Blueprint del área operativa de dictámenes:

De acuerdo con The Service Design Project, el *Service Blueprint* es un diagrama que muestra un proceso de la entrega del servicio con sus diferentes etapas y roles involucrados. Este es una herramienta completamente visual, la cual facilita la comprensión del proceso, ya que, no se necesita estar muy familiarizado con el tema de Diseño de Servicios para entenderlo.

El objetivo de esta implementación es identificar las áreas de oportunidad del proceso de dictámenes. Con base en esto, se busca que esta herramienta ayude a toda la empresa (no solo aquellos relacionados con el proceso) a entender de una manera visual como son sus procesos externos, específicamente aquellos del área Comercial que involucran al cliente. Adicionalmente, se busca, que, en un futuro, más procesos sean diagramados de esta manera y que la comprensión de estos crezca dentro de la empresa, lo que causará un aumento en la calidad y entrega del servicio. Esto porque los Service Blueprint son usados para identificar y entender las relaciones interfuncionales entre los procesos de *frontstage y backstage,* que le es de beneficio a la empresa debido a sus tres unidades de negocio y la comunicación que hay entre ellas.

Propuesta de formularios de satisfacción para visitas:

Las encuestas de satisfacción son una forma de medir el nivel de satisfacción de alguien respecto a algo. Generalmente, las empresas las usan para medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a sus productos o servicios. Algunos de los principales beneficios de hacer encuestas de satisfacción son:

- El fortalecimiento de la relación con los clientes,
- La identificación de puntos de mejora y
- La reducción de la pérdida de los clientes.

Sin embargo, para obtener estos beneficios, las respuestas a estas encuestas deben de traer valor, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa. Actualmente, la empresa aplica dos encuestas al cliente (por medio de formularios de Monday), la primera es después de la visita y la segunda es al final del servicio. Ambas encuestas contienen preguntas abiertas, lo cual dificulta el análisis de los resultados. Es regular que los clientes no desarrollen mucho su respuesta de su experiencia en preguntas abiertas. Los resultados que generalmente obtienen son frases cortas (2 a 5) palabras, tales como “Muy bueno”, “Todo bien”, “No hubo problema”, entre otras.

Con la nueva propuesta de los formularios, se busca que las respuestas que proporcione el cliente le sean de valor a la empresa. Se van a evitar lo más que se pueda las preguntas abiertas que no generan ningún tipo de valor. Con los nuevos formularios, también se busca implementar varios KPI o métricos relacionados con la satisfacción del cliente tales como el Customer Satisfaction Score (CSAT) o el Customer Effort Score (CES).

Por otro lado, con estos nuevos formularios, se podrá complementar y actualizar el Service Blueprint conforme a las retroalimentaciones de los clientes. Especialmente, se podrán actualizar las “Áreas de Oportunidades” y las “Actitudes” de los clientes frente al proceso de dictámenes.

Monday forms exclusivos para clientes recurrentes:

Contar con formularios exclusivos para clientes recurrentes y nuevos, beneficia significativamente a la empresa al permitir una gestión más eficiente de la información

y agilizar los procesos comerciales. Para los clientes recurrentes, se puede eliminar la solicitud de información innecesaria que ya está registrada, lo que ahorra tiempo y reduce el esfuerzo tanto para el cliente como para el equipo comercial.

Esta diferenciación también ayuda al área comercial a que las cotizaciones sean más rápidas, ya que, se trabaja con información optimizada. El flujo de trabajo se vuelve más ágil y el llenado del tablero en Monday “Prospectos 2024” se simplifica, al tener claras las etapas y necesidades específicas de cada tipo de cliente. De esta forma, la empresa puede enfocar sus esfuerzos en lo que realmente es importante para cada tipo de cliente, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa:

Como fue mencionado anteriormente, la visión de la empresa es poder expandirse a mercados extranjeros, más específicamente a Estados Unidos y a Canadá, en 10 años. Este documento donará a la empresa una visión clara y detallada de estos mercados, lo que ayudará a identificar oportunidades, regulaciones locales y, al mismo tiempo, va a poder evaluar los riesgos y desafíos potenciales. A través del análisis de la demanda de servicios, la competencia existente y las tendencias emergentes. El documento facilitará la toma de decisiones estratégicas para la internacionalización de la empresa.

Además, este plan de exportación va a ayudar a la empresa a ver las adaptaciones necesarias en sus operaciones y servicios, estableciendo un plan de acción para personalizar su oferta y alinearla con las expectativas y normas de cada mercado. Con esta investigación, la empresa podrá definir su estrategia de penetración de mercado y también establecer alianzas claves, identificar posibles socios locales y crecer su competitividad en Norteamérica.

El documento también incluye un análisis de costos y financiero que ayudará a la empresa a entender los costos asociados a la expansión, tales como inversión inicial, costos operativos recurrentes, cumplimiento normativo y certificaciones locales.

Además, se analizan las estructuras legales más convenientes para la empresa y las ventajas fiscales en cada mercado. Este enfoque garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y estratégica, permitiendo una planificación financiera que minimice riesgos.

En resumen, este documento es una investigación exhaustiva diseñada para apoyar expansión de la empresa, sirviendo como una herramienta estratégica para el crecimiento en estos mercados sea sostenible, rentable y alineado con la visión a largo plazo de la empresa. Además, proporciona las bases necesarias para tomar decisiones informadas, reduciendo riesgos y asegurando una integración exitosa en cada mercado objetivo.

- **Desarrollo habilidades del recurso humano**

Diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado en liderazgo:

Desarrollar el liderazgo en las organizaciones trae múltiples beneficios, como un mayor compromiso de los colaboradores, reducción de la rotación de personal y mejor toma de decisiones. Los líderes efectivos incrementan la productividad, fomentan un clima organizacional positivo y estimulan la innovación, permitiendo que los equipos se adapten mejor a los cambios internos y externos del entorno. Además, el liderazgo promueve el desarrollo continuo del talento, alinea los esfuerzos con los objetivos estratégicos y mejora la reputación de la organización, asegurando un crecimiento sostenido y una mayor competitividad a corto y mediano plazo.

Respondiendo a esto, se propuso realizar un informe de detección de necesidades de capacitación (DNC) para poder localizar las brechas existentes a nivel global y en lo particular por cada uno de los lideres participantes. De igual manera, sirvió para identificar que se entiende por liderazgo y que habilidades blandas requiere un líder para formar parte de la organización, que tipos de liderazgo existen dentro de la organización, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

También, se pudo conocer cuál era la perspectiva de los grupos de trabajo y que cosas están fallando de manera interna.

Esta implementación proporciona la información necesaria para planificar, diseñar e implementar programas de capacitación de valor para los colaboradores y la organización con base en las necesidades identificadas como es la comunicación

asertiva, delegación y definición de roles, optimiza los recursos enfocándolos en lo que realmente es pertinente para tener un mejor desempeño organizacional.

- **Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones**

Mapa del proceso con los proveedores actual *(as-is)* y deseado *(to-be)*:

Los mapas de procesos as-is muestran el flujo de trabajo de un proceso de acuerdo a como se está realizando actualmente. Estos tipos de mapas ayudan con la estandarización de este flujo de trabajo y las actividades del proceso, además ayudan como guía para las personas que no saben su funcionamiento. Adicionalmente a esto, al hacer los mapas de procesos as-is, se pueden identificar los cuellos de botella dentro de los procesos o los retrabajos dentro de las actividades y, una vez identificando estas áreas de mejora, se puede hacer un mapa de procesos to-be.

Los mapas de procesos to-be buscan plasmar las mejoras y mostrar cómo sería el proceso una vez implementadas. El nivel de impacto de estas se ve mejor reflejado cuando se hace una simulación del proceso to-be. Esto trae consigo el beneficio de probar el comportamiento del proceso a partir de las mejoras establecidas y analizarlo para observar si todavía se puede mejorar más o si estás no funcionarían.

Informe del problema con proveedores:

El informe del problema, junto con los diagramas de análisis como el Diagrama de Ishikawa y los 5 Porqués, aporta muchos beneficios a la empresa al proporcionar una visión clara y estructurada de la situación actual. Estos instrumentos ayudan a identificar de manera precisa la causa raíz de los retrabajos y errores en las revisiones finales, lo cual, permite atacar directamente el origen del problema en lugar de solo tratar los síntomas de este.

Esto guía a la empresa en la toma de decisiones informadas, facilitando la evaluación y priorización de acciones correctivas más efectivas. Además, al optimizar los procesos mediante la reducción de errores y retrabajos, se mejora la eficiencia

operativa, logrando flujos de trabajo más fluidos y con menos interrupciones, lo que contribuye a la reducción de costos y tiempos de entrega.

El informe también mejora la relación con los proveedores al identificar y corregir problemas de comunicación, lo que asegura una mejor colaboración y cumplimiento de los requisitos desde el inicio. A su vez, permite visualizar los cuellos de botella en el proceso, facilitando la reestructuración del flujo de trabajo para un desempeño más ágil y eficaz.

Finalmente, el análisis proporciona una base sólida para la mejora continua, permitiendo que la empresa evalúe y ajuste sus procesos regularmente, asegurando la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo.

Mapa de procesos actualizados:

Dentro del modelado de proceso de negocios, una buena práctica es la mejora continua. La mejora continua de los procesos no solo implica buscar la forma de hacerlos más eficientes, también significa mantenerlos actualizados y relevantes al funcionamiento de la empresa. Tener procesos desactualizados en una empresa puede causar varios problemas de varias índoles. Un ejemplo es en la tecnología y sistemas de TI.

Recientemente, entre el periodo de verano y de otoño de 2024, la empresa adquirió la licencia de Microsoft 365, por lo que ahora todo lo hacen por medio de sus programas. Un cambio causado por esto, dentro de los procesos, es el sistema de almacenado que antes usaban. Pasaron de usar NAS a SharePoint, por lo que, ahora, en todos sus procesos se debió de actualizar este detalle.

Lo que pasaría si esto no se actualizara, es que los nuevos empleados vean el proceso y busquen almacenar la información en NAS cuando ya no existe esta base de datos, lo cual puede causar muchos problemas de alto impacto en sus flujos de trabajo.

Al tener procesos actualizados se busca que la información, dentro de estos, siempre sea de relevancia para todos los empleados y que esté disponible (y de forma correcta) para cualquiera dentro de las tres unidades de negocio.

Mapas de subprocesos:

Al contar con un subproceso bien estructurado y documentado, la empresa logra reducir significativamente los errores y retrabajos que anteriormente afectaban la calidad y tiempos de entrega.

Uno de los principales beneficios de esta implementación es la claridad en el flujo de trabajo, especialmente en las visitas a los proveedores. El uso del subproceso de visitas permite un seguimiento detallado de las actividades que se realizan durante las visitas, lo que facilita la identificación de los cumplimientos o faltantes respecto a las normas NOM-015, NOM-022 y NOM-025. Esto asegura que las visitas sean más eficientes, además, reduce la posibilidad de omitir información crítica durante el proceso.

Tener el proceso de visitas y de revisión de informes mapeados ayudan a la reducción de errores y retrabajos, así como el ahorro de tiempo y recursos para la empresa, además, para los nuevos empleados será más fácil entender cómo realizar estos procesos, ya que, tendrá las actividades a llevar a cabo de manera visual.

La implementación de estos subprocesos tiene un impacto directo en la mejora de la eficiencia, la reducción de errores y la optimización de los recursos, posicionando a la empresa en un nivel más competitivo y permitiendo que cumpla de manera más efectiva con los requerimientos normativos y las expectativas de sus clientes.

1.7. Bibliografía y otros recursos

Naciones Unidas. (2024). *Día de las Microempresas y las pequeñas y Medianas Empresas.* Naciones Unidas. https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day

Martínez, S. (2023, 28 de junio). *La importancia de las mipymes en la economía mexicana*. México ¿Cómo vamos?. https://mexicocomovamos.mx/expansion/2023/06/la-importancia-de-las-mipymes-en-la-economia-mexicana/

INEGI. (s.f.). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). https://www.inegi.org.mx/

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

Concanaco Servytur. (2024). *Solo 15% de las PyMES tienen estrategia digital eficaz: CONCANACO SERVYTUR.* Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR). https://www.concanaco.com.mx/prensa/comunicados/solo-15-de-las-pymes-tiene-estrategia-digital-eficaz-concanaco-servytur

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

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

Orozco Vázquez, R. (2021). *¿Por qué algunas pymes no llegan a la madurez en Jalisco?* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guadalajara]. https://riudg.udg.mx/bitstream/20.500.12104/92101/1/LCUALTOS10001FT.pdf

Thomson Reuters México. (s. f.). *Nearshoring: La solución actual para el comercio exterior*. https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/nearshoring-la-solucion-actual-para-el-comercio-exteior

López, V.M. (2018, 10 de abril). *LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES ANTE UN MUNDO GLOBALIZADO*. Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales, Año 5, Número 9, Julio-Diciembre 2018.

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

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

Ministry of Citizens' Services. (2024, 19 de septiembre). *BC Registries and Online Services – Province of British Columbia*. https://www.bcregistryservices.gov.bc.ca/

Service Canada. (2024, 3 de septiembre). *Business and industry*. Canada.ca. https://www.canada.ca/en/services/business.html

Canada Revenue Agency. (2024, 1 de noviembre). *Canada Revenue Agency (CRA)*. Canada.ca. https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html

Business Programs: California Secretary of State. (s. f.). https://www.sos.ca.gov/business-programs

Board, F. T. (s. f.). *Franchise tax Board homepage | FTB.ca.gov*. https://www.ftb.ca.gov

Corporations & Charities | WA Secretary of State. (s. f.). https://www.sos.wa.gov/corps/

Washington Department of Revenue. (s. f.). https://dor.wa.gov/

Business services. (s. f.). https://www.sos.state.tx.us/corp/

Texas Comptroller of Public Accounts. (s. f.). *Home Comptroller.Texas.Gov*. https://comptroller.texas.gov/

Internal Revenue Service. (s. f.). https://www.irs.gov/

Program, C.-. C., & California, S. O. (s. f.). *Cal/OSHA Heat Illness Prevention Guidance and Resources*. https://www.dir.ca.gov/dosh/heatIllnessInfo.html

Washington State Department of Labor & Industries. (s. f.). *Labor & Industries (L&I), Washington State*. Washington State Department Of Labor & Industries. https://www.lni.wa.gov/

Free access NFPA codes and standards. (s. f.). https://www.nfpa.org/Codes-and-Standards/All-Codes-and-Standards/Free-access

Illuminating Engineering Society. (2024, 13 de noviembre). *Illuminating Engineering Society - Illuminating engineering society*. https://www.ies.org/

Giso. (s. f.). *California Code of Regulations, Title 8, Section 3317. Illumination.* https://www.dir.ca.gov/title8/3317.html

NFPA | The National Fire Protection Association. (s. f.). https://www.nfpa.org/

Giani, C. (2024, 19 de febrero). *Diagrama de Ishikawa - Qué es, para qué sirve y ejemplos*. Concepto. https://concepto.de/diagrama-de-ishikawa/

Toneva, M. (2014). 5whys? *Los 5 Porqués: La Mejor Herramienta de Análisis de Causa Raíz*. Kanban Software for Agile Project Management. https://businessmap.io/es/gestion-lean/mejora-continua/los-5-porques-herramienta-de-analisis

Service Design Tools. (s.f.) Service Blueprint. https://servicedesigntools.org/tools/service-blueprint

Zendesk. (2024, 1 de abril). *Encuestas de satisfacción del cliente esenciales para empresas*. Zendesk. https://www.zendesk.com.mx/blog/encuesta-de-satisfaccion-cliente-que-es/

2. Productos

- **Gestión de los sistemas administrativos.**
  - **Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones**

Clasificación de costos y gastos según el proyecto:

Este análisis detallado proporciona información valiosa que puede ser utilizada para realizar proyecciones financieras, evaluar la viabilidad de nuevos proyectos y ajustar las estrategias de negocio según sea necesario. Con un enfoque proactivo en la gestión de costos y gastos, las unidades de negocio pueden no solo mejorar su rentabilidad, sino también posicionarse de manera más competitiva en el mercado.

Para esta implementación la gerente administrativa y la auxiliar financiera proporcionó al equipo PAP un Excel con todos los movimientos de dinero de las tres diferentes unidades de negocio del 2024, donde se trabajó en filtrar el documento de la siguiente manera:

- Eliminar los depósitos, dejando únicamente los egresos.
- Filtrar el documento por proyectos.
- Dividir todos estos movimientos por mes.
- Clasificar cada uno de los movimientos por costo y gasto.
- Clasificar estos costos y gastos por la descripción del cobro (hospedaje, casetas, gasolina, viáticos, etc.
-

Al llevar a cabo esta serie de pasos creamos un documento en Google Drive que se fue compartido con el sector administrativo de la empresa. estos datos fueron obtenidos del tablero “Conceptos por pagar 2024” en Monday proporcionado por la empresa donde venía a detalle cada concepto de pago, ya sea del banco o el PDF de cada factura.

DESCRIPCIÓN	DEPOSITOS	RETIROS	TIPO DE PAGO	SALDO	NOTAS	MES	PROYECTO	Descripcion del producto	G/C	Descripcion del producto
No PÓLIZA	FECHA	DESCRIPCIÓN	DEPOSITOS	RETIROS	TIPO DE PAGO	SALDO	NOTAS	MES	PROYECTO	
P.E. 1	2-ene	SPEI Enviado: | Institucion Receptora: BBVA MEXICO | Beneficiario: HOTEL MARTI (Dato no verificado por esta institucion) | Cuenta Beneficiario: 012180004487725171 RFC Beneficiario: ND | Referencia: 1979142 | Hora: 09:45:16 | Clave de Rastreo: BB1979142020423 Concepto del Pago: Hotel Marti por (1,700.00) mxn | $ 1.20 IVA ComisiÃ³n | $7.50 ComisiÃ³n |		$ 1.700,00	TOTAL	$ 6.477.553,70	HOTEL MARTI - 371	ENERO	B23-17-FGU-CS	HOSPEDAJE	

2024 | enero 2024 | febrero 2024 | marzo 2024 | abril 2024 | Mayo 2024 | junio 2024 | julio 2024 | agosto 2024 | septi

Excel Con la Clasificación de Costos y Gastos del flujo de efectivo

Matriz para monitorear fechas de entrega y resultados contables:

Para esta implementación se hizo una matriz para fechas de entrega en un Excel, la cual consiste en organizar y representar información de manera sistemática, facilitando la visualización y la base de datos, lo que incluía esta matriz es:

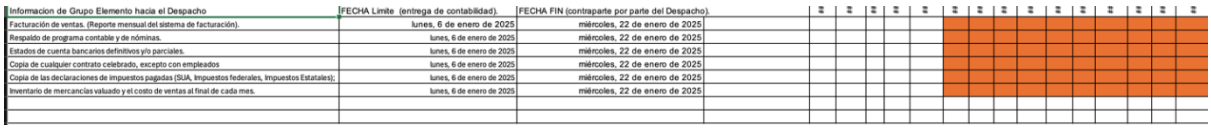
- Fechas de entrega de documentos de la empresa hacia el despacho y contraparte (10 días hábiles).
- Documentos para entregar hacia el despacho y contraparte.
- Encargado de la entrega de los documentos.

Para esta implementación se comunicó que el encargado para la entrega de documentos para el 2025 iba a ser modificado y se agregó a la matriz la siguiente información:

- ¿Sabe encontrar la información?
- ¿Sabe realizar una evaluación? (Análisis de datos)
- ¿Requiere capacitación?
- ¿Qué aprendizaje requiere?
- ¿Quién será la responsable para esta capacitación? Jefatura Administrativa

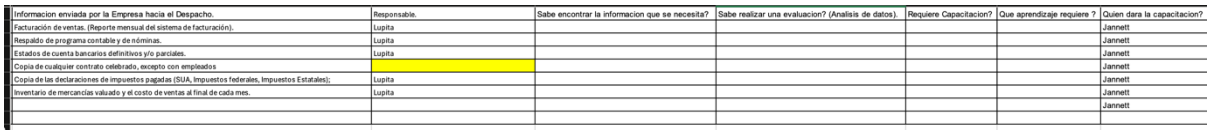
- ¿Quién recibe los documentos por parte del despacho?

Es importante mencionar que, a finales del mes de octubre, se comunicó al equipo PAP que, por falta de tiempo (cierre de mes), se tuvo que posponer la capacitación. Por otro lado, se comentó que, en la entrega de documentos del mes de noviembre, la encargada y la nueva encargada elaborarán la entrega juntas para así empezar a darle más protagonismo a la entrega de documentos.



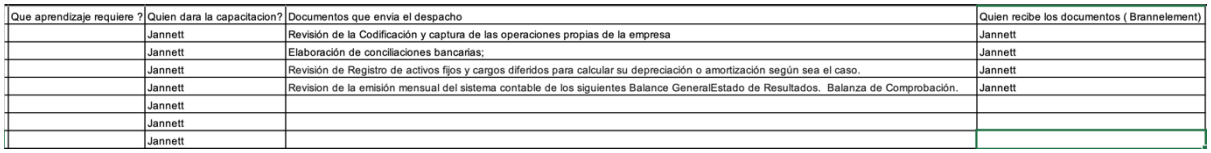
Informacion de Grupo Elemento hacia el Despacho	FECHA Limite (entrega de contabilidad).	FECHA FIN (contraparte por parte del Despacho).
Facturación de ventas. (Reporte mensual del sistema de facturación).	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025
Respaldo de programa contable y de nóminas.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025
Estados de cuenta bancarios definitivos y/o parciales.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025
Copia de cualquier contrato celebrado, excepto con empleados	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025
Copia de las declaraciones de impuestos pagadas (SUA, Impuestos federales, Impuestos Estatales);	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025
Inventario de mercancías valuado y el costo de ventas al final de cada mes.	lunes, 6 de enero de 2025	miércoles, 22 de enero de 2025

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 1)



Informacion enviada por la Empresa hacia el Despacho.	Responsable.	Sabe encontrar la informacion que se necesita?	Sabe realizar una evaluacion? (Analisis de datos).	Requiere Capacitacion?	Que aprendizaje requiere ?	Quien dara la capacitacion?
Facturación de ventas. (Reporte mensual del sistema de facturación).	Lupita					Jannett
Respaldo de programa contable y de nóminas.	Lupita					Jannett
Estados de cuenta bancarios definitivos y/o parciales.	Lupita					Jannett
Copia de cualquier contrato celebrado, excepto con empleados						Jannett
Copia de las declaraciones de impuestos pagadas (SUA, Impuestos federales, Impuestos Estatales);	Lupita					Jannett
Inventario de mercancías valuado y el costo de ventas al final de cada mes.	Lupita					Jannett
						Jannett

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 2)



Que aprendizaje requiere ?	Quien dara la capacitacion?	Documentos que envia el despacho	Quien recibe los documentos (Brannelement)
	Jannett	Revisión de la Codificación y captura de las operaciones propias de la empresa	Jannett
	Jannett	Elaboración de conciliaciones bancarias;	Jannett
	Jannett	Revisión de Registro de activos fijos y cargos diferidos para calcular su depreciación o amortización según sea el caso.	Jannett
	Jannett	Revision de la emisión mensual del sistema contable de los siguientes Balance GeneralEstado de Resultados. Balanza de Comprobación.	Jannett
	Jannett		
	Jannett		
	Jannett		

Matriz/Cronograma con fechas de envía de información de la empresa al despacho y del despacho a la empresa (parte 3)

- **<u>Innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento</u>**

Service Blueprint del área operativa de dictámenes:

Como se mencionó anteriormente, el *Service Blueprint* es una herramienta visual que muestra un proceso de la entrega del servicio con sus diferentes etapas y roles involucrados. El proceso que se decidió mostrar en esta herramienta es el proceso de dictámenes perteneciente al área comercial. El entregable final consistió en un documento PDF y el enlace a Canva (la plataforma donde se hizo el producto) en donde se encuentra la versión editable.

El *Service Blueprint* del proceso de dictámenes consta de 11 áreas o roles a desarrollar. Estas se decidieron de acuerdo con las necesidades de la empresa. La primera área es la de “Etapas” en donde se identificaron 15 etapas durante el proceso divididas en 3 actos (similar a una obra de teatro):

- **Acto 1:**

1. Solicitud del servicio
2. Presupuesto y cotización
3. Facturación

- **Acto 2:**

4. Gestionar recursos para visita
5. Visita
6. Encuesta intermedia de visita
7. Generación de informe
8. Revisión de informe
9. Generación de dictamen y registro
10. Revisión
11. Empastado de documentación y revisión

- **Acto 3:**

12. Gestionar recursos para entrega
13. Entrega de dictamen, registro e informe
14. Encuesta final del servicio
15. Post-servicio

Una vez identificadas las etapas, se calculó el tiempo promedio que toma cada una entre días hábiles, horas y minutos. Ahora bien, para cada etapa se desarrollaron las siguientes áreas:

De *frontstage* se desarrollaron:

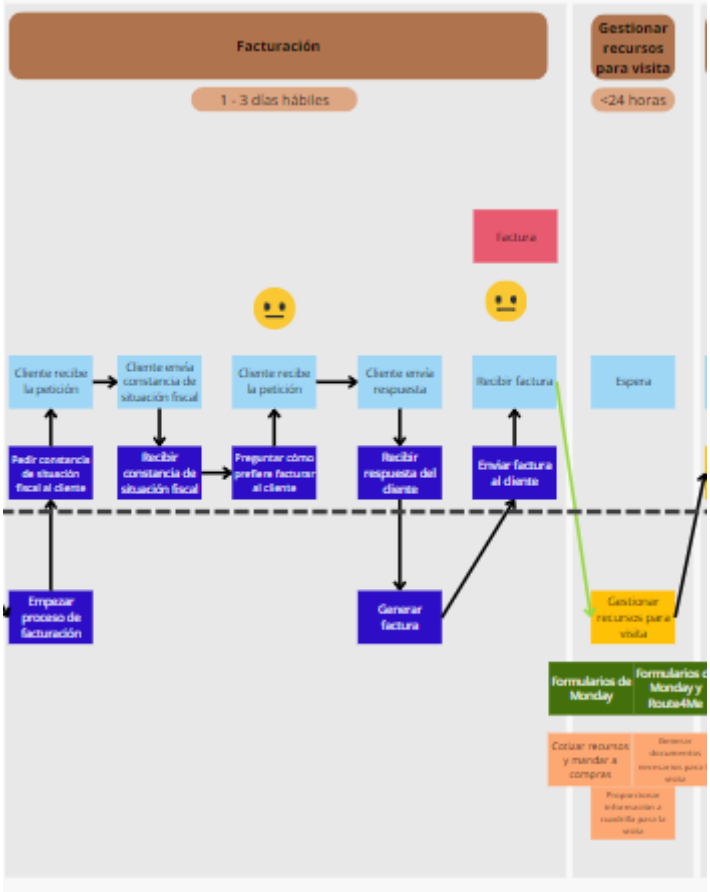
- Áreas de oportunidad,
- Evidencias del servicio,
- Actitudes del cliente,
- Actividades del cliente y
- Actividades del personal de contacto.

De *backstage* se desarrollaron:

- Acciones del personal *backstage*,
- Tecnología y
- Procesos de soporte.

Es importante recalcar que no en todas las etapas se desarrollaron todas las áreas del *Service Blueprint*, sino que solo se desarrollaron las áreas relevantes dentro de cada actividad/acción durante la etapa. Por último, las actividades de la empresa, es decir, las del personal de contacto y personal de *backstage* fueron identificadas con los colores identificativos de las unidades de negocio: azul para el grupo administrativo y naranja y amarillo para las unidades de negocio. Adicionalmente, las actividades de los proveedores externos fueron identificadas con color rosa.

A continuación, en la siguiente imagen, se pueden apreciar dos etapas (Facturación y Gestionar recursos para visita) del proceso y sus duraciones. Dentro de la primera etapa, de color rojo se encuentra una “Evidencia del servicio”; después de esta, están las “Actitudes del cliente” marcadas con emoticones; seguidas por el flujo del proceso donde de color azul claro están marcadas las “Actividades del cliente” y de color azul oscuro (la empresa) están las “Actividades del personal de contacto” y las “Acciones del personal *backstage*” (debajo de la línea punteada). En la segunda etapa, se encuentra de la misma manera una actividad dentro del área de “Actividades del cliente” y, de color amarillo (una de las tres unidades de negocio), una “Acción de personal *backstage*”. Por último, de color verde olivo se encuentra el área de “Tecnología”, con tres tecnologías utilizadas durante esta actividad y etapa del proceso; y de color durazno están los “Proceso de soporte” necesarios para completar la etapa de Gestionar los recursos para visita.

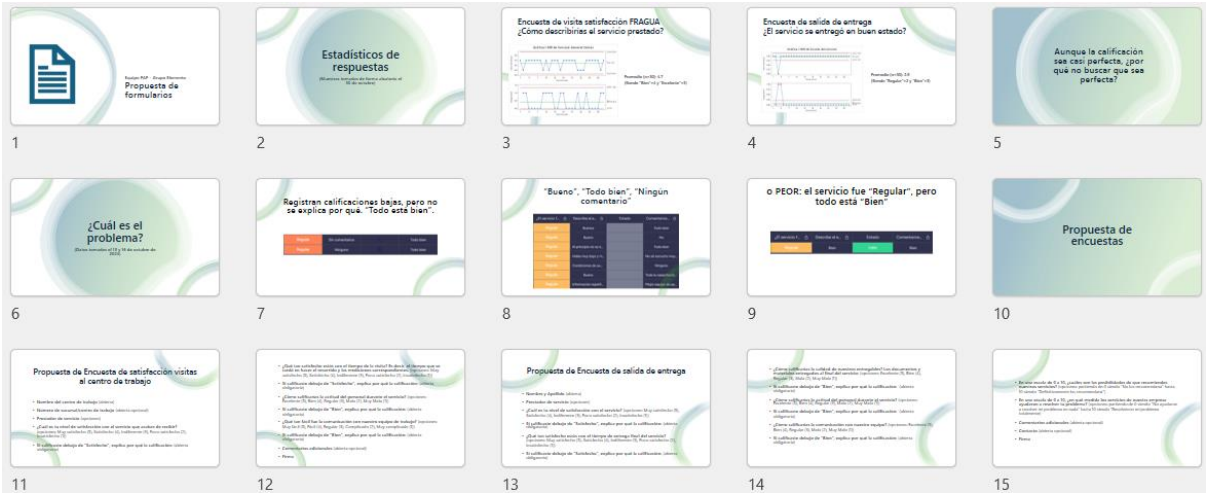


Ejemplo para explicación - Sección del Service Blueprint

Propuesta de formularios de satisfacción para visitas:

La propuesta de los formularios de satisfacción surgió a partir de las áreas de oportunidad identificadas en el *Service Blueprint* durante dos etapas: la etapa de Encuesta intermedia de visita y la de Encuesta final del servicio. Con el fin de analizar los resultados actuales de ambas encuestas, se obtuvieron unos estadísticos de una muestra tomada aleatoriamente de 30 datos.

Los resultados de toda la investigación, el análisis estadístico, el problema y el valor que hay en esta implementación, se entregaron en una presentación Power Point a la empresa para apoyar el análisis y la toma de decisión. Por otro lado, los resultados obtenidos por estos estadísticos justifican el desarrollo de los dos formularios y facilitan el proceso de implementación de estos. La propuesta de los formularios se entregó en un documento PDF a la empresa, adicional a la presentación.



Presentación final – Propuesta de formularios de satisfacción

Monday Forms exclusivos para clientes recurrentes:

Los Monday Forms para clientes recurrentes es una herramienta diseñada para mejorar la eficiencia en la recolección de datos y simplificar el proceso comercial en las tres unidades de negocio. Estos formularios se entregaron directamente en tres tableros de Monday diferentes, uno por cada unidad de negocio. El nombre de los tableros es “Form...” seguido del nombre de cada unidad de negocio.

Los *Monday Forms* se enfocan en los datos necesarios para clientes recurrentes, como nombre completo, estado de la República, municipio, dirección del servicio, correo electrónico, teléfono, descripción detallada del servicio y la opción de subir archivos, eliminando información innecesaria y agilizando la gestión de ventas.

El objetivo de este producto es agilizar el proceso de recolección de datos de los clientes recurrentes mejorando su experiencia y, así mismo, optimizando el trabajo del área comercial.

Documento con información que contenga las características detalladas sobre los países, plan de exportación y aspectos contables y financieros asociados a esta iniciativa:

Este documento se entregó en PDF en la plataforma de Monday, en el cual se presenta un análisis de la viabilidad de expansión de la empresa hacia mercados extranjeros, específicamente en Estados Unidos (California, Texas y Washington State) y Canadá (British Columbia). Estos destinos fueron seleccionados como mercados objetivo debido a su crecimiento en infraestructura y desarrollo tecnológico, aspectos que están alineados con los servicios que ofrece la empresa.

En este análisis se investigaron temas como el panorama general de los mercados objetivo, destacando las economías de estos estados, las inversiones en infraestructura, el crecimiento poblacional y las tendencias en construcción. También se identificaron competidores locales y regionales en cada mercado, incluyendo tanto empresas de servicios integrales de construcción como consultoras especializadas en energía y eficiencia lumínica. Además, se examinaron los factores diferenciadores que permitirían a la empresa competir efectivamente, tales como el cumplimiento estricto de normativas, el uso de tecnología avanzada y un enfoque en la sostenibilidad.

Asimismo, se realizó un análisis de oportunidades de mercado, identificando clientes potenciales como empresas constructoras, ingenieros, arquitectos y autoridades locales, que podrían estar interesados en servicios de instalaciones y consultoría en iluminación. Estos sectores buscan mejorar la eficiencia energética y reducir los costos operativos a largo plazo, lo cual se alinea con las soluciones que ofrece la empresa.

Al igual, se investigaron las normativas y políticas públicas en cada estado y provincia, ya que, cada uno cuenta con regulaciones específicas equivalentes a las normas mexicanas (NOM-015-STPS-2001, NOM-022-STPS-2015, NOM-025-STPS-2008 y NOM-001-SEDE-2012) en áreas de seguridad, eficiencia energética e instalaciones eléctricas. Cumplir con estas normativas es crucial para operar en estos mercados y asegurar la aceptación de los servicios de la empresa.

Finalmente, se realizó un análisis de costos y financiero para evaluar los requisitos específicos necesarios para que la empresa pueda expandirse a estos mercados internacionales. Este análisis incluyó la investigación sobre los requerimientos para

establecer una *Limited Liability Company* (LLC) en cada uno de los destinos seleccionados, junto con los costos asociados y el proceso de registro.

- **Desarrollo habilidades del recurso humano**

Diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado en liderazgo:

Como se mencionó anteriormente, un informe diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado en liderazgo es una herramienta fundamental para identificar las áreas específicas donde los líderes de una organización pueden mejorar sus habilidades y competencias. Su propósito es analizar y comprender las brechas en el liderazgo actual, detectando debilidades y fortalezas como aspectos clave para la toma de decisiones, la comunicación, la motivación de equipos y la gestión del cambio. Este informe permite que la empresa diseñe programas de capacitación personalizados que respondan a las necesidades reales de sus líderes, optimizando los recursos humanos y asegurando que los esfuerzos de formación se traduzcan en un liderazgo efectivo.

Se diseñaron dos instrumentos de recolección de información, constan de un FODA personal y un cuestionario en Monday, para la organización que les será de utilidad para una posterior aplicación después que se haya brindado la capacitación y lograr ver el cambio de la percepción de los líderes sobre su liderazgo.

Para el llenado del FODA, se realizó una entrevista uno a uno con las gerencias y jefaturas de la organización, con una duración de 40 minutos, con la finalidad de conocer su autopercepción de su liderazgo, al finalizar realizaron una encuesta en Monday para obtener la información cuantitativa.

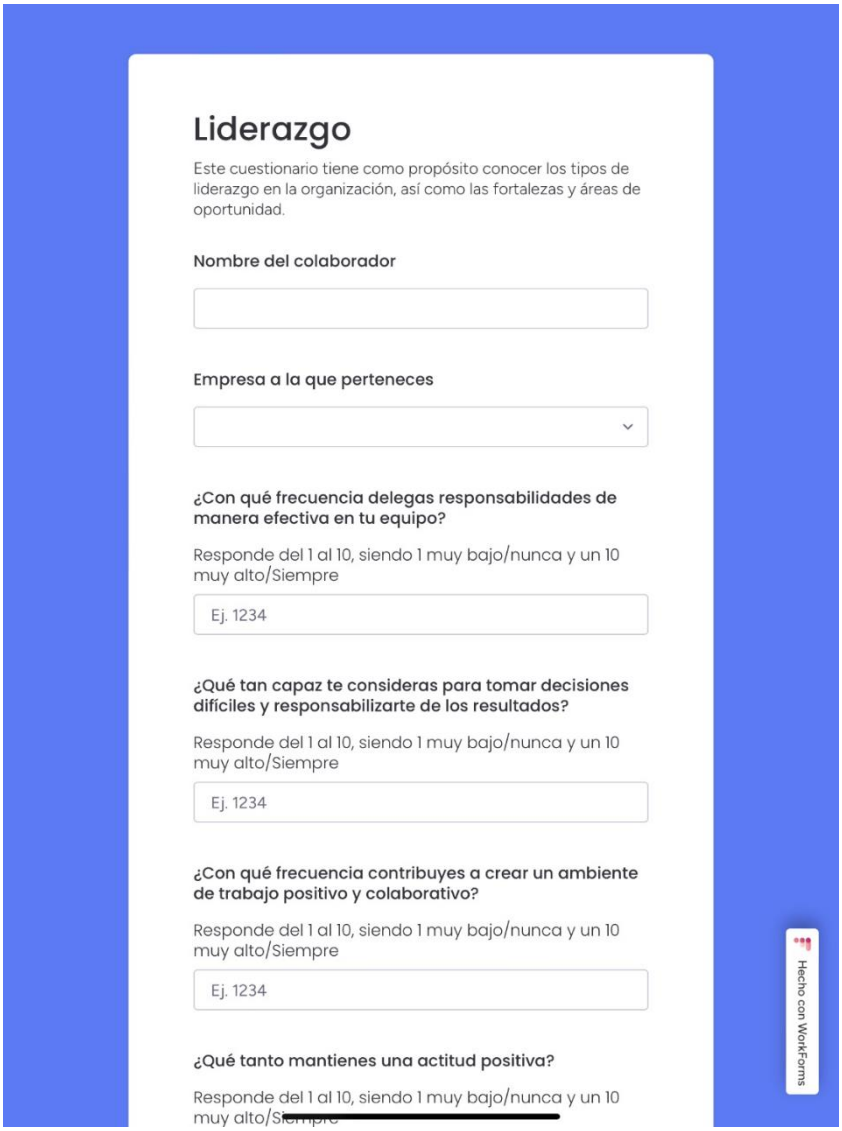


Imagen de herramienta de recolección cuantitativa



DNC ENTREVISTA UNO A UNO	
Nombre del colaborador	Puesto/ Rol actual
Empresa a la que perteneces	Nombre del Jefe Directo
Fecha de solicitud	Fecha de ingreso/ Antigüedad en la organización
Descripción de funciones (Generales)	
Definición de liderazgo	
FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Necesidades de capacitación	
Nombre del curso	Justificación

Imagen de herramienta de recolección cualitativa

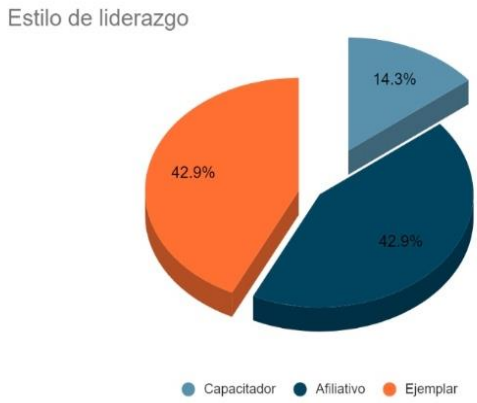
Se entregó a la organización un informe en PDF de cada uno de los líderes que participaron en el diagnóstico, donde se detalla las fortalezas y debilidades complementando la información cualitativa y cuantitativa individual basada en la entrevista uno a uno y el cuestionario que respondieron en Monday. Posteriormente se entregó un informe global, donde se define el liderazgo basado en las definiciones proporcionadas por los líderes de la organización y los estilos de liderazgo, fortalezas, debilidades, oportunidades y cuestiones en la organización que amenazan el liderazgo de las jefaturas y gerencias.

Definición de liderazgo de los colaboradores y estilo de liderazgo

Tomando en cuenta la definición de liderazgo proporcionada por cada uno de los colaboradores en las entrevistas uno a uno,podemos entender el liderazgo dentro de Brannelemnt, Ilumental y grupo elemente como:

"La capacidad de inspirar, poner el ejemplo y guiar a un equipo hacia el cumplimiento de metas y objetivos compartidos, fomentando un ambiente de colaboración, empatía, compromiso, responsabilidad y mejora continua. Además, un líder es capaz de gestionar recursos humanos y materiales teniendo una delegación efectiva, comunicar de manera asertiva, escuchar activamente, y desarrollar el potencial de cada miembro del equipo, todo ello con el fin de lograr resultados de manera organizada, eficiente y con una actitud abierta al consenso."

Siguiendo con esta misma línea, arrojaron que los colaboradores se identifican con tres tipos de liderazgo



- → **Ejemplar**: Se coloca como un modelo a seguir para el equipo fijando objetivos altos tanto para él como para el equipo .
- → **Afiliativo**:Pone en el centro a las personas creando lazos, da feedback de manera positiva para mejorar el proceso del equipo y la motivación.
- → **Capacitador**: Marca objetivos claros para el equipo pero deja la libertad de como llegar a ellos.

Existen múltiples beneficios dentro de un liderazgo afiliativo y capacitador los cuales tienen predominancia, se alinean a la visión de la ón de buscar un liderazgo donde se ponga en el centro el bienestar y desarrollo de los colaboradores. Un liderazgo afiliativo nos ayuda fortalecer las relaciones positivas dentro de la empres, existe un feedback constante por lo que el reconocimiento de los logros y la retroalimentación positiva en estos colaboradores incrementa su motivación y productividad, la gestión de conflictos pone la empatía y respeto en el centro por lo que ayuda a tener una ambiente laboral positivo

Imagen de análisis global de liderazgo

El diagnóstico detecta que los gerentes perciben cuatro áreas que necesitan fortalecer:

- → Comunicación asertiva,
- → Delegación,
- → Gestión del tiempo y
- → Definir roles.

Esta información se complementará con la visión de todos los colaboradores hacia cada líder de área, detectando situaciones puntuales. La encuesta fue contestada por 84 colaboradores. En *Monday* se realizó un tablero general de los resultados de la encuesta y por cada uno de los colaboradores evaluados.



Grafica de respuestas por líder, tablero general en Monday

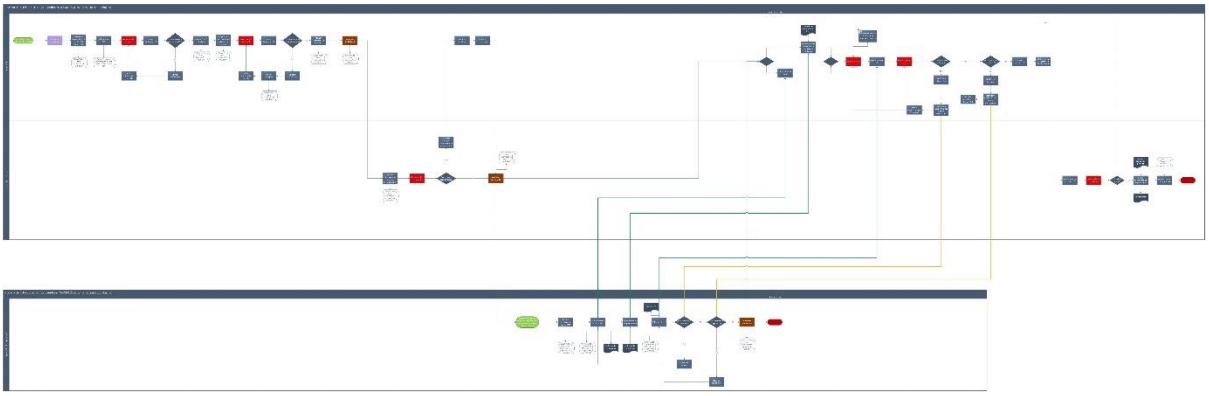
Posteriormente, es necesario que la organización racialicé un análisis que logré contrastar la autopercepción de cada líder de área sobre su liderazgo, debilidades y oportunidades, con la percepción de su equipo de trabajo y sus iguales. De esta manera, se logrará detectar coincidencias, discrepancias y dinámicas puntuales que necesiten trabajarse a través de una capacitación con los líderes y decisiones estratégicas.

- **Gestión del sistema de calidad y operaciones**

Mapas de los procesos actual *(as-is)* y deseado *(to-be)*:
Los mapas de los procesos de proveedores actuales (*as-is*) y deseados (*to-be)*, se entregaron en tres formatos diferentes: su archivo original y editable de Visio, en archivo PDF y en imagen JPG.

Procesos as-is:
Se entregaron tres procesos (*as-is*) en total: uno de la NOM 015, otro de la NOM 022 y otro de la NOM 025.

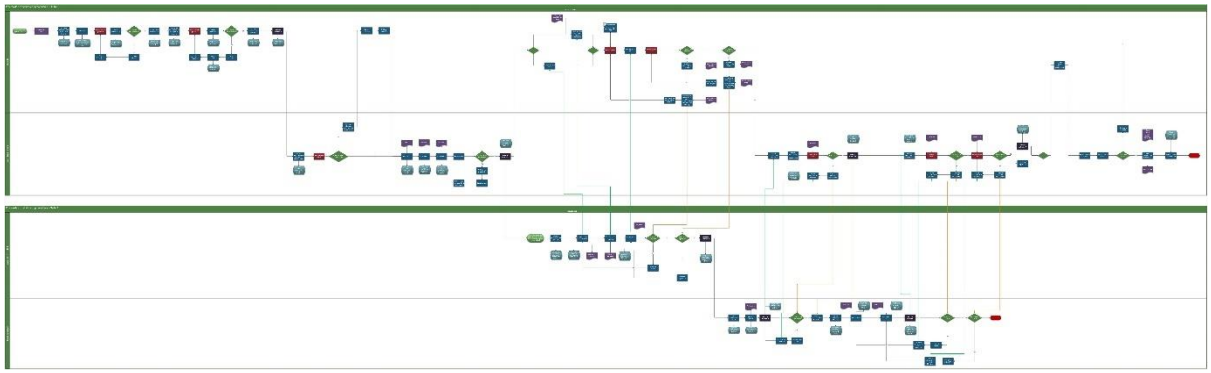
Actualmente dentro del proceso de la NOM 015 participan 3 entidades, dos unidades de negocio y un proveedor externo. Formalmente el proceso se denomina: Procesos de Actividades con Proveedores NOM-015 (el servicio requerido de la inspección de esta NOM es exclusivo para un cliente). El proceso inicia por medio del laboratorio con el subproceso de visitas, para después continuar con el registro de información y hacer la “Revisión 1” y la “Revisión 2”. Una vez autorizada la “Actividad 1” en el grupo de Monday correspondiente, el proceso continúa con la unidad de inspección que hace la “Revisión 3”. La unidad de inspección autoriza la “Actividad 2” y el proceso del proveedor inicia. El proveedor genera el informe y el registro LP, los cuales se los mandan al laboratorio, la cual autoriza la “Actividad 3”. Cuando esta misma unidad de negocio recibe los documentos, procede a hacer la “Revisión del informe” y la “Revisión del registro”. Una vez terminadas las revisiones de los documentos, estos son mandados a la unidad de inspección para una última revisión y, si es que están correctos, armar el reporte final y lo empasta (lo cual sucede conforme la continuación del proceso de Proyecto de Laboratorio y el de Proyecto de Inspección).



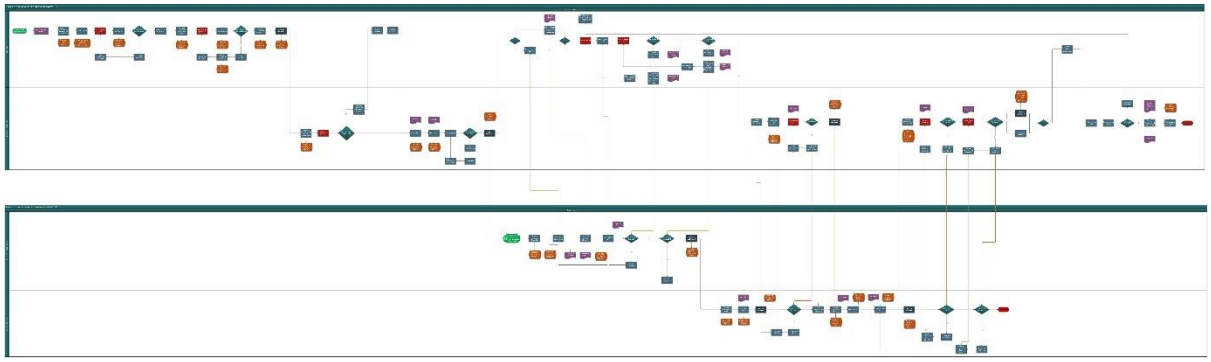
Proceso de Actividades con Proveedores NOM-015 (as-is) – Final

Similarmente al proceso pasado, los procesos de la NOM 022 y 025 se denominan Proceso de Actividades con Proveedores NOM-022 y Proceso de Actividades con Proveedores NOM-025. En ambos, las mismas unidades de negocio participan, sin embargo, dentro de estos hay dos proveedores externos en lugar de uno. De la misma forma que el proceso pasado, ambos inician con el subproceso de visitas y el registro de información para hacer la “Revisión 1” y la “Revisión 2”. Una vez autorizada la “Actividad 1”, el proceso avanza hacía la unidad de inspección, donde ellos hacen la “Revisión 3” y donde, para el proceso de la NOM 022 agregan 3 anexos, mientras que

para el de la NOM 025 solo agregan 2 anexos. Después de esto, se revisan los anexos y se autoriza la “Actividad 2”. Esto da inicio al proceso de los proveedores, donde el Proveedor 1 genera y les envía el informe y el registro LP y después autoriza la “Actividad 3”. Después de que se autoriza esta actividad, el Proveedor 2 genera y sube a Monday una vista previa y autoriza la “Actividad 4”. El laboratorio revisa el informe (basándose en el subproceso general de revisión de informes NOM 022/025) y el registro LP. Cuando el Proveedor 2 autoriza la “Actividad 4”, la unidad de inspección hace la revisión de la vista previa y, si está es correcta, autoriza la “Actividad 5”. Después de esto, el Proveedor 2 genera el dictamen y el registro UV, los sube a Monday y autoriza la “Actividad 6”. La unidad de inspección recibe los documentos, ellos revisan el dictamen y el registro UV, si son correctos entonces autoriza la “Actividad 7” y prosigue con la revisión del informe y el registro LP, si estos son correctos, se arma el reporte final y se manda a empastar.



Proceso de Actividades con Proveedores NOM-022 (as-is) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM-025 (as-is) – Final

Procesos to-be:

Para los procesos *to-be* de las tres NOMs, se intentó reducir el número de revisiones totales y se eliminaron algunas actividades que no traían mucho valor al proceso o

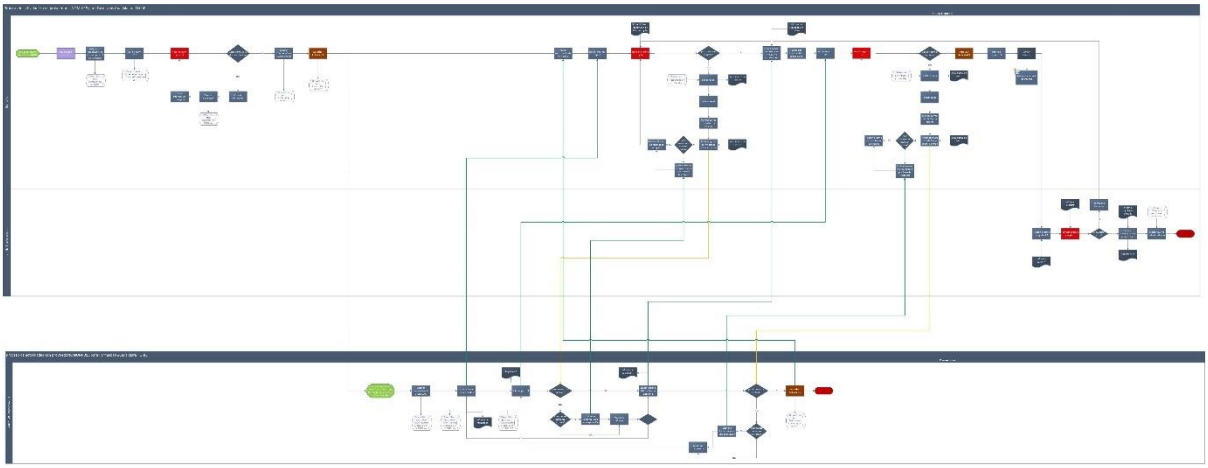
eran consideradas retrabajos. En la modificación de los procesos para las NOMs 022 y 025, se consolidaron dos revisiones que realizaba el laboratorio en una sola, llamada "Revisión general". Se dejó la revisión que hacía la unidad de inspección. Adicionalmente, en total ahora esta unidad de negocio realiza seis revisiones en todo el proceso (*to-be*). Esto es porque, a pesar de que se intentó reducir el número de revisiones, el gerente de Calidad e Innovación enfatizó la importancia de que estas nuevas revisiones fueran agregadas a las anteriores.

El proceso sigue su curso con los proveedores, solamente se adaptó su proceso al nuevo flujo de trabajo que la gerente técnico sustituto implemento sobre las revisiones del informe y registro. Una vez que el laboratorio recibe el informe digital y la autorización de la “Actividad 3”, si todo está en orden, el primer proveedor envía el informe físico a las oficinas. En este punto, se compara el informe físico con el digital para verificar que los datos coincidan. Luego, se recibe el registro LP digital, se revisa y, de ser correcto, lo imprimen (después de autorizar la “Actividad 4”). A partir de esto, se realiza el subproceso de “Armado de informes”.

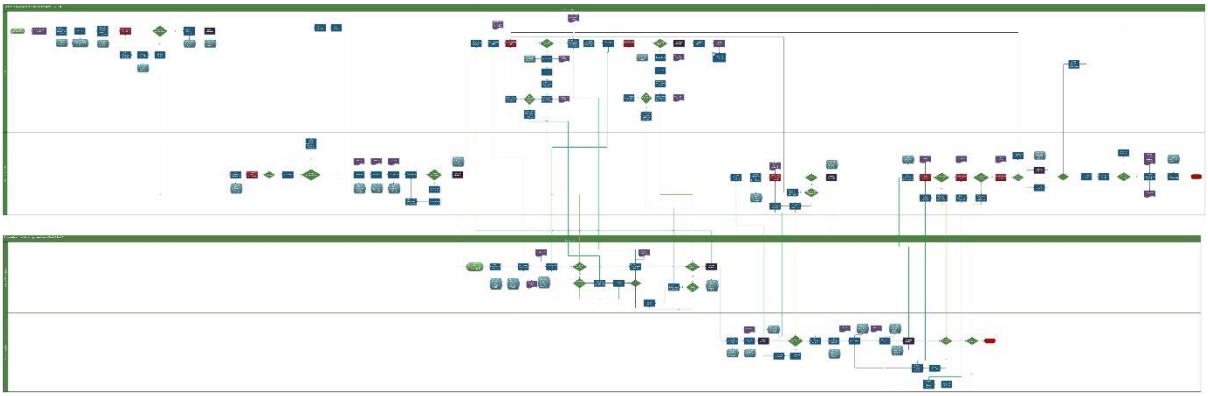
Posteriormente, cuando el siguiente proveedor autoriza la “Actividad 5”, la unidad de inspección efectúa una segunda revisión de la vista previa, el informe y el registro LP. Si no hay errores, se procede a la revisión del dictamen y a la del registro UV. El proceso de la unidad de inspección continúa con otra revisión del informe y registro LP y, cuando el laboratorio les envían el informe a sus oficinas, donde vuelven a revisar la documentación, arman el reporte final, y marcan la tarea como terminada en Monday en el grupo “Sucursales terminadas”, finalizando así el proceso.

En el proceso *to-be* de la NOM 015, se implementó una consolidación similar de revisiones. El laboratorio, que se encarga de la revisión del informe y el registro LP, autoriza la “Actividad 3” e imprime el registro LP (de ser correcto), además de llevar a cabo el subproceso de “Armado de informes”. Posteriormente, la unidad de inspección se incorpora al proceso para realizar una revisión general final del informe y registro, tras la cual se da por concluido el proceso.

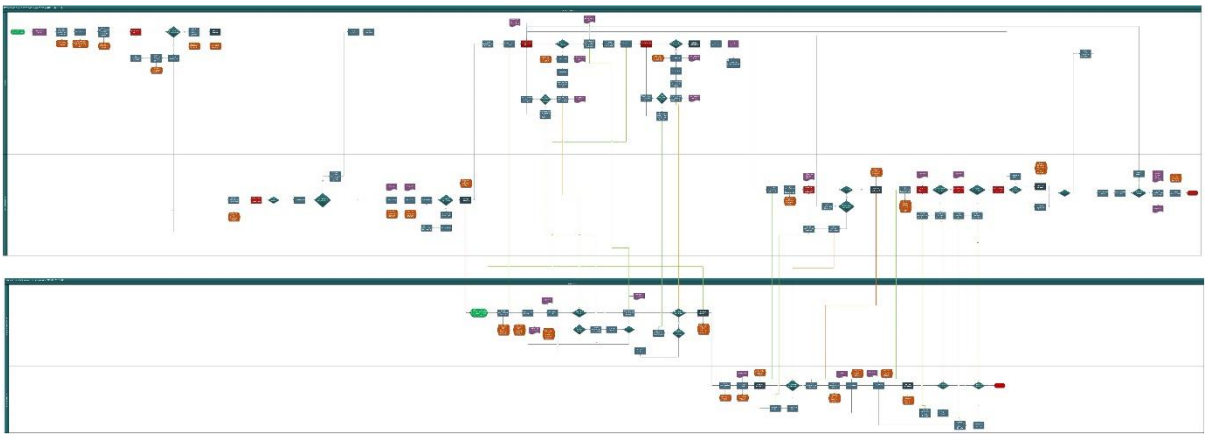
Todos los procesos se entregaron en un archivo de Visio, un documento PDF y una imagen JPG vía un tablero de Monday llamado “Entregables otoño 2024”.



Proceso de Actividades con Proveedores NOM-015 (to-be) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM-022 (to-be) – Final



Proceso de Actividades con Proveedores NOM-025 (to-be) – Final

Informe del problema con proveedores:

El informe del problema con los proveedores es un análisis detallado que utiliza herramientas como el Diagrama de Ishikawa y la técnica de los 5 Porqués para

identificar la causa raíz de los retrabajos y errores en las revisiones finales en los procesos de la NOM 015, NOM 022 y NOM 025. Este permite a la empresa tomar decisiones informadas para implementar acciones correctivas dirigidas a resolver el origen del problema.

Al conocer la situación actual, también se logra buscar la optimización de los procesos, reduciendo la cantidad de errores y retrabajos, lo que mejorará la eficiencia operativa, reducirá costos y acortará los tiempos de entrega. También permite identificar cuellos de botella en el flujo de trabajo, ayudando a reestructurar las operaciones para hacerlas más ágiles y eficaces.

Al final, el informe identifica que los principales problemas son la comunicación y colaboración ineficiente con los proveedores, por lo que, al afrontar esta causa raíz asegura un mejor cumplimiento de los requisitos desde el inicio del proceso.

En conjunto con los procesos actuales *(as-is)* y los deseados *(to-be)*, este análisis sienta las bases para una mejora continua de los procesos, asegurando que las soluciones que implementen sean sostenibles a largo plazo.

Descripción del problema

Identificación del problema: El principal problema detectado es la presencia de retrabajos en las revisiones finales de los registros LP y UV, así como de los dictámenes, debido a errores que no se detectan en las primeras fases de los procesos. Estos errores se encuentran en los informes proporcionados por los proveedores. Mientras que algunos se logran detectar y corregir después de las diversas revisiones, hay otros que no fueron detectados en un tiempo oportuno, por lo que deben corregirse en las etapas finales. Esto termina retrasando la entrega de los documentos a los clientes y, por ende, afecta el cumplimiento de las normativas NOM.

Impacto del problema: Este problema afecta negativamente la operación de la empresa en varios aspectos:

- *Retrasos en los tiempos de entrega:* Los errores prologan el tiempo de las revisiones y las revisiones a partir de las correcciones, afectando la capacidad de la empresa para entregar los dictámenes a tiempo, lo que a su vez genera insatisfacción en los clientes.
- *Ineficiencia operativa:* La necesidad de realizar múltiples revisiones afecta el flujo de trabajo, genera cuellos de botella, desperdicia recursos empresariales y atrasa el proceso global.

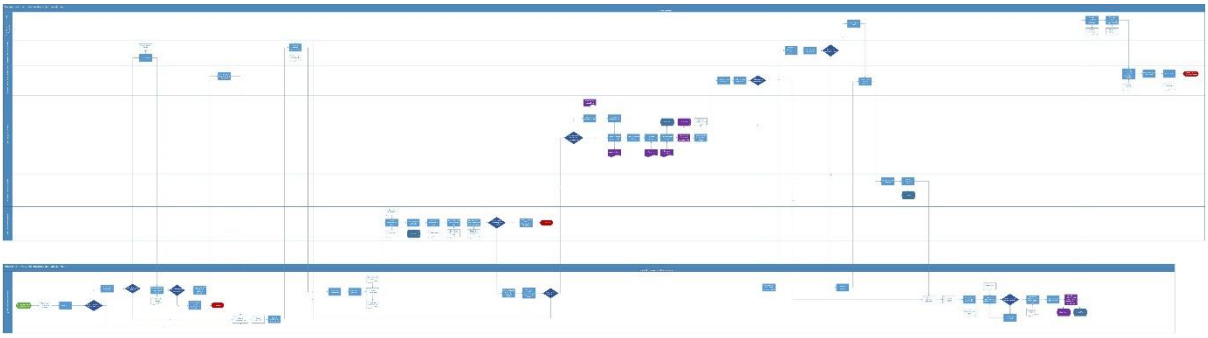
Información del problema: El catálogo de errores proporcionado por el área operativa de Ilumental y los mapas de los procesos as-is de las normativas muestran que los problemas más comunes incluyen inconsistencias en los croquis, errores en la información de las direcciones y faltantes en la documentación de los registros LP y UV. Estos errores suelen requerir correcciones adicionales que retrasan el proceso de revisión y aprobación, generando demoras en la entrega de los informes finales a los clientes. Se observa que los errores pueden provocar retrasos de hasta una semana en la entrega, lo que impacta tanto en los tiempos de respuesta como en la satisfacción del cliente. La recurrencia de estos errores refleja la necesidad de mejorar la estandarización y la comunicación con los proveedores para reducir los retrabajos y las inconsistencias en la documentación.

Imagen del informe del problema con proveedores

Mapas de los procesos actualizados:

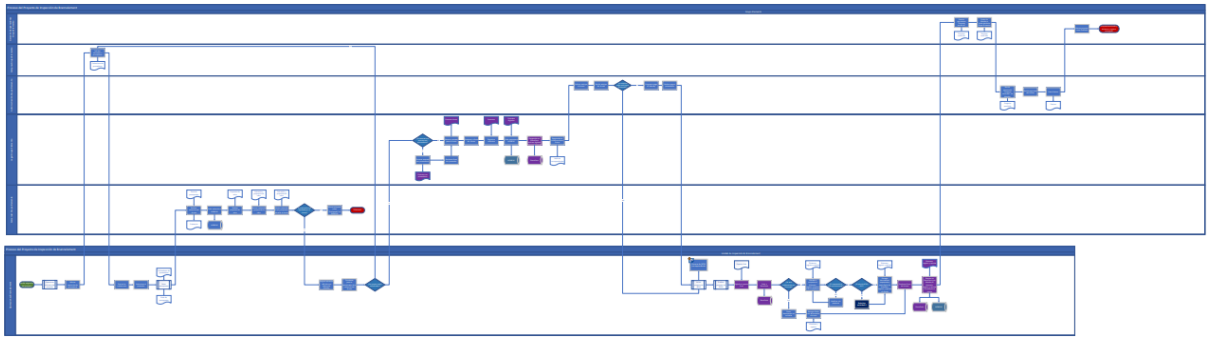
Los mapas de procesos actualizados se entregaron en tres formatos: en su archivo editable Visio, en archivo PDF y en imagen JPG. Se actualizaron tres de los cuatro procesos entregados en el periodo pasado (verano de 2024): el proceso de Proyecto de Laboratorio, el proceso de Proyecto de Inspección y el proceso de Proyecto de Construcción.

Las modificaciones que se aplicaron a todos los procesos fueron: se cambiaron todas las bases de datos de NAS a SharePoint y se agregaron los documentos de contratos relevantes al departamento de Legal (omitidos el periodo pasado).



Proceso actualizado de Proyecto de Construcción – Final

De forma particular, al proceso de Proyecto de Inspección se le agregó adicionalmente la actividad de “Digitalizar reporte final” como continuación a los procesos de las NOMs y se le agregó la actividad de “Autorizar Actividad 4” solo hasta después de empastar el reporte final y solo si el proyecto es de inspección de la NOM 015.



Proceso actualizado de Proyecto de Inspección – Final

Por último, al proceso de Proyecto de Laboratorio se le dividieron los subprocesos de “Iniciar proyecto” y “Finalizar proyecto” en cuatro subprocesos y se le agregó un documento llamado “Reporte firmado”.



Proceso actualizado de Proyecto de Laboratorio – Final

Mapas de los subprocesos:

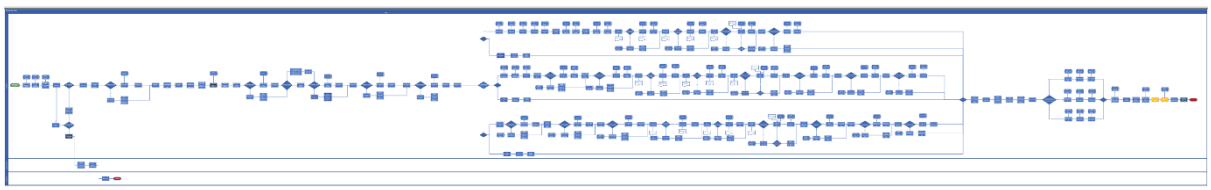
Los mapas de los procesos se entregaron en tres formatos: en su archivo editable Visio, en archivo PDF y en imagen JPG. Estos subprocesos están directamente relacionados con la mejora de la calidad de la información entregada a los proveedores, lo cual es esencial para la correcta elaboración de dictámenes e informes.

El subproceso de visitas fue desarrollado con la colaboración del equipo operativo y el gerente de Calidad e Innovación. Utilizando el tablero en Monday llamado "RUTA NORESTE 2024", se identificaron las actividades clave y los puntos de decisión necesarios para garantizar el cumplimiento normativo de las NOM-015, NOM-022 y NOM-025.

El desarrollo inició con la resolución de dudas por medio de un grupo de WhatsApp, en donde se identificaron actividades críticas y se realizaron ajustes en el flujo de trabajo. Se implementaron cambios significativos como:

- Modificación de actividades ambiguas (por ejemplo, cambiar "Hacer protocolo" por "Llenar protocolo").
- Reordenamiento del flujo para que las actividades iniciales, como tomar fotos de la fachada y solicitar documentación, se realizaran antes de completar formatos específicos.

Este subproceso permite un seguimiento detallado y asegura que las visitas sean más eficientes, reduciendo la posibilidad de omitir información crítica.

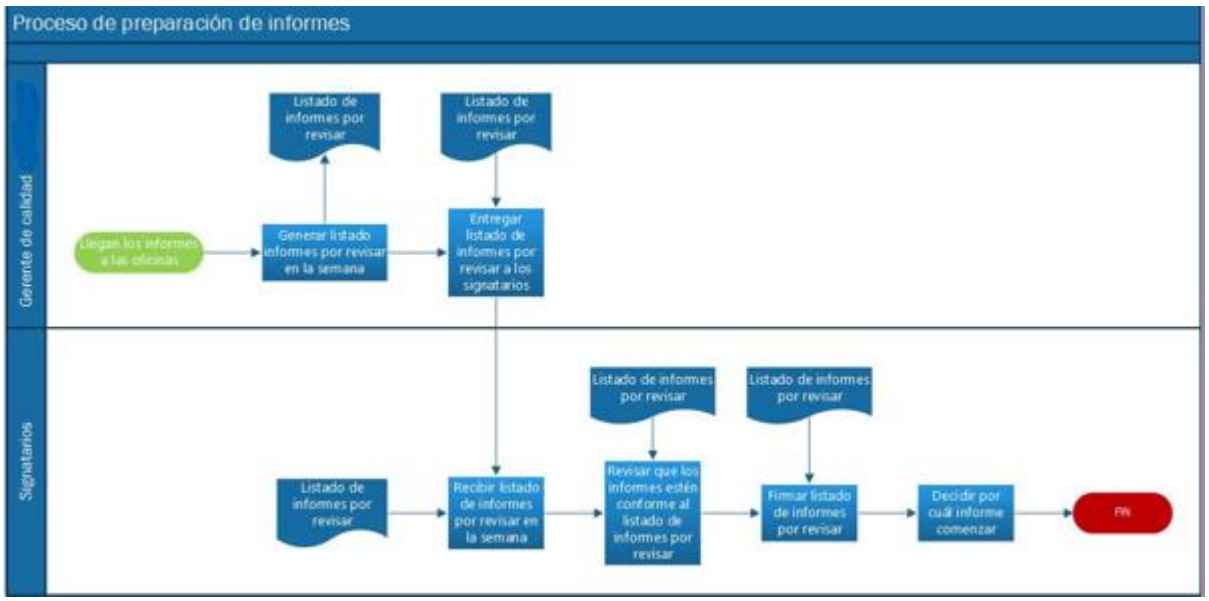


Subproceso de visitas – Final

El enfoque principal del subproceso general de revisión de informes se centró en la NOM-022, dada la alta incidencia de errores en los informes relacionados con esta

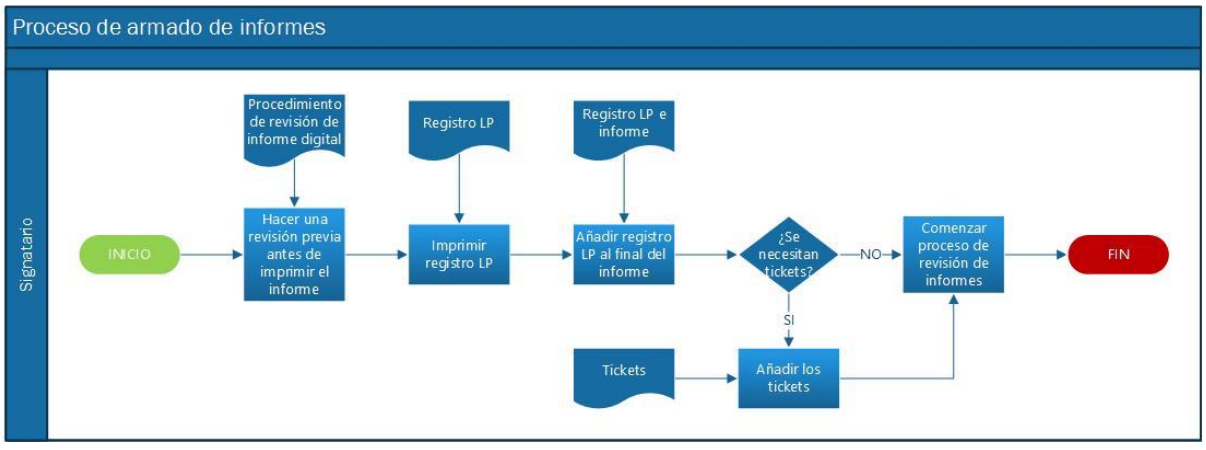
norma. Durante el desarrollo, se mapearon dos subprocesos adicionales debido a su relevancia:

1. Proceso de preparación de informes: Incluye actividades desde la recepción de los informes por parte de los signatarios hasta la decisión de iniciar su revisión.



Proceso de preparación de informes– Final

2. Proceso de armado de informes: Detalla la preparación previa a la impresión, la inclusión de registros LP, y la toma de decisiones sobre la necesidad de incluir tickets.



Proceso de armado de informes– Final

El proceso general establece un flujo claro para la revisión de los informes, incorporando decisiones críticas para clasificar errores y tomar las acciones correctivas necesarias. Este mapeo ayuda a prevenir errores físicos y de contenido, mejorando significativamente la calidad de los entregables.



Proceso general de revisión de informes NOM-022 – Final

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

Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez:

Trabajar en este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) ha sido una experiencia enriquecedora, no solo porque tuve la oportunidad de colaborar con una empresa real, sino porque pude aplicar conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de mi carrera. Fue interesante ver cómo lo que en algún momento parecía solo teoría o ejercicios en clase, en realidad tiene un impacto directo en el funcionamiento de una empresa.

A lo largo del proyecto, me enfrenté a situaciones dentro de la empresa que nunca habría imaginado al inicio. Uno de los aspectos más reveladores fue darme cuenta del impacto negativo que puede tener una comunicación deficiente, en los procesos internos y externos, tanto como en el ambiente laboral. Esto me ayudó a comprender que la comunicación efectiva es esencial para cualquier equipo. Aprendí la importancia del tacto y el asertividad al expresar ideas o críticas, buscando siempre construir soluciones en lugar de generar tensiones.

Analizar y mejorar los flujos de trabajo me hizo darme cuenta de lo complicado que puede ser cuando no hay una estructura clara o cuando no se comunican bien las

actividades entre equipos. En este sentido, creo que el proyecto me obligó a desarrollar una habilidad para observar y proponer mejoras siendo clave para ayudar a que las cosas funcionaran mejor.

El problema que enfrenta la empresa en su proceso con los proveedores es realmente preocupante, ya que está afectando su capacidad para alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, durante las extensas sesiones de trabajo con los colaboradores, quedó claro el entusiasmo y el compromiso que tienen por implementar cambios y buscar mejoras en sus procesos para obtener los mejores resultados.

A lo largo de este proyecto, los colaboradores compartieron con mi compañera Samantha y conmigo las estrategias y ajustes que han ido implementando para reducir errores en las revisiones y minimizar los retrabajos. Este aprendizaje conjunto enriqueció nuestra perspectiva y fortaleció nuestra colaboración para proponer soluciones efectivas. Saber que el trabajo que realizamos contribuye directamente al crecimiento y mejora de la empresa me genera una gran satisfacción personal y profesional. Este proyecto reafirma la importancia del esfuerzo conjunto y el aprendizaje mutuo para superar retos empresariales.

Considero que este proyecto no solo me ayudó a crecer profesionalmente, sino también a valorar la importancia de las herramientas que he aprendido y cómo puedo utilizarlas para mejorar procesos y lograr resultados más eficientes. Estas experiencias son fundamentales para seguir desarrollándome y preparándome para mi futuro profesional.

La participación en este proyecto tuvo un impacto social significativo al contribuir a la mejora en la calidad de la prestación de servicios por parte de la empresa. Al optimizar los procesos beneficia directamente a la empresa, así como a los clientes finales, quienes que reciben un servicio más confiable y de mayor calidad. Este impacto trasciende el ámbito organizacional, al generar confianza en los servicios ofrecidos y alentar una cultura de mejora continua que puede inspirar a otras empresas en su entorno a seguir este camino.

Ada Samantha Ibarra Avalos:

Este proyecto, sin duda, fue más retador que aquel del ciclo académico anterior. En este periodo, mis habilidades blandas fueron puestas a prueba más que mis saberes profesionales. Tuve que trabajar en habilidades tales como, la comunicación asertiva, liderazgo y la gestión de equipos. A mi parecer, esto fue lo más difícil de este periodo y lo que más esfuerzo me costó. Este es un impacto social del proyecto PAP, el desarrollo de habilidades y valores profesionales y humanos.

Siempre he sido reconocida por ser buena líder y, finalmente, después de varios años, me considero que soy una buena líder. De agosto a noviembre, creo que me he convertido en lo que todos me decían. Al final del PAP del periodo pasado, mi compañero José Luis me comentó que muy probablemente yo sería la que tendría que tomar la batuta y las riendas del proyecto para dirigir al equipo al éxito. Naturalmente yo rechacé la idea, pero, de igual manera, terminé (naturalmente) asumiendo el cargo. Ahora veo mi verdadera capacidad, y, gracias a este proceso, mi ambición para cumplir mis metas crece día por día.

Ahora bien, otra razón por la que se me reconoció este semestre fue mi compromiso con el proyecto, tanto por la empresa como por los consultores Sr. Aunque me siento honrada de recibir este reconocimiento, a mi parecer, esto no debería de ser reconocido. Al reconocer el “compromiso” que se tuvo sobre un proyecto al cual se inscribió una persona voluntariamente, es una forma normalizar la entrega de resultados mediocres. Desde el día que firmé el contrato en donde me inscribí a este PAP de Consultoría para la competitividad en PYMES, firmé mi compromiso con la empresa (aunque en ese momento, no sabía a cuál sería asignada). A partir del primer día, me sumergí completamente en las problemáticas de la empresa y me comprometí a generar resultados que fueran de valor y que trajeran consigo beneficios, que promovieran la mejora y, en consecuencia, el crecimiento de la empresa. Ahora bien, yo cumplí con mi trabajo: entregué mis productos e hice la documentación correspondiente, sin embargo, fui más allá de eso.

Así como mencioné anteriormente, mucho del liderazgo del proyecto lo llevé a cabo yo (junto con mi compañera Yarabi). No solo cumplimos con nuestras implementaciones asignadas, sino que también cumplimos con los entregables del proyecto en general. Nos comprometimos a trabajar en este documento (RPAP), en

las presentaciones y en lo que fuera necesario. Junto con mi compañera, y ahora amiga, pudimos compensar las ineficiencias de nuestro equipo y terminar este proyecto de forma exitosa, satisfaciendo las expectativas de la empresa y de los profesores y profesoras del PAP. Es por esto por lo que ahora me voy a contradecir, ciertamente merezco (merecemos) un reconocimiento por nuestro alto compromiso con el proyecto y con la empresa. Porque, al final, no solo hice un buen trabajo con mis implementaciones, sino que hice un trabajo ejemplar con el proyecto, superando cualquier adversidad presentada en el camino.

En muchas ocasiones, he escuchado que “México está lleno de talento”, pero que los mexicanos no sabemos explotarlo. Es por esto por lo que siento que para convertirnos en la potencia que pudiéramos ser, tenemos que empezar normalizando ciertos valores: la responsabilidad, la puntualidad, el compromiso, la honestidad, entre otros. Yo quiero poner mi “granito de arena” y, por esto, menciono que hay que empezar a no reconocer a las personas que son responsables, puntuales, comprometidas u honestas, sino que hay que juzgar a las personas que son irresponsables, impuntuales, faltas de compromiso o deshonestas. Al decir esto, tampoco significa en que hay que desmerecer el trabajo y esfuerzo de las personas que tienen estos valores positivos, simplemente hay que cambiar la mentalidad y convertirlos en lo mínimo que una persona debería de tener.

María Rebeca Delgadillo Canales:

Durante este semestre, en el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) enfocado en la consultoría para mejorar la competitividad de las PyMEs, tuve la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en mi carrera, aplicándolos en un entorno real. Colaborar directamente con una empresa me permitió no solo aportar en la creación de estrategias para fortalecer su competitividad, sino también conocer de cerca cómo opera, los desafíos que enfrenta en el día a día y las oportunidades que puede aprovechar para crecer.

Esta experiencia me hizo más consciente de las dificultades que enfrentan las PyMEs en México, como la gestión de recursos limitados y la necesidad de adaptarse a un mercado que cambia constantemente. Además, pude valorar la importancia de

establecer procesos eficientes, mantener una comunicación asertiva y priorizar el impacto social que estas empresas generan en sus comunidades, como la creación de empleo, el fortalecimiento de cadenas productivas locales y su contribución a la economía del país.

Reflexionar sobre lo aprendido me ayudó a entender la relevancia de abordar la consultoría con una visión integral, que contemple tanto las necesidades particulares de la empresa como las condiciones del entorno donde opera. Este enfoque no solo beneficia a la organización, sino que también fortalece al sector empresarial en México y contribuye al bienestar social.

Más allá de ser un espacio para aplicar y enriquecer mis conocimientos, este proyecto fue una experiencia de crecimiento personal y profesional. Reafirmó mi compromiso de contribuir con soluciones que impulsen a las PyMEs a superar sus retos y consolidarse como actores clave en el desarrollo económico y social del país.

Omar Alberto Mendo Ponce:

Participar en este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) ha sido una experiencia enriquecedora, ya que me brindó la oportunidad de trabajar con una empresa real y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación universitaria. Pude evidenciar los conceptos aprendidos en las diferentes clases. Durante el desarrollo del proyecto, me enfrenté a situaciones que desafiaron mis expectativas iniciales, especialmente al evaluar los diferentes aspectos contables y administrativos y así detectar áreas que requerían ajustes. Esto me permitió fortalecer habilidades fundamentales, como la observación detallada, la identificación de mejoras y la propuesta de soluciones para optimizar las operaciones entre el despacho y la empresa.

Entre los aprendizajes más relevantes destacó la comprensión del impacto que tiene la comunicación en el desempeño organizacional. Noté que hay una comunicación ineficiente puede ocasionar confusiones y un ambiente laboral desconectado. Este desafío fue particularmente evidente en la relación con el despacho contable, donde observé la necesidad de implementar canales más claros y eficaces para gestionar información clave. Esta experiencia me ayudó a valorar la importancia de ser asertivo

y cuidadoso al transmitir ideas o retroalimentación, enfocándome siempre en generar soluciones que fomenten una colaboración más efectiva entre los equipos.

Mauricio Menchaca Rojas:

Trabajar en este PAP ha sido todo un reto lo que ayudo a pulir mis habilidades que aprendí en la carrera al igual que habilidades que tuve que aprender y desarrollar sobre la marcha, trabajar con una empresa real te demuestra que la universidad solamente te da las bases para el futuro pero que la mayoría lo aprendes ya en el mundo laboral, por ejemplo, resolver problemas en un breve periodo de tiempo, investigar cosas para usarlas al día siguiente, aprender a transmitir tus ideas a los demás de forma clara para todos entendernos ya sea con la empresa hasta con el mismo equipo PAP.

Uno de mis proyectos más difíciles de mi vida, me desvelaba y lo platicaba con varios profesores como podía manejar mis implementaciones y cada uno me daba una perspectiva diferente lo que me confundía bastante como tenía que hacer las cosas, igual la carga de trabajo fue bastante alta donde tuve que trabajar hasta cuando era mi horario de comida en el trabajo y en las noches llegando de mis clases de 10.

Daniela Muñoz Cuevas:

Fue muy enriquecedor participar en el proyecto de aplicación profesional, me abrió un mundo de posibilidades respecto a cómo aplicar los conocimientos que adquirí en cada una de mis clases, al principio no estaba muy segura de inscribir el PAP de consultoría para mejorar la competitividad para las PYMES y sin pensarlo lo hice, después en las primeras semanas de introducción comencé a sentir incertidumbre y me preguntaba cosas como ¿qué es lo que yo puedo aportar desde la educación a una consultoría empresarial? , yo sabía que tenía mucho que aportar pero no sabía cómo explicarle a los demás eso. Fue un reto para mí que mi equipo y que la organización viera el valor de una “educóloga” en una consultoría, es muy común que cuando digo que estudio educación lo primero se les viene a la mente son “niños” “escuela”, en la primera visita cuando me presenté y dije lo que estudiaba, la directora de la organización dijo textualmente “te voy a traer a mis niños para que me los

cuides”, a partir de ahí me tomé casi como una misión demostrar que las educólogas tenemos mucho que ofrecer en cuestiones empresariales ya que la educación está en todos lados, desde que nacemos hasta que morimos estamos en aprendizaje constante, igualmente las organizaciones y si no se hace de manera correcta la gestión del cambio y del conocimiento dentro de la misma, es muy probable que la empresa quiebre o no sea competitiva en el mercado.
Respecto a mi equipo, durante este proyecto aprendí lo enriquecedor que son los equipos de trabajos multidisciplinarios, mi experiencia no hubiera sido la misma si no hubiera tenido el apoyo y guía de mis compañeros y profesor, cada uno aportó una visión distinta al proyecto no solo desde su área de especialización, si no como seres humanos integrales, cada personalidad, forma de comunicar, forma de trabajar ayudó a que el proyecto saliera de la mejor manera.

Respecto a mi relación con la organización, aprendí lo importante que es la comunicación en todos los aspectos, tanto intrapersonal, interpersonal y entre departamentos a nivel organización. Sin una comunicación asertiva es muy fácil entorpecer procesos y que el conocimiento no fluya a todas las áreas. También aprendí que es importante tener el conocimiento de cómo está tu organización, pero es aún más importante lo que haces con ese conocimiento ¿innovas con eso? ¿tu cultura organizacional cambia? ¿tus procesos mejoran? es muy importante que como organización, la información que se obtiene tenga, se le dé un seguimiento de gestión del cambio y que se entienda la gestión del cambio como un proceso multisistémico que se necesita involucrar todas las áreas ya que es un error pensar que por ejemplo, procesos es ajeno al área de recursos humanos.

Respecto a mi como profesionista, esta fue la primer experiencia que tengo en un ámbito empresarial, al inicio no sabía muy bien como comenzar, como debía comunicarme con la empresa o como tenía que gestionar algunos conflictos, después fui agarrando más confianza y me daba mucha emoción aprender cómo soy yo en un ámbito empresarial , me gustó mucho saberme capaz de llevar un proyecto que al inicio me implicaba un reto, fue un proceso que lo disfrute bastante, a veces sentía que el proyecto me rebasaba porque aunque yo tenía todas las ganas, al mismo tiempo atravesé por circunstancias personales muy fuertes que me impedían tener el

toda mi atención en el proyecto, al final busque estrategias que me ayudaran a tener un balance y priorizar ambas cosas; mi salud y el proyecto.

Esta experiencia me despertó muchos sentimientos, pero los más importantes para mi fueron: Competitividad, motivación y superación personal. Como dije anteriormente, yo llegué sin mucha claridad de qué era lo que estaba buscando profesionalmente, y en realidad llegué sin expectativas solo quería explorar el área empresarial de mi carrera, salí muy satisfecha, con mucha motivación porque encontré un área de mi profesión que me gusta mucho y que quiero seguir explorando. Competitividad porque pude poner en práctica conocimientos que únicamente los tenía en la teoría y logré ver el impacto que puedo generar con ellos. Por último, superación personal porque para mí realmente implicó un reto sacar adelante este semestre en general, tuve muchos logros personales y fue un periodo de mucho crecimiento espiritual, personal y profesional.

3.2 Aprendizajes logrados

Yarabi Alejandra Fernández Rodríguez:

Durante mi participación en el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) enfocado en la consultoría para la competitividad en PyMEs, tuve la oportunidad de consolidar y ampliar mis conocimientos como ingeniera industrial. Uno de los aprendizajes más significativos fue el desarrollo y análisis de procesos *As-Is* y *To-Be*, lo cual me permitió identificar áreas de mejora en los flujos de trabajo actuales, así como, diseñar propuestas más eficientes para la empresa. Estas actividades me ayudaron a comprender con mayor profundidad la importancia de documentar correctamente los procesos y cómo estas herramientas son fundamentales para garantizar una operación más estructurada y efectiva.

El informe del problema con proveedores fue otra experiencia clave durante este periodo. Aplicar herramientas como el diagrama de Ishikawa y los 5 Porqués me permitió realizar un análisis detallado de las causas raíz de los errores y retrabajos. Este ejercicio me ayudó a fortalecer mis habilidades en resolución de problemas, y, también me brindó una perspectiva más clara sobre la importancia de la comunicación

y la colaboración entre equipos para mitigar estas fallas.

En cuanto a la interacción con los clientes, implementar un cambio en los formularios fue una tarea que me dejó aprendizajes valiosos. Al dividir el formulario general en uno exclusivo para clientes recurrentes, logré simplificar el proceso, reduciendo redundancias y mejorando la experiencia tanto para el cliente como para el equipo. Este cambio optimizó el tiempo de respuesta, y me enseñó la importancia de adaptar las herramientas y procesos a las necesidades específicas del usuario.

Finalmente, este PAP fue una experiencia que me enseñó la importancia del trabajo en equipo y colaborativo. Pude observar cómo la suma de esfuerzos y conocimientos de diferentes personas enriquece los resultados. La retroalimentación constante y la disposición para compartir ideas fueron fundamentales para lograr un impacto positivo en la empresa.

Ada Samantha Ibarra Avalos:

Podría agrupar mis aprendizajes en 3 grupos: gestión de equipos, gestión de tiempos y co-creación de valor.

Ciertamente la gestión de equipos es un aprendizaje naturalmente obtenido tras participar en un proyecto de consultoría colaborativa. En relación con este tema, aprendí a cómo manejar mis actitudes, pensamientos y emociones dependiendo de las personas con las que interactuaba. No puedo decir que trabajar con mi equipo PAP fue fácil. Tuvimos varios conflictos a lo largo del proyecto que, no solo me agotaron emocionalmente, sino que también físicamente. Sin embargo, conforme el semestre avanzaba, fui encontrando una forma de interactuar con cada integrante conforme lo conocía más. Los conflictos continuaron hasta el final del proyecto, sin embargo, el impacto que tenían en mi se fue reduciendo. Por otro lado, también fue complicado trabajar con el equipo de la empresa por la cantidad de información que manejábamos semanalmente en cada reunión y por la forma en la que se comunicaba esa información.

En cuanto a la gestión de tiempos, este semestre no solo era responsable de cumplir con mis tareas en el PAP, sino que tomé 3 clases adicionales a este. La gestión de

tiempos ciertamente resultó mi aliada para completar con éxito todas mis actividades (tanto en el PAP, como en mis materias).

Por último, en los primeros semestres de mi carrera, remarcan mucho el valor de la co-creación y todos los beneficios que trae consigo. Mi perspectiva sobre esto, trabajando en este proyecto, aumentó en la parte positiva. De primera mano, pude experimentar los beneficios que trae consigo la co-creación de valor. Trabajar con las dos unidades de negocio, adicional al gerente de Calidad e Innovación, permitió que los procesos entregados en este periodo fueran más acertados a la realidad de la empresa y, por ende, que les fueran de mayor utilidad.

María Rebeca Delgadillo Canales:

Durante este semestre, como parte del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) enfocado en la consultoría para mejorar la competitividad de las PyMEs, tuve la oportunidad de llevar a cabo una investigación de mercado detallada. El objetivo fue identificar oportunidades de exportación en los sectores de construcción e instalaciones eléctricas en mercados clave como Estados Unidos y Canadá. Este trabajo me permitió no solo aplicar los conocimientos adquiridos en mi carrera, sino también comprender de manera más profunda las complejidades y desafíos que enfrentan las PyMEs mexicanas al buscar expandirse internacionalmente.

A lo largo de este proceso, aprendí mucho en distintas áreas. Por ejemplo, entendí lo crucial que es adaptar las estrategias a las normativas locales y a las necesidades específicas de cada mercado, lo que subraya la importancia de personalizar las soluciones en función del contexto. También adquirí habilidades valiosas para identificar tendencias globales, como la sostenibilidad y la eficiencia energética, y analizarlas como posibles oportunidades para impulsar el crecimiento empresarial.

Otro aspecto clave fue darme cuenta de la relevancia de establecer alianzas estratégicas con actores locales, lo cual me hizo valorar la colaboración como un elemento esencial para la competitividad. Además, este proyecto me llevó a reflexionar sobre las implicaciones éticas y sociales de las decisiones empresariales, como la generación de empleos, el cumplimiento de normas laborales y la adopción de prácticas sostenibles que beneficien a las comunidades.

Este proyecto fortaleció mi capacidad de análisis y mi habilidad para tomar decisiones estratégicas en un entorno real. También amplió mi perspectiva sobre las oportunidades y los retos que enfrentan las PyMEs mexicanas al intentar posicionarse en mercados internacionales. Este aprendizaje no solo complementa mi formación académica, sino que también me prepara para contribuir al desarrollo y crecimiento de empresas que buscan ser competitivas a nivel global.

Omar Alberto Mendo Ponce:

Durante el semestre, el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) en consultoría de PYMES permitió aplicar conocimientos teóricos en un entorno real, colaborando con la empresa. La experiencia fue significativa, ya que marcó mi primer contacto con una empresa y ofreció un panorama completo de sus desafíos administrativos y contables.

Uno de los principales enfoques fue el análisis de las cédulas contables, documentos esenciales para organizar y detallar la información financiera. Otro aspecto clave fue abordar la relación con el despacho contable, donde se identificaron problemas de comunicación que afectaban el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la calidad de la información financiera. A través de un análisis detallado, se lograron identificar áreas críticas y sugerir soluciones para optimizar el flujo de información entre ambas partes. Este proyecto no solo fortaleció mis habilidades técnicas y analíticas, sino que también consolidó tu capacidad para resolver problemas en un contexto práctico, reafirmando la importancia de la consultoría para impulsar el crecimiento de las PYMES.

Además, este proyecto brindó una valiosa oportunidad para comprender cómo los procesos administrativos y contables influyen directamente en la estabilidad y el crecimiento de una empresa. La interacción con la empresa permitió identificar áreas de mejora que no solo optimizaron la gestión interna, sino que también fomentaron un mejor entendimiento de las dinámicas empresariales. Esta experiencia me ayudó a conectar la teoría con la práctica, fortaleciendo mis capacidades para analizar problemas, proponer soluciones concretas y colaborar en el desarrollo de estrategias efectivas para las PYMES.

El proyecto impulsó la profesionalización de las PYMES al proporcionar herramientas prácticas y recomendaciones estratégicas que fomentan una gestión empresarial más eficiente y alineada con buenas prácticas administrativas. Estas mejoras no solo fortalecieron a la empresa, sino que también posicionaron a la empresa como un modelo a seguir dentro de su entorno local, demostrando cómo la adopción de estándares más altos puede influir positivamente en la competitividad regional. Este efecto multiplicador tiene el potencial de inspirar a otras organizaciones a implementar cambios similares, elevando la calidad y sostenibilidad del ecosistema empresarial.

El fortalecimiento de la empresa tuvo un impacto directo en la calidad de vida de sus colaboradores al promover un entorno laboral más seguro, organizado y confiable. La estabilidad alcanzada se traduce en mayores beneficios para sus empleados, quienes a su vez pueden extender esa seguridad a sus familias y comunidades. De esta forma, el proyecto no solo apoyó el crecimiento empresarial, sino que también contribuyó al desarrollo social y económico de las personas y los grupos que dependen de la empresa, generando un impacto sostenible y positivo en su entorno inmediato.

Mauricio Menchaca Rojas:

Durante todas las semanas que duro este periodo PAP he a aprendido a trabajar en equipo y a expresar mis ideas de forma más clara que es algo que me cuesta trabajo, siento que tengo mucho que puedo aportar, pero al momento de dar mis ideas la gente no me llega a entender cosa que es lo que quiero decir. Otro aprendizaje que tuve fue trabajar bajo presión y a entregar las cosas a tiempo porque en una empresa real entre más te tardes más le cuesta a tu equipo de trabajo, lo que hace que en una PyME sea de demasiado valor que los podamos apoyar. Igualmente, a ver cómo trabaja un corporativo conformado por 3 empresas, las transacciones entre estas y como una forma parte de la otra para poder subexistir entre ellas

Daniela Muñoz Cuevas:

Durante mi participación como consultora jr en el PAP de consultoría para mejorar la competitividad de las PYMES, tuve la oportunidad de poner en práctica conocimientos

que adquirí en cada una de mis materias a lo largo de mi carrera como educóloga y construir nuevos conocimientos en el transcurso de mi implementación.

Mi implementación constaba de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y una propuesta. No tenía mucha experiencia en el tema por lo que recurrí a mis maestras las cuales fueron de mucha ayuda, aprendí distintas herramientas para realizar un diagnóstico en una empresa como las entrevistas uno a uno, evaluación 360, FODA personal y análisis de la información.

Tuve acceso a información que es muy importante en cualquier organización, como diagnósticos organizacionales y evaluaciones 360 por lo que fue muy importante los valores éticos y de confidencialidad de lo que me decían los colaboradores y de lo que yo hacía con esa información.

Aprendí de la relevancia del *networking* en cualquier proyecto, siempre habrá alguien que sepa más que tú y te pueda ayudar, por lo que abrir tu mente a colaborar con personas más allá de tu equipo de trabajo suma valor.

De igual manera, aprendí habilidades blandas necesarias para realizar mi implementación como la comunicación asertiva durante las entrevistas, de manera escrita como en los correos, que al inicio se me dificultó la redacción formal o empresarial, crear acuerdos con la empresa para que la implementación realmente tuviera un impacto.

Para mí, fue un reto manejar la incertidumbre, durante la entrega del análisis la empresa decidió cambiar el alcance de mi implementación para profundizar en el diagnóstico, no tenía certeza de hasta donde llegaría mi implementación, pero tampoco podía forzar a que se hiciera como yo quería, por lo que fue de suma importancia la creación de acuerdos y la negociación en este proceso. Trabajar de manera interdisciplinar también me ayudo a aprender a escuchar otras opiniones y visiones para enriquecerme como profesionista y ser humano.