

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Consultoría para la competitividad para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE II

“Reporte del proceso de consultoría colaborativa en etapa de implementación en una empresa privada dedicada al diseño y fabricación de equipos electromecánicos / electrónicos automatizados para la industria electrónica y manufacturera”

PRESENTAN

Lic. en Ciberseguridad Luis Ángel Ibarra Jiménez

Lic. en Ingeniería Industrial. Ángel Ricardo Aguayo Lete

Lic. en Finanzas Guillermo Alejandro Gómez Suárez del Real

Lic. en Relaciones Internacionales. Leopoldo Contreras López

Lic. en Administración de empresas y emprendimiento. Leslie Araceli Estrada Rodríguez

Profesores PAP:

Mtro. José Antonio Gerardo Pujals Acevedo

Mtra. Laura Philippine Marie Krauze

Tlaquepaque, Jalisco, 11 de Mayo de 2026

INDICE

Contenido

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	4
1.2 Caracterización de la organización.....	11
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	18
1.4. Planeación de alternativa(s).....	22
Área clave de desempeño — Dirección Estratégica	23
Táctica 1: Seguimiento y control del plan estratégico.....	23
Táctica 2: Validación de descripciones de puestos.....	24
Táctica 3: Planeación financiera	24
Táctica 4: Análisis de flujo de efectivo.....	25
Táctica 5: Proyección financiera	25
Táctica 6: Priorización estratégica de capacitaciones	26
Táctica 7: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC) .	26
Área clave de desempeño — Sistemas de Información	28
Táctica 1: Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información	28
Táctica 2: Consolidación de indicadores clave de desempeño.....	29
Táctica 3: Optimización y estandarización del Layout de Planta basado en Diagrama de Spaghetti y Zonificación Operativa	29
1.5 Desarrollo de la propuesta de mejora	42
Táctica 3: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC) .	57
Avance de la táctica	¡Error! Marcador no definido.
Metodología de trabajo	58
Producto generado	58
Uso del producto.....	59
Beneficios esperados	60
Meta.....	60
Táctica: Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información (ISO 27001 / NIST)	72
Avances logrados en esta táctica	72

Metodología de trabajo	73
Producto generado.....	73
Uso del producto	76
Impacto esperado	76
Meta	76
1.6 Valoración de productos, resultados e impactos.....	82
Táctica: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)	88
Impactos logrados.....	88
Aspectos pendientes.....	89
Táctica — Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información	92
Impactos:.....	92
Aspectos pendientes:.....	92
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	93
2.0 Productos	94
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	109
3.1 Sensibilización ante las realidades	109
3.2 Aprendizajes logrados	121

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

1 Resumen.

El reporte describe la experiencia de aplicación de acciones de implementación bajo el esquema de consultoría colaborativa que se llevó a cabo de la mano y bajo un plan de trabajo estructurado en acuerdo con la empresa donde se llevó a cabo el proyecto de aplicación. Se cubrieron 3 áreas clave de desempeño (Dirección Estratégica, Gestión Comercial y Sistemas de Información) que se sentaron como base desde el periodo de diagnóstico en primavera 2025, con capacidades empresariales alineadas y objetivos específicos. Se describen las problemáticas asociadas que dieron lugar al plan de trabajo relacionadas con el área de talento humano, distribución de la planta de operación, finanzas, seguimiento al plan estratégico, indicadores de desempeño clave, internacionalización y ciberseguridad. Se presentan los productos finales entregados a la empresa, así como el indicador de impacto asociado alcanzado en el proyecto. Se utilizó la metodología de administración de proyectos para la planeación, ejecución y monitoreo del proyecto.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

A nivel global, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan un pilar fundamental en las economías nacionales, al ser motores clave de la innovación, la creación de empleo y el crecimiento económico. Según las actualizaciones del INEGI (junio 2025), el país cuenta con aproximadamente 4.8 millones de establecimiento, de los cuales el 95% son microempresas. Este sector genera el 52% de los ingresos totales del país y emplea a cerca de 27 millones de personas (esto implica un 68.4% del personal ocupado en el sector empresarial).

Más del 58% de las pequeñas empresas y el 75% de las medianas han superado la barrera de los 10 años de operación, esto indica una resiliencia estructural frente a la volatilidad global. Adicionalmente la participación femenina sigue siendo un pilar fundamental ya que representa con el 34% de las unidades económicas bajo propiedad de mujeres.

Micros	Emplean de 1 a 10 personas
Pequeñas	Emplean de 11 a 50 personas
Medianas	Emplean de 51 a 250 personas

El contexto dentro del periodo de 2025 estuvo marcado por una alta incertidumbre a las políticas comerciales de Estados Unidos (International Monetary Fund [IMF], 2025). Una de las acciones relevantes que fueron visibles en este periodo, fue la imposición de aranceles del 25% a principios de año, generando un ajuste estratégico inmediato en las MiPyMEs exportadoras (Office of the United States Trade Representative [USTR], 2025).

Para 2026 los indicadores muestran una adaptación positiva. A pesar de las barreras arancelarias, las exportaciones mexicanas alcanzaron niveles históricos en 2025 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2026).

Un factor determinante en el periodo 2025-2026 es la consolidación del fenómeno del nearshoring en México. La relocalización de operaciones productivas hacia América del Norte ha abierto oportunidades significativas para las MiPyMEs mexicanas, especialmente aquellas vinculadas a la manufactura avanzada, la automatización, los dispositivos electrónicos y la industria electromecánica. En este contexto, México registró 40,871 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa en 2025, cifra récord impulsada por la integración de México en

las cadenas de suministro de América del Norte y los procesos de relocalización productiva (Opportimes, 2026).

El marco jurídico del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) continúa facilitando el comercio regional, promoviendo la integración productiva y el acceso a un mercado de más de 490 millones de consumidores en Norteamérica. En particular, el capítulo dedicado a MiPyMEs fomenta la cooperación, el intercambio de información y el fortalecimiento de capacidades empresariales.

El entorno externo, también presenta riesgos. Durante 2025 se han intensificado las discusiones comerciales y las medidas arancelarias en ciertos sectores estratégicos, lo que ha generado incertidumbre en algunas industrias exportadoras. Por ejemplo, Estados Unidos anunció la posible imposición de aranceles de hasta 25 % a ciertos productos mexicanos que no cumplan con las reglas de origen del T-MEC, particularmente en sectores como el automotriz y manufacturero.

Asimismo, aproximadamente 15 % de las exportaciones mexicanas podrían verse afectadas por estas medidas, lo que refleja los retos regulatorios y comerciales que enfrentan las empresas exportadoras mexicanas (Americas Quarterly, 2026).

Estas tensiones obligan a las empresas mexicanas a fortalecer su planeación estratégica, diversificar mercados y elevar sus estándares de calidad y productividad para mantener su competitividad ante empresas extranjeras.

Los programas de financiamiento, acompañamiento empresarial y fortalecimiento de capacidades continúan siendo instrumentos clave para elevar la esperanza de vida de las MiPyMEs, considerando que una proporción importante de nuevas empresas no superan los primeros dos años de operación. En base a Demografía de los Negocios, de cada 100 mipymes 52 mueren antes los 2 años (Secretaría de Economía, 2024).

El periodo 2025-2026 representa un punto de inflexión tecnológica. Por ende, los avances tecnológicos dentro de la MiPyMEs han aportado al desarrollo de las empresas. Las MiPymes que adoptaron IA en 2025 reportaron un incremento del 30% en productividad y una reducción de hasta el 38% en costos operativos, logrando automatizar tareas que ahorran, en promedio, un mes de trabajo al año por empresa.

En el estado de Jalisco (que concentra el 6.98% de las MiPyMEs nacionales), el entorno es particularmente dinámico. La región se beneficia de una infraestructura de soporte robusta y de una vocación hacia la manufactura avanzada. Para una empresa dedicada al diseño y fabricación de equipos electromecánicos, el contexto 2025-2026 exige una transición hacia la **Industria 4.0** para satisfacer la demanda de las grandes multinacionales que se relocalizan en el occidente del país.

El comercio electrónico sigue creciendo; sin embargo, solo el 5.5% de las unidades económicas realiza ventas por internet de manera formal, lo que representa un área de oportunidad para la consultoría estratégica.

A pesar del optimismo tecnológico, persisten barreras que las empresas y consultores de negocios deben de considerar:

- **Acceso al Financiamiento:** Solo el 23% de las MiPyMEs accede a financiamiento formal. Existe una brecha de educación financiera, donde el **77% de los empresarios** que no han obtenido crédito creen erróneamente que no lo necesitan para crecer.
- **Mortalidad Infantil:** La tasa de cierre sigue siendo alta en los primeros dos años (aproximadamente el 32% de los nacimientos anuales), debido principalmente a la falta de profesionalización y planeación estratégica.
- **Inflación Operativa:** Tras un 2024 con inflación promedio del 7%, las empresas en 2025-2026 enfrentan márgenes ajustados, obligándolas a optimizar sus procesos de producción para mantener la competitividad frente a productos internacionales.
- **Competencia desigual:** Estas empresas deben competir con grandes corporativos que cuentan con mayores recursos, tecnología avanzada e infraestructura consolidada, lo que representa una desventaja significativa en términos de eficiencia y alcance.
- **Déficit de capacitación y profesionalización:** En muchos casos, las MiPymes operan sin una formación especializada en áreas clave como administración, mercadotecnia, finanzas o gestión de procesos. Esta carencia puede limitar su capacidad de innovación y crecimiento a largo plazo.

- Exceso de trámites y regulaciones: La burocracia continúa siendo un obstáculo importante para la formalización y operación de las MiPymes. Los procesos administrativos, en ocasiones extensos y complejos, retrasan su constitución legal y su acceso a beneficios fiscales o gubernamentales.
- Rezago en digitalización: Aunque la tecnología representa una gran oportunidad de crecimiento, muchas MiPymes no cuentan con los recursos necesarios para adoptar herramientas digitales que optimicen sus procesos. Esto puede traducirse en operaciones más lentas, mayor margen de error y pérdida de competitividad frente a empresas que sí han logrado modernizarse.

Las MiPyMEs representan uno de los pilares estructurales de la economía tanto a nivel global como nacional. Su importancia radica en los beneficios estratégicos que aportan al desarrollo económico, social y productivo del país. Estos son alguno de los beneficios de las MiPyMEs:

1. Generación de empleo y cohesión social: Uno de los mayores beneficios de las MiPyMEs es su capacidad de generar empleo de manera descentralizada. Permiten la inserción laboral en distintas regiones del país, incluyendo zonas donde la gran industria no tiene presencia. Además, facilitan oportunidades para jóvenes, mujeres y emprendedores locales, contribuyendo a la reducción de desigualdades y al fortalecimiento del tejido social
2. Flexibilidad y capacidad de adaptación: A diferencia de las grandes corporaciones, las MiPyMEs cuentan con estructuras organizacionales más ágiles, por lo que en consecuencia les permite adaptarse rápidamente a cambios en la demanda, modificar procesos productivos con mayor facilidad y ajustar estrategias comerciales en función del mercado

3. Impulso a la innovación y especialización: Las MiPyMEs suelen enfocarse en mercados específicos o en soluciones altamente personalizadas. Por ende, les permite desarrollar productos a la medida y mayor cercanía con el cliente.

Para las MiPymes y demás exportadores, resulta crucial entender la clasificación arancelaria de sus productos y asesorarse adecuadamente para identificar si sus mercancías están sujetas a este gravamen y si pueden acceder a alguna exención, a fin de minimizar riesgos y mantener la competitividad en el mercado estadounidense.

Además, el impacto no solo se limita a los intercambios bilaterales, sino que se extiende a una serie de consecuencias logísticas y operativas, como los recientes paros aduanales en Manzanillo, derivados de inconformidades relacionadas con las condiciones laborales y señalamientos de abuso por parte de trabajadores vinculados a la ANAM, y la saturación de cruces fronterizos, lo que ha generado retrasos en las entregas, aumento en los costos logísticos y afectaciones en la relación con los clientes internacionales.

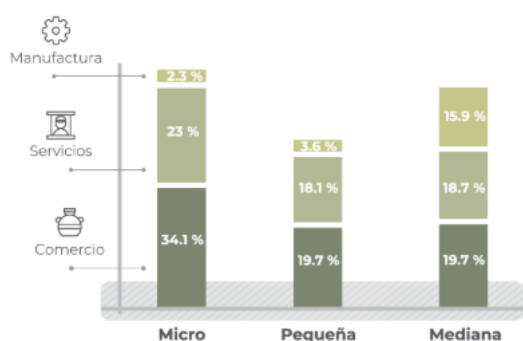
Aunado a ello, se enfrenta un reto aún más complejo México ha implementado una serie de cambios importantes en sus programas de fomento comercial con el objetivo de fortalecer la competitividad y adaptarse a los retos de un entorno global cada vez más complejo.

Entre las principales iniciativas destaca el modelo IMMEX 4.0, que impulsa la modernización de la industria manufacturera mediante la digitalización, automatización y análisis avanzado de datos. Además, la Ley Nacional de Simplificación y Digitalización de Trámites busca reducir los tiempos y costos para la formalización empresarial.

Los 5 estados con más MiPyMes son los siguientes: (En base al reporte de la Secretaría de Economía en 2024) *el informe cuenta con los datos más actualizados hasta la fecha

1. Estado de México 13.02%
2. Ciudad de México 8.90%
3. Jalisco 6.98%
- Puebla 6.22%
5. Veracruz 5.80%

De acuerdo con datos de la INEGI, el comercio es el sector predominante de las MiPyMes en nuestro país, sin embargo, otros sectores como el de servicios y el manufacturero también se encuentra en aumento, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: INEGI, 2024

A pesar de los desafíos mencionados, es fundamental que estas empresas, reciban apoyo para poder competir en igualdad de condiciones y continuar siendo un pilar de la economía mexicana, y la fuente de trabajo para millones de mexicanos.

Con el inicio del nuevo ciclo gubernamental 2024-2030, esto ha implicado la actualización de las políticas públicas orientadas al desarrollo productivo. El Gobierno de México ha reiterado la importancia de impulsar la inclusión financiera, la digitalización empresarial, el acceso a capacitación técnica y la vinculación con cadenas globales de valor.

A continuación, mostraremos programas estatales para impulsar su desarrollo y promoción en el extranjero:

- **SEDECO Jalisco:** Brinda financiamiento, capacitación y promoción.
- **FOJAL (Fondo Jalisco de Fomento Empresarial):** Ofrece créditos y asesoría.
- **COMCE Occidente:** Ayuda a las empresas a exportar.
- **INADEM y NAFIN:** A nivel federal, facilitan programas de apoyo financiero y capacitación.

En México, hay factores como la consolidación del nearshoring, el aprovechamiento del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y el impulso a la digitalización empresarial por los cuales representan ventanas de oportunidad relevantes, particularmente para empresas del sector industrial y manufacturero en estados estratégicos como Jalisco. Sin embargo, la incertidumbre comercial, las exigencias regulatorias y la competencia internacional obligan a las organizaciones a elevar sus estándares operativos y administrativos.

En este contexto, resulta evidente que la competitividad ya no depende únicamente de la calidad técnica del producto o servicio, sino del fortalecimiento de los procesos internos, la gestión basada en datos, el control de proyectos, la formalización organizacional y la capacidad de vinculación estratégica con el entorno.

Es así que el PAP se inserta en un momento clave para fortalecer las capacidades empresariales, aportando herramientas de planeación e implementación que permitan a la organización consolidar su estructura interna y posicionarse estratégicamente ante los retos y oportunidades del periodo 2025–2026.

1.2 Caracterización de la organización

La empresa esta ubicada en Guadalajara, Jalisco, dedicada al diseño y fabricación de equipos de prueba con integración de componentes eléctricos, electrónicos, mecánicos y neumáticos, así como el diseño de software para la operación de estos. La empresa se centra en atender la industria manufacturera. Desde su fundación, la empresa ha trabajado en el desarrollo de soluciones innovadoras para garantizar la calidad y seguridad en diversos sectores industriales. Gracias a su enfoque en la precisión y la tecnología, se ha consolidado como un referente en el mercado.

En la actualidad (2026), la empresa cuenta con un organigrama estructurado que fue originalmente diseñado durante el periodo de primavera de 2025 y que posteriormente fue revisado en otoño del mismo año. Sin embargo, como parte del acompañamiento realizado por el equipo consultor del PAP durante el presente semestre, se ha identificado la necesidad de actualizar y fortalecer este instrumento organizacional con base en los cambios operativos y estratégicos que han surgido recientemente.

A partir de este proceso de revisión, se busca asegurar que el organigrama refleje de manera más precisa las responsabilidades actuales dentro de la empresa, así como las nuevas dinámicas de trabajo que se han establecido entre las distintas áreas. Esta actualización permitirá mejorar la claridad en las líneas de reporte, optimizar la asignación de roles y facilitar la comunicación interna entre departamentos.

De esta manera, el organigrama no solo se consolida como un entregable en estado de producto, sino que también se proyecta como una herramienta clave para su uso dentro de la operación diaria, fortaleciendo la coordinación interfuncional y los flujos de toma de decisión, lo cual permitirá a la empresa responder con mayor agilidad a sus necesidades operativas y estratégicas.

Áreas que Conforman la empresa:

- **Diseño y Desarrollo de proyectos:** Este departamento se encarga de la investigación, creación y desarrollo de software, componentes eléctricos, mecánicos y neumáticos para los equipos de prueba, asegurando que cumplan con los estándares de calidad, seguridad, regulaciones ambientales, automatización, y controles requeridos en la industria a lo largo de todo el proceso y entrega del equipo final.
- **Producción y Ensamblaje:** En esta área, se fabrican los equipos de prueba utilizando materiales de alta calidad y tecnología avanzada. Se supervisa cada fase del proceso para garantizar la eficiencia y precisión de los dispositivos.
- **Atención al Cliente:** Se encarga de establecer relaciones comerciales con empresas y distribuidores. Su objetivo es ampliar la presencia de la empresa en el sector industrial y satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- **Finanzas y Administración:** La empresa cuenta con una persona dedicada a la gestión de recursos financieros, planificación presupuestaria y cumplimiento de obligaciones fiscales. Para tareas más especializadas, colaboran con asesores externos que garantizan la estabilidad y proyección financiera de la empresa.

Propósito y Razón de Ser:

Inicialmente, las declaraciones de misión y visión de la empresa fueron formuladas de manera general y con el objetivo de cumplir con un requisito de presentación en su sitio web, por lo que no reflejaban con claridad las aspiraciones del fundador ni la propuesta de valor de la empresa. Durante el periodo de implementaciones de verano 2025, el equipo de consultores del semestre anterior trabajó en conjunto con la empresa para redefinir estas declaraciones.

Actualmente, en 2026, la empresa cuenta con declaraciones de misión y visión que surgen de este proceso de revisión y que permiten comprender con mayor claridad su propósito organizacional, así como su enfoque de crecimiento dentro del mercado. Estas declaraciones constituyen una base para alinear sus decisiones estratégicas y operativas con los objetivos de desarrollo planteados a mediano y largo plazo.

- **Misión:** Diseñar, fabricar e integrar equipos de prueba electrónicos, mecánicos y neumáticos de alta precisión, ofreciendo soluciones tecnológicas especializadas, confiables, que aceleran el nivel de innovación de nuestros clientes cumpliendo sus objetivos y expectativas.

Trabajamos con pasión, legalidad y compromiso para crear relaciones de confianza a largo plazo, mientras brindamos bienestar y desarrollo a quienes forman parte de nuestro equipo.

- **Visión:** Consolidarnos como una empresa con presencia nacional e internacional en el diseño, fabricación e integración de equipo de prueba de alta tecnología. es reconocida por su excelencia operativa, nivel y capacidad de innovación.

Nuestras soluciones garantizan un trato humano, profesional, transparente que fortalece nuestras relaciones de largo plazo y crecimiento con nuestros clientes, reflejando el compromiso y esfuerzo de nuestros colaboradores.

- **Valores:** liderazgo, colaboración excelencia, calidad, honestidad, disciplina.

Personas que Participan y sus Roles:

Durante el proceso de actualización del organigrama realizado entre los periodos de primavera, verano y otoño de 2025, se llevó a cabo una revisión de la cadena de mando, los puestos y las áreas funcionales de la empresa con el objetivo de reflejar de manera más precisa su estructura organizacional. Como resultado, algunos técnicos de maquinaria fueron reubicados en funciones más alineadas con sus competencias; el área de “Project Management” fue eliminada y sus gerentes se integraron a la renovada área de “Account Management” (anteriormente denominada “Desarrollo de software”); y se creó una nueva unidad denominada “IT (Tecnologías de Información) e Instalaciones” para centralizar la gestión de sistemas y el mantenimiento de infraestructura.

Actualmente, la organización presenta una estructura funcional orientada a la especialización por áreas, lo cual permite una distribución clara de responsabilidades y facilita la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos. Si bien se ha identificado que el organigrama no fue actualizado en su totalidad durante 2025, por lo que no refleja al 100% la operación actual de la empresa, este continúa siendo una herramienta base para comprender la configuración interna de la empresa, sus relaciones de autoridad y los principales flujos de comunicación entre áreas.

La organización actual se divide en 4 niveles de mando

1. Dirección general

- Director general: Lidera la empresa, estableciendo la visión y la estrategia a largo plazo. Supervisa todas las operaciones y toma decisiones clave para el crecimiento y éxito de la empresa.

2. Jefaturas/supervisores de departamentos

- Gerente de Finanzas: Responsable de la gestión financiera de la empresa, asegurando la precisión de los registros y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Colabora con un equipo contable para mantener la salud financiera de la empresa.

- Encargado de Tecnologías Informáticas (IT) e instalaciones y Socio Capitalista): Gestiona las relaciones comerciales con clientes internacionales, se encarga de expandir la presencia de la empresa en mercados globales y supervisa el uso correcto de los sistemas informáticos.
- Account Manager: Coordina y supervisa los proyectos dentro de la empresa, asegurando que se cumplan los plazos y se logren los objetivos establecidos.
- Supervisor de operaciones mecánicas: Coordina y supervisa la producción en el área de maquinado, asegurando que las piezas fabricadas cumplan con los estándares de calidad y precisión requeridos. Su labor incluye la optimización de tiempos de producción, la resolución de problemas técnicos y la supervisión del desempeño de los operadores de maquinaria CNC y fresadoras. Además, implementa mejoras en los procesos de fabricación para incrementar la eficiencia y se encarga de la capacitación del personal en técnicas de maquinado y seguridad industrial.
- Supervisora de Compras: Administra y gestiona la adquisición de materiales y herramientas necesarias para la operación de la empresa. También se encarga de garantizar el abastecimiento de insumos clave para evitar interrupciones en la producción, controlar los niveles de inventario y buscar opciones de compra más eficientes para la empresa.
- Account Manager: Administra las cuentas de clientes y contribuye en el diseño de productos y materiales de marketing.
- Supervisor de Diseño: Lidera el equipo de diseño, asegurando la creación de productos innovadores y atractivos.
- Account Manager e Ingenieros de Software Senior: Desarrollan y mantienen los sistemas de software, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y funcionalidad requeridos.
- Supervisora de desarrollo de software: líder del equipo y área de desarrollo eléctrico y de software y encargada del seguimiento donde se consulta las especificaciones, fechas, encargados y estatus de los proyectos en curso

3. Encargados de personal en áreas específicas

- Programador CNC, Técnico de Máquinas, y Técnico de Máquinas: Trabajan en la programación y operación de maquinaria CNC, fresadoras y torno, para la

fabricación de piezas utilizables dentro de los proyectos a realizar, además aseguran el funcionamiento óptimo de la producción.

- **Técnicos de Software:** Apoyan en el desarrollo y mantenimiento de sistemas de software.
- **Ingeniero de Ensamble Mecánico Senior:** Lidera la supervisión del ensamblaje de componentes mecánicos en los proyectos de la empresa. Se asegura de que cada pieza ensamblada cumpla con los requisitos técnicos y de calidad establecidos. Además, coordina con otros departamentos para optimizar los procesos de ensamblaje y propone mejoras en el diseño y producción para aumentar la eficiencia.
- **Supervisor eléctrico:** Se aseguran de que los sistemas eléctricos cumplan con las normativas de seguridad y eficiencia energética, diagnostican y solucionan fallas en los circuitos eléctricos de la empresa y trabajan en la mejora y automatización de los procesos eléctricos dentro de la fabricación.

4. técnicos, auxiliares y operadores

- **Auxiliares Administrativos:** Apoyan en las tareas administrativas, garantizando la organización y eficiencia en las operaciones diarias de la empresa.
- **Auxiliar Contable:** Asiste en la contabilidad de la empresa, asegurando que todas las transacciones financieras se registren con precisión.
- **Chofer:** Asegura la entrega puntual de los productos terminados a los clientes. Planifica rutas logísticas eficientes para optimizar tiempos de entrega y costos de transporte. Además, verifica que los productos transportados cumplan con los requisitos de embalaje y seguridad, y realice revisiones periódicas a los vehículos de la empresa para garantizar su buen estado y funcionamiento.
- **Otros Miembros del Equipo:**
- **Auxiliar de Almacén:** Gestiona y organiza el inventario de materiales, asegurando el correcto almacenamiento y control de existencias.
- **Ingeniero Eléctricos:** Diseña y supervisa la instalación de sistemas eléctricos en la maquinaria y equipos de producción.

Varios Auxiliares y Técnicos: Apoyan en diversas áreas de la empresa, desde maquinado y ensamblaje hasta mantenimiento y limpieza.

Otros Elementos que Comunican lo que es la Organización:

- Filosofía: La filosofía de la empresa se basa en la innovación, la precisión y el compromiso con la excelencia. La empresa busca desarrollar soluciones tecnológicas avanzadas que contribuyan a la seguridad y eficiencia en diversos sectores industriales.
- Compromiso con el Cliente: La empresa está comprometida con cumplir los estándares de calidad en todos sus productos, garantizando la satisfacción del cliente y la confiabilidad de sus equipos. Este compromiso se refleja en su atención inmediata a cualquier cliente que requiera sus servicios.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Introducción

En la etapa actual del proceso de consultoría colaborativa en la empresa, se llevó a cabo un análisis diagnóstico preliminar a partir de observación directa en sitio, revisión de la Planeación Estratégica 2026, entrevistas informales con líderes de área y análisis del funcionamiento operativo cotidiano.

Derivado de este ejercicio, se identifican diversas áreas de oportunidad que impactan de manera estructural la eficiencia operativa, la gestión organizacional y la consolidación estratégica de la empresa. Si bien algunas de estas situaciones ya han sido reconocidas internamente dentro de su planeación estratégica, al encontrarse en fase de implementación, continúan manifestándose como problemáticas persistentes que inciden en la competitividad y sostenibilidad del negocio.

A continuación, se describen las principales problemáticas identificadas, así como el impacto que actualmente generan en la organización.

1. Alta dependencia operativa del conocimiento individual (Problemática persistente)

Problema identificado:

Se observa una elevada dependencia del conocimiento técnico y operativo concentrado en colaboradores específicos, particularmente en áreas críticas como diseño, planeación y control operativo. Aunque existen lineamientos generales, el flujo de trabajo continúa sustentándose en experiencia individual más que en procesos completamente estandarizados y documentados.

Impacto:

Esta condición genera vulnerabilidad organizacional ante ausencias, rotación o sobrecarga de personal clave. Asimismo, incrementa el riesgo de errores operativos, retrabajos y variabilidad en la calidad del servicio. La concentración del conocimiento dificulta la transferencia estructurada del mismo, limita la escalabilidad del negocio y reduce la capacidad de crecimiento sostenido sin incrementar proporcionalmente la dependencia en ciertas posiciones estratégicas.

2. Nivel parcial de estandarización y documentación formal de procesos (Problemática persistente)

Problema identificado:

La formalización y documentación integral de procesos operativos aún no se encuentra consolidada en todas las áreas. Si bien existe claridad operativa en la ejecución diaria, esta no siempre se encuentra respaldada por manuales formales, indicadores definidos y mecanismos sistemáticos de seguimiento.

Impacto:

La ausencia de estandarización transversal dificulta la trazabilidad de proyectos, limita la medición objetiva del desempeño por área y genera variaciones en tiempos de entrega. Además, afecta la posibilidad de implementar mejoras continuas basadas en datos, ya que no todos los procesos cuentan con puntos de control claramente definidos. Esta situación también complica la integración eficiente de nuevos colaboradores y la alineación interdepartamental.

3. Desarrollo organizacional y capacitación con estructura aún no consolidada (Problemática persistente)

Problema identificado:

El programa de capacitación y profesionalización del talento humano se encuentra en fase de estructuración. Actualmente no existe una implementación integral y sistemática que garantice formación continua, evaluación periódica de competencias ni desarrollo transversal entre áreas.

Impacto:

Esta situación limita la polivalencia del equipo, mantiene dependencia operativa en ciertos puestos clave y reduce la capacidad de respuesta ante incrementos en la carga de trabajo. Asimismo, puede afectar el crecimiento profesional del personal, la motivación organizacional y la construcción de una cultura sólida de mejora continua. A mediano plazo, la ausencia de un plan formativo estructurado puede impactar la competitividad técnica de la empresa frente a estándares internacionales.

4. Configuración del layout operativo con oportunidades relevantes de optimización

Problema identificado:

La distribución física actual de las áreas productivas, de ensamble y de control de calidad presenta oportunidades de mejora en términos de flujo lógico de materiales, delimitación de espacios y visibilidad operativa. Se identifican zonas donde el acomodo no responde completamente a una secuencia lineal o estratégica del proceso.

Impacto:

Esta configuración puede generar movimientos innecesarios, tiempos muertos, acumulación temporal de material en proceso y riesgo de descontrol en piezas pendientes de inspección. Además, la falta de una delimitación clara puede afectar la ergonomía del personal, incrementar la probabilidad de errores logísticos y disminuir la eficiencia global del sistema productivo. A nivel estratégico, esto impacta directamente la excelencia operativa planteada dentro de su planeación.

5. Proceso de migración tecnológica con impacto en la consolidación operativa (Problemática persistente)

Problema identificado:

La empresa se encuentra en proceso de migración a un sistema centralizado (Oracle), lo cual representa un avance estratégico importante. Sin embargo, durante esta transición, otros procesos organizacionales como inventarios, gestión formal de proyectos y control administrativo se encuentran parcialmente condicionados a la implementación total del sistema.

Impacto:

Esta etapa de transición tecnológica genera retrasos en la integración completa de información, limita la generación de reportes consolidados en tiempo real y puede provocar duplicidad temporal de registros. Asimismo, condiciona la toma de decisiones estratégicas a información no completamente homologada, lo que puede afectar la eficiencia administrativa y financiera en el corto plazo.

6. Sistema de inteligencia financiera en etapa de consolidación estructural (Problemática persistente)

Problema identificado:

La homologación de criterios contables, la centralización de información financiera y la generación de indicadores estratégicos aún no se encuentran totalmente integradas bajo un modelo uniforme de inteligencia financiera.

Impacto:

Esto limita la capacidad de análisis profundo de rentabilidad por proyecto, dificulta la proyección financiera a mediano y largo plazo y puede generar una administración del flujo de efectivo con márgenes ajustados. Aunque la empresa mantiene operación activa, la falta de herramientas consolidadas de análisis financiero estratégico puede afectar la planeación de crecimiento, la evaluación de inversiones y la toma de decisiones basadas en datos integrales.

7. Formalización de descriptivos de puesto en proceso de consolidación

Problema identificado:

Los descriptivos de puesto se encuentran en etapa de desarrollo y ajuste, por lo que aún no existe una delimitación completamente formalizada de funciones, responsabilidades, indicadores de desempeño y líneas de reporte en todos los niveles organizacionales.

Impacto:

Esta condición puede generar superposición de funciones, ambigüedad en la asignación de responsabilidades y sobrecarga operativa en determinados colaboradores. Asimismo, dificulta la evaluación objetiva del desempeño individual y limita la claridad en los procesos de rendición de cuentas, afectando la estructura organizacional interna.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Dentro del entorno industrial actual, caracterizado por crecimiento acelerado, alta personalización de proyectos y presión constante sobre recursos financieros y operativos, la empresa enfrenta el desafío de consolidar su estructura organizacional sin perder dinamismo ni capacidad técnica. Si bien la empresa ha logrado avances importantes en formalización estratégica, operativa y contable, persisten áreas donde la planeación anticipada, el seguimiento estructurado y la visibilidad financiera requieren fortalecimiento para acompañar adecuadamente su etapa de expansión.

En este contexto, la planeación de alternativas se convierte en un mecanismo fundamental para estructurar decisiones estratégicas que permitan reducir la operación reactiva, mejorar la claridad organizacional y generar mayor anticipación financiera. Esta herramienta no solo busca atender problemáticas actuales, sino consolidar capacidades empresariales que permitan a la empresa operar con mayor orden, control y sostenibilidad en el mediano plazo.

A partir de las áreas clave de desempeño previamente definidas en periodo otoño 2025 — Dirección estratégica, Gestión comercial y Sistemas de información— se desarrolló un plan de trabajo para el periodo Primavera 2026. De cada una de estas áreas se desprendieron objetivos específicos alineados a las Capacidades Empresariales la situación actual de la empresa, sobre los cuales se definieron tácticas concretas con sus respectivos productos a entregar y desarrollar, indicadores de uso y beneficio para cada uno. Estos elementos permiten medir no solo el avance en la elaboración de herramientas, sino también su aplicación real dentro de la operación organizacional mediante la verificación de estos indicadores.

El plan de trabajo actual toma como referencia los avances logrados en periodos anteriores, particularmente aquellos desarrollados en Otoño 2025, con el propósito de dar continuidad,

consolidar herramientas previamente diseñadas y fortalecer su institucionalización. Las tácticas propuestas se organizaron de manera cronológica para asegurar su viabilidad dentro del periodo estimado de *14 semanas efectivas con una visita semanal*, estableciendo metas claras que permitan evaluar su cumplimiento antes del cierre del semestre.

La definición del plan se llevó a cabo mediante sesiones internas del equipo consultor y reuniones de trabajo con el equipo directivo de la empresa, permitiendo ajustar las propuestas a la realidad operativa actual de la empresa y priorizar aquellas que generan mayor impacto en términos de liquidez, visibilidad financiera y orden organizacional.

A continuación, se describe el contenido del plan de trabajo correspondiente al periodo Primavera 2026:

Área clave de desempeño — Dirección Estratégica

Capacidad empresarial — Gestión estratégica con control financiero y alineación organizacional

Para	el	objetivo:
Fortalecer la capacidad de anticipación financiera, seguimiento estratégico y alineación organizacional en una etapa de crecimiento acelerado.		

Táctica 1: Seguimiento y control del plan estratégico

Se propuso establecer un esquema formal de revisión periódica de los avances de los proyectos estratégicos, con base en el reporte estructurado de KPI's previamente definidos. Esta alternativa fue validada al identificar que, aunque existe un plan estratégico, su seguimiento no se realiza de manera sistemática ni documentada.

El producto es un esquema formal de revisión que incluya responsables, indicadores estratégicos y formato de reporte periódico.

El indicador de Uso es que exista un flujo y reporte correcto y actualizado de la información estratégica en sesiones formales de revisión.

El indicador de Beneficio es que el plan estratégico se traduzca correctamente a los siguientes niveles organizacionales, mejorando la toma de decisiones y el impacto en los resultados de la empresa.

Meta: Implementar el esquema y realizar al menos 3 revisiones formales documentadas antes del cierre del periodo.

Táctica 2: Validación de descripciones de puestos

Se propuso consolidar y validar las descripciones de puestos clave estratégicos para asegurar que exista claridad en objetivos, responsabilidades e indicadores asociados. Esta táctica responde a la necesidad de reducir ambigüedad organizacional derivada del crecimiento del equipo.

El producto es un documento consolidado que incluya objetivo del puesto, responsabilidades, indicadores asociados, relación con otros puestos y un mapa de alineación puesto–estrategia.

El indicador de Uso es que el documento funcione como base para procesos de reclutamiento, evaluación de desempeño y definición clara de responsabilidades entre áreas.

El indicador de Beneficio es la reducción de duplicidades, mejora en la claridad organizacional y fortalecimiento de la rendición de cuentas.

Meta: Actualizar el 100% de los puestos clave estratégicos antes del cierre del periodo.

Táctica 3: Planeación financiera

Se propuso desarrollar un presupuesto maestro con control presupuestal integrado, que permita a la empresa pasar de una gestión reactiva a una planeación estructurada de ingresos y egresos.

El producto es un presupuesto maestro con herramienta de control presupuestal.

El indicador de Uso es que se utilice como instrumento de planeación y comparación presupuesto vs. resultados reales.

El indicador de Beneficio es la anticipación de desviaciones y la toma de decisiones financieras oportunas.

Meta: Elaborar el presupuesto anual y ejecutar al menos una revisión mensual documentada durante el periodo.

Táctica 4: Análisis de flujo de efectivo

Se propuso estructurar un estado de flujo de efectivo proyectado, acompañado de un control sistemático de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el fin de atender uno de los principales retos actuales de la empresa: la falta de liquidez.

El producto es un reporte formal de flujo de efectivo y control de CxC / CxP.

El indicador de Uso es el monitoreo periódico de la liquidez y la anticipación de necesidades de capital de trabajo.

El indicador de Beneficio es la reducción del riesgo de falta de liquidez y la mejora en la gestión financiera operativa.

Meta: Implementar el reporte mensual y reducir al menos 10% el tiempo promedio de cobranza.

Táctica 5: Proyección financiera

Se propuso construir un modelo financiero proyectado bajo distintos escenarios, que permita evaluar decisiones estratégicas en un contexto de crecimiento acelerado.

El producto es un modelo financiero proyectado con al menos tres escenarios comparativos.

El indicador de Uso es su utilización como herramienta para evaluar decisiones estratégicas y escenarios de crecimiento.

El indicador de Beneficio es la mejora en la capacidad de anticipación y análisis estratégico financiero.

Meta: Construir el modelo validado por dirección y presentar tres escenarios comparativos antes del cierre del proyecto.

Táctica 6: Priorización estratégica de capacitaciones

Se propuso estructurar una matriz de priorización de capacitaciones alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, considerando criterios como urgencia, impacto en resultados y criticidad del puesto. Esta alternativa surge ante la necesidad de asegurar que la inversión en desarrollo del talento esté directamente vinculada a las prioridades organizacionales.

El producto es una matriz de priorización de capacitaciones que incluya criterios de evaluación y jerarquización de iniciativas formativas.

El indicador de Uso es que la matriz sea utilizada como base para decidir qué capacitaciones se ejecutan primero según su impacto y urgencia.

El indicador de Beneficio es la optimización de la inversión en capacitación y la alineación del desarrollo del talento con la estrategia organizacional.

Meta: Definir y validar al menos 5 capacitaciones prioritarias con un plan preliminar de ejecución antes del cierre del periodo.

Área clave de desempeño — Gestión Comercial

Táctica 7: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)

Se propuso consolidar un mecanismo estructurado de revisión documental para evaluar el nivel de cumplimiento actual de la empresa respecto a los requisitos técnicos y legales necesarios para acceder o fortalecer su participación en programas de fomento como IMMEX y PROSEC. Esta alternativa responde a la necesidad de mejorar la competitividad y fortalecer la estructura financiera a través de beneficios fiscales y arancelarios.

El producto es un checklist maestro que incluya: documentos completos y faltantes, responsable asignado, estatus actual y fechas críticas.

El indicador de Uso es que la empresa utilice el checklist como herramienta de verificación periódica para asegurar cumplimiento normativo y preparación documental.

El indicador de Beneficio es que la empresa cuente con la documentación organizada y lista para su integración a los programas de fomento, reduciendo riesgos y mejorando su posición competitiva.

Meta: Contar con el 100% de la documentación clasificada y con responsables asignados antes del cierre del periodo.

Área clave de desempeño — Sistemas de Información

Capacidad empresarial — Gestión estructurada, segura y trazable de la información organizacional

Para el objetivo:
Fortalecer la confiabilidad, seguridad y uso estratégico de la información para mejorar la toma de decisiones y reducir riesgos operativos en una etapa de crecimiento organizacional.

Táctica 1: Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información

Se propuso realizar un diagnóstico inicial del nivel de madurez en seguridad de la información tomando como referencia buenas prácticas internacionales como ISO 27001 y el marco NIST. Esta alternativa fue validada ante la necesidad de proteger activos críticos como planos, software y documentación estratégica, especialmente en un contexto de digitalización progresiva.

El producto es:

- Inventario de activos críticos de información.
- Evaluación inicial del nivel de seguridad actual.
- Matriz de riesgos priorizada con recomendaciones estratégicas.
- Mini guía ejecutiva de preparación para ISO 27001 / alineación al marco NIST.

El indicador de Uso es que el diagnóstico sirva como base para priorizar controles críticos y fortalecer la gestión estratégica de la información.

El indicador de Beneficio es la claridad sobre los riesgos que afectan información estratégica, la protección estructurada de datos clave del negocio y la generación de una base sólida para una integración segura al ERP.

Meta: Identificación formal de activos críticos, evaluación de riesgos asociados y definición de un plan de acción inicial priorizado antes del cierre del periodo.

Táctica 2: Consolidación de indicadores clave de desempeño

Se propuso consolidar en un dashboard único los indicadores clave de desempeño estratégicos, financieros y operativos, con el objetivo de reducir la dispersión de información y facilitar su consulta en tiempo real.

El producto es un dashboard consolidado de KPI's clave.

El indicador de Uso es que funcione como herramienta visual para monitorear entregas a tiempo, rentabilidad y desempeño operativo en sesiones directivas.

El indicador de Beneficio es la reducción del trabajo manual, mayor precisión de datos y mejora en la toma de decisiones oportunas basadas en información confiable.

Meta: Automatizar al menos el 70% de las fuentes de datos clave y presentar el dashboard funcional en comité directivo antes del cierre del periodo.

Táctica 3: Optimización y estandarización del Layout de Planta basado en Diagrama de Spaghetti y Zonificación Operativa

Se propuso analizar la distribución actual de la planta mediante un diagnóstico AS-IS, utilizando Diagrama de Spaghetti para identificar recorridos innecesarios y áreas de congestión. Con base en este análisis, se desarrollará una propuesta TO-BE que incluya zonificación operativa clara y criterios de ordenamiento físico.

El producto es:

- Layout AS-IS y TO-BE.
- Diagrama de Spaghetti documentado.
- Mapa de zonificación operativa.

El indicador de Uso es que la propuesta sirva como base oficial para decisiones de distribución y sea utilizada por operaciones, logística y planeación.

El indicador de Beneficio es la reducción de recorridos innecesarios, mejora en tiempos operativos, mayor orden físico y claridad en zonas de trabajo.

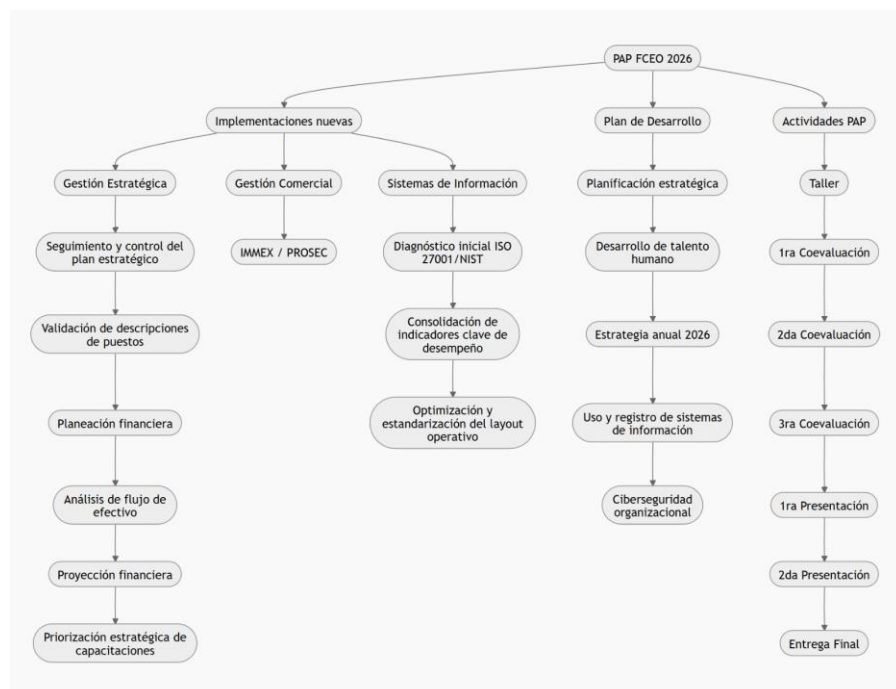
Meta: Proponer un layout optimizado que reduzca al menos 15% los recorridos innecesarios detectados en el diagnóstico AS-IS antes del cierre del periodo.

Acta Constitutiva

El acta constitutiva es un documento formal que establece el marco de referencia del proyecto y define las bases bajo las cuales se desarrollará el trabajo durante el periodo correspondiente. En él se precisan el propósito del proyecto, sus objetivos, alcance, estructura de gobernabilidad, límites, restricciones y supuestos.

Asimismo, el documento especifica la forma en que se articulará la colaboración entre el equipo del PAP ITESO y la empresa, detallando los mecanismos de comunicación, los roles y responsabilidades de cada integrante, así como el análisis de riesgos asociados al desarrollo del proyecto.

Estructura de Desglose de Trabajo

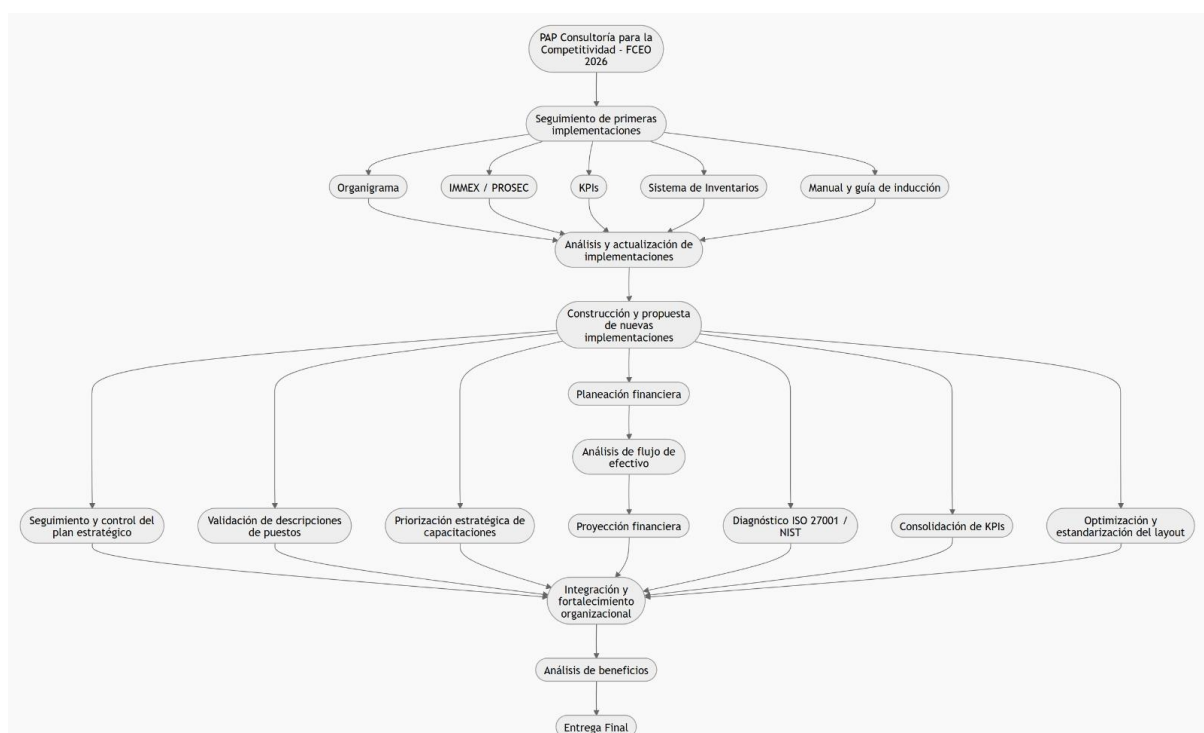


La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una herramienta clave en la gestión de proyectos que permite organizar un proyecto complejo dividiéndolo en componentes más

específicos y estructurados. Se representa mediante un esquema jerárquico, en el cual el proyecto principal se descompone en bloques estratégicos y, posteriormente, en áreas clave, tácticas y actividades concretas.

En el caso del PAP la empresa Primavera 2026, la EDT parte del proyecto general y se divide en tres grandes bloques: *Implementaciones nuevas*, *Plan de Desarrollo* y *Actividades PAP*. A su vez, el bloque de Implementaciones nuevas se organiza en las áreas clave de desempeño Gestión Estratégica, Gestión Comercial y Sistemas de Información, de las cuales se desprenden sus respectivas tácticas. Esta estructura permite visualizar de manera clara, ordenada y progresiva todos los elementos que conforman el proyecto, facilitando su planeación, seguimiento y ejecución efectiva.

Diagrama de Red



El Diagrama de Red es una herramienta de gestión de proyectos que permite representar de forma visual el orden lógico y la relación de dependencia entre las actividades que conforman un proyecto. A través de nodos y conexiones, se muestra cómo cada tarea se vincula con la

siguiente, indicando cuáles deben realizarse primero y cuáles dependen de la finalización de otras.

En el caso del PAP Consultoría para la Competitividad – la empresa 2026, el diagrama de red ilustra el proceso que inicia con el seguimiento de las primeras implementaciones (organigrama, IMMEX/PROSEC, KPIs, inventarios y manual de inducción), continúa con el análisis y actualización de dichas herramientas, y posteriormente avanza hacia la construcción de nuevas implementaciones estratégicas en las áreas de dirección, finanzas y sistemas de información. Finalmente, todas estas acciones convergen en la integración y fortalecimiento organizacional, el análisis de beneficios y la entrega final del proyecto.

Esta representación facilita la comprensión del flujo del proyecto, permite identificar las actividades clave que impactan directamente el resultado final y ayuda a visualizar cómo se estructura el trabajo de manera ordenada y estratégica.

Acuerdos de comunicación.

El acuerdo de comunicación es un documento que establece las pautas y los métodos para compartir información sobre el progreso de un proyecto. Su objetivo es garantizar que todos los miembros del equipo se comuniquen de manera clara y consistente, asegurando que comprendan el estado actual del proyecto, las áreas de enfoque y los próximos pasos a seguir.

Mecanismo	¿Para qué?	¿De quién?	¿A quién?	¿Cuándo?
WhatsApp	Determinar y aclarar acuerdos, dudas, notificaciones, obtención de información e imprevistos.	y Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	De lunes a sábado de 8AM a 8PM (y domingos en casos de emergencia)
SharePoint	Compartir y elaborar los archivos entregables, así	y Consultores Sr, consultores jr.	Consultores, consultores jr.	Durante los horarios PAP y fuera de estos.

	como también los archivos que nos dan soporte para avanzar en los archivos entregables.		Docente consultor	
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.	Dentro de los horarios establecidos con la empresa, de lunes a sábado de 8AM a 8PM
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.	Sr, 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.

Teléfono	Generar citas o Consultores, Consultores, En los horarios sesiones y consultores consultores jr., establecidos, de confirmar las jr., equipo equipo lunes a sábado de mismas, estar empresarial. empresarial. 8AM a 8PM atentos sobre la situación actual de los compañeros.
-----------------	---

Acuerdo de RH.

El plan de gestión de recursos humanos del proyecto define integralmente las funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada miembro del equipo durante el desarrollo de la consultoría. Asimismo, describe claramente los criterios y procedimientos utilizados para la selección, asignación y administración del personal involucrado, con el objetivo de garantizar una distribución efectiva de recursos, optimizar el tiempo y proporcionar la capacitación necesaria para alcanzar satisfactoriamente los objetivos del proyecto.

Acuerdo de Recursos Humanos 2026

ROL	INTEGRANTES	RESPONSABILIDADES
Docente- consultor	José Antonio Gerardo Pujals Acevedo	Coordinar intervención con equipo universitario. Facilitador de aprendizaje.
	Laura Philippine Marie Krauze	Enlace con empresario y equipo PAP. Evaluar, calificar y comunicar las calificaciones.

Consultor jr.

- Ángel Ricardo Aguayo Lete Análisis, asesoramiento, identificación de problemas,
- Leopoldo Contreras López movilización de implementaciones y
- Leslie Araceli Estrada Rodríguez propuesta de soluciones.
- Guillermo Alejandro Gómez Suárez del Real
- Luis Ángel Ibarra Jiménez

Equipo empresarial

- Director general Proporcionar información,
- Consultor Externo resolución de dudas y
- Gerente de Finanzas comunicación.
- Project Manager
- Compras
- Supervisor de Maquinados
- Ing. Desarrollo De Software
- Project Manager/Desarrollo De Software

Cronograma

Para la elaboración del **cronograma del PAP Consultoría para la Competitividad – la empresa 2026**, organizamos todas las actividades derivadas de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) en un calendario estructurado por semanas. Cada tarea fue ubicada

estratégicamente según su nivel de prioridad y su dependencia con otras actividades, con el objetivo de mantener una secuencia lógica y evitar retrasos en el desarrollo del proyecto.

Se establecieron fechas específicas de inicio y término para cada actividad, tomando en cuenta la carga de trabajo del equipo y la complejidad de cada entregable. Asimismo, se asignaron responsables por área Dirección Estratégica, Gestión Comercial y Sistemas de Información para garantizar claridad en las funciones y una distribución equilibrada del trabajo.

Este enfoque permitió al equipo mantener control sobre el avance del proyecto, dar seguimiento al cumplimiento de metas y asegurar que las actividades críticas se ejecutaran en el momento adecuado, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Área	Táctica	Actividades	Responsable (Líder)	Colaboradores (co-líder)	Inicio	Fin	Fase	Duración (días)
Dirección estratégica	Planeación Financiera	Elaborar un presupuesto anual y mensual por áreas, definir indicadores financieros clave y establecer una rutina formal de revisión financiera mensual	Guillermo	Angel, Leslie	2026-03-05	2026-03-19	Producto	PENDIENTE
Dirección estratégica	Análisis de flujo de efectivo	Registrar y clasificar entradas y salidas de efectivo, dar seguimiento a cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y generar reportes periódicos de liquidez para anticipar necesidades operativas.	Guillermo	Angel, Leslie	2026-03-26	2026-04-09	Producto	PENDIENTE
Dirección estratégica	Proyección financiera	Construir proyecciones financieras considerando ventas, costos y utilidad, desarrollar escenarios alternativos (conservador, base y agresivo) y comparar resultados reales contra lo proyectado para ajustar decisiones y mejorar precisión.	Guillermo	Angel, Leslie	2026-04-16	2026-04-30	Producto	PENDIENTE
Dirección estratégica	Seguimiento y control del plan estratégico	- Validar los objetivos estratégicos vigentes de la empresa. Desarrollar una estructura y un esquema de revisión de avances de proyectos estratégicos y KPI's alineado con la implementación del ERP de Oracle.	Leopoldo	Leslie	2026-02-23	2026-04-23	Producto	59
Dirección estratégica	Validación de descripciones de puestos	-Revisar y mejorar las descripciones existentes - Identificar diferencias, duplicidades o funciones no documentadas -proponer una mejora de estructura organizacional y de	Leslie	Leopoldo, Memo	2026-02-23	2026-03-12	Producto	17
Dirección estratégica	Priorización estratégica de capacitaciones	Presentar una lista de capacitaciones recomendadas que estén priorizadas en base a la urgencia	Leslie	Leopoldo	2026-02-23	2026-03-30	Producto	35
Gestión comercial	Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)	Elaborar un listado de documentos faltantes y completos, identificar fechas clave y preparar una guía de estatus del programa	Leopoldo	Leslie	2026-03-30	2026-04-06	Producto	7
Sistemas de información	Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información basado en buenas prácticas (ISO 27001 / NIST)	Inventario de activos críticos de información.	Luis Ibarra	Angel, Memo	2026-02-23	2026-04-06	Producto	42
		Evaluación inicial del nivel de seguridad actual.						
		Matriz de riesgos priorizada con recomendaciones estratégicas.						
Sistemas de información	Consolidación de indicadores clave de desempeño	Mini guía ejecutiva de preparación para ISO 27001 / alineación al marco NIST Integrar fuentes de datos automáticas (como archivos de excel complementarios), que alimenten los indicadores de entregas a tiempo y rentabilidad sin intervención manual excesiva	Angel Aguayo	Luis Ibarra, Leopoldo	2026-02-23	2026-05-18	Producto	84
Sistemas de información	Optimización y estandarización del Layout de Planta basado en Diagrama de Spaghetti y Zonificación Operativa	Levantamiento del estado actual del layout (AS-IS). - Elaboración de Diagrama de Spaghetti para analizar recorridos actuales. - Identificación de cuellos de botella, cruces innecesarios y retrabajos por mala distribución. - Definición de zonas operativas claras (recepción, producción, almacén, PT, calidad, embarques). - Propuesta de layout mejorado (TO-BE) con flujos optimizados.	Angel Aguayo	Luis Ibarra	2026-02-23	2026-03-30	Producto	35

DIAGRAMA GANTT



Inicio del proyecto:
Semana para mostrar:

do., 2/22/2026
2

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	PRIORIDAD	INICIO	FIN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
Seguimiento y control del plan estratégico	Leopoldo	20%	5	23-2-26	23-4-26
Validar objetivos estratégicos vigentes				23-2-26	9-3-26
Desarrollar una estructura de revisión de avances				9-3-26	7-5-26
Validación de descripciones de puestos	Leslie	60%	4	23-2-26	30-3-26
Revisar las descripciones existentes				23-2-26	9-3-26
Identificar diferencias o funciones no documentadas				9-3-26	16-3-26
Estructura organizacional				16-3-26	30-3-26
Priorización estratégica de capacitaciones	Leslie	50%	3	23-2-26	20-4-26
Presentar una lista de capacitaciones				23-2-26	9-3-26
Analizar capacitaciones				9-3-26	16-3-26
Ejecución del formato				16-3-26	4-5-26
Planeación Financiera	Guillermo	25%	6		
Presupuesto por áreas, KPIs y revisión mensual.					
Proyección financiera	Guillermo	15%	7		
Proyecciones financieras, escenarios y comparación real vs plan.					
Análisis de flujo de efectivo	Guillermo	35%	1		
Control de caja, CxC/CxP y reportes de liquidez.					
GESTIÓN COMERCIAL					
Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)	Leopoldo	50%	10	30-3-26	6-4-26
Listado de documentos				30-3-26	6-4-26
SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información basado en buenas prácticas (ISO 27001 / NIST)	Luis	35%	2	23-2-26	6-4-26
Identificar y clasificar los activos críticos de información de la empresa				23-2-26	2-3-26
Evaluar de manera general los controles actuales de seguridad implementados				2-3-26	16-3-26
Elaborar una matriz básica de riesgos priorizados con recomendaciones iniciales				16-3-26	6-4-26
Optimización y estandarización del Layout de Planta basado en Diagrama de Spaghetti y Zonificación Operativa	Angel	35%	9	23-2-26	30-3-26
Identificación de cuellos de botella				23-2-26	9-3-26
Elaboración de Diagrama de Spaghetti				9-3-26	16-3-26
Layout modificado con zonas operativas claras				16-3-26	13-4-26
Consolidación de indicadores clave de desempeño	Angel	35%	8	23-2-26	18-5-26
Integrar fuentes de datos automáticas				23-2-26	23-3-26
Alimentar los indicadores de entregas				23-3-26	18-5-26

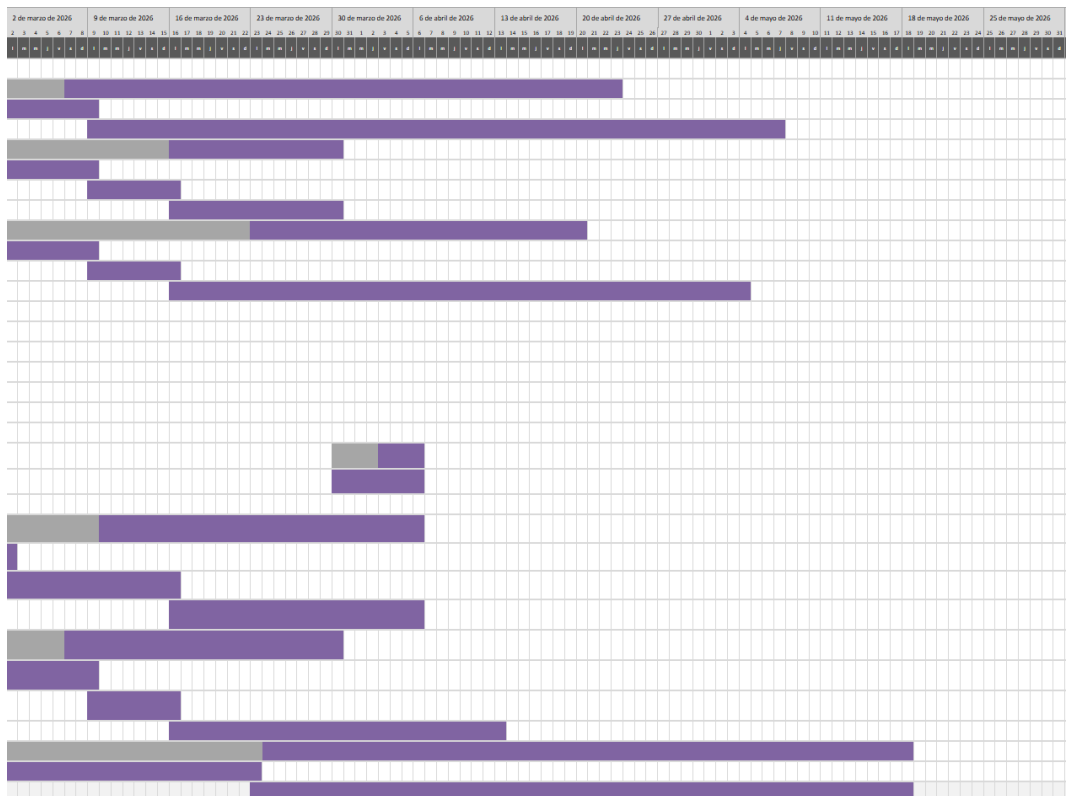
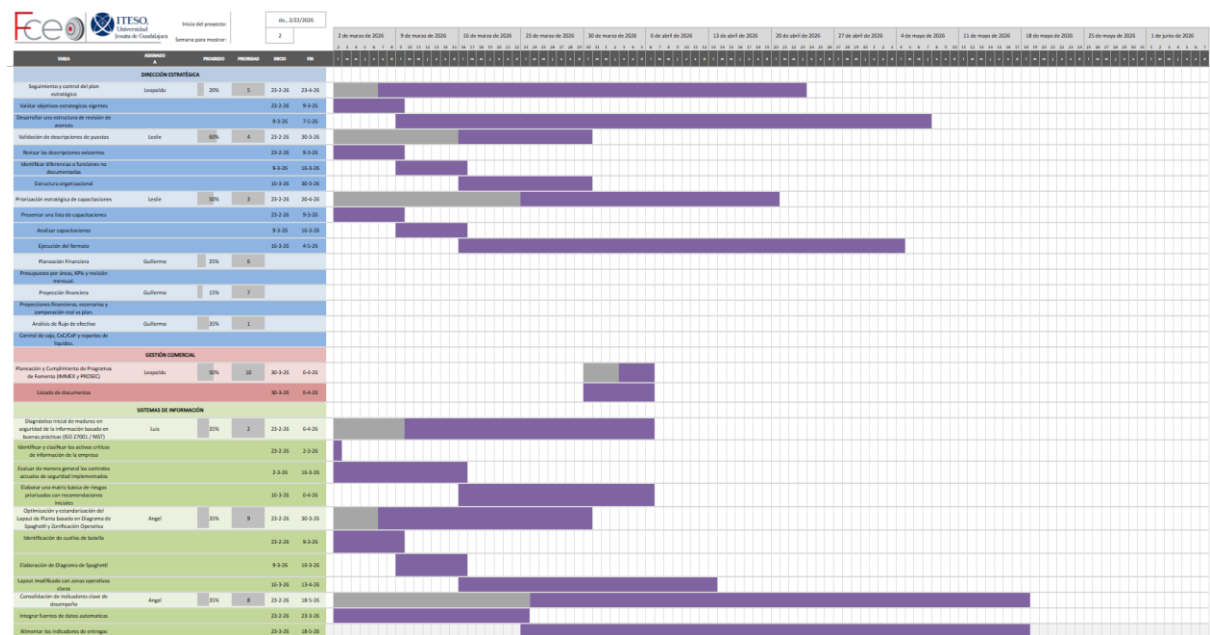


DIAGRAMA GANTT



Matriz De Riesgos

La Matriz de Riesgos fue actualizada considerando la nueva fase del proyecto, enfocada en el seguimiento de implementaciones previas y la consolidación de nuevas herramientas estratégicas, financieras y tecnológicas. Esta herramienta permite identificar los riesgos clave asociados a la dirección estratégica, el área financiera, los sistemas de información y la integración organizacional.

La matriz evalúa cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Con base en esta evaluación, se establecen acciones preventivas específicas y responsables asignados, asegurando que el equipo pueda anticiparse a posibles obstáculos y minimizar afectaciones en la ejecución del plan de trabajo.

Categoría	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Acciones Preventivas	Responsable
Dirección Estratégica	Resistencia al cambio en la implementación de nuevas metodologías estratégicas	Media	Bajo uso de herramientas implementadas y retrasos en adopción	Presentaciones ejecutivas claras, capacitaciones breves por área, seguimiento posterior	Leslie, Leopoldo
Financiero	Errores en la consolidación de información financiera o proyecciones inexactas	Media	Toma de decisiones mal fundamentadas	Validación cruzada de datos, revisión con responsable financiero, criterios contables	Guillermo

				estandarizado s	
Sistemas de Información	Manejo inadecuado de información sensible durante diagnóstico ISO 27001	Media	Exposición de datos críticos y pérdida de confianza	Control de accesos, respaldo seguro de información, acuerdos de confidencialidad	Luis
Indicadores (KPIs)	Falta de actualización o alimentación incorrecta de indicadores	Alta	Decisiones basadas en información incompleta	Asignar responsable por KPI, revisiones mensuales formales, automatización parcial	Ángel, Guillermo
Operacional	Interferencia con operaciones diarias durante levantamiento de información o layout	Media	Disminución temporal de productividad	Programar actividades fuera de horas pico, coordinación previa con líderes	Ángel
Integración Organizacional	Falta de alineación entre Dirección,	Media	Implementaciones aisladas sin	Reuniones interáreas, reportes consolidados	Guillermo, Luis, Leopoldo

	Finanzas y Sistemas		impacto integral	de avance, validación conjunta	
Gestión Comercial	Retrasos en Media documentación o cumplimiento para IMMEX / PROSEC		Demora en beneficios fiscales o regulatorios	Checklist documental, seguimiento semanal, asesoría especializada	Leopoldo
Comunicación	Malentendidos en acuerdos o entregables	Baja	Correcciones tardías y pérdida de tiempo	Confirmación de acuerdos por escrito, minutas formales	Ángel, Luis, Guillermo, Leopoldo, Leslie
Seguridad	Pérdida de información o archivos digitales	Baja	Retraso en actividades y reprocesos	Respaldos en nube y almacenamiento seguro	Ángel, Luis, Guillermo, Leopoldo, Leslie
Recursos Humanos	Sobrecarga de trabajo del equipo PAP	Media	Fatiga y disminución de calidad en entregables	Distribución equitativa de tareas, control de tiempos y seguimiento semanal	Ángel, Luis, Guillermo, Leopoldo, Leslie

1.5 Desarrollo de la propuesta de mejora

En el contexto del desarrollo organizacional y la mejora continua, la evaluación de implementaciones previas resulta fundamental para analizar la efectividad de las acciones emprendidas y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Este análisis no solo permite identificar los avances logrados, sino también reconocer aquellas áreas que requieren ajustes, fortalecimiento o redireccionamiento.

El presente apartado tiene como propósito revisar, desde un enfoque crítico y estructurado, las implementaciones que han sido ejecutadas en periodos anteriores dentro de la empresa, con énfasis en aquellas vinculadas a procesos estratégicos, operativos y de gestión interna. La evaluación se realiza considerando indicadores clave de desempeño, resultados tangibles, percepción de los colaboradores y el nivel de institucionalización alcanzado por cada iniciativa.

A través de este análisis, se busca generar insumos que sirvan de base para la toma de decisiones informada, así como para la propuesta de nuevas tácticas y estrategias que respondan de manera efectiva a los retos actuales de la organización. Esta evaluación permitirá también valorar el grado de sostenibilidad de las acciones pasadas y su contribución real al fortalecimiento organizacional.

Área Clave de Desempeño: Dirección Estratégica

Táctica 1: Seguimiento y control del plan estratégico

Estatus final de la táctica

La táctica presenta un estatus final del 90%, derivado de los siguientes elementos:

- Diseño del esquema inicial de seguimiento estratégico para la revisión de proyectos.
- Desarrollo de herramientas de apoyo, incluyendo formato de la sesión piloto, guía para líderes previo la sesión piloto, plantilla de minuta estratégica y descripción de puesto de Project Manager.
- Ejecución de una sesión piloto de seguimiento estratégico con participación de líderes de área.
- Validación del modelo en un entorno real mediante la revisión de avances, identificación de riesgos y definición de acuerdos.
- Uso inicial de las herramientas por parte de la empresa, evidenciando adopción del esquema propuesto.

A pesar de que no se alcanzó la meta de realizar tres revisiones formales, la implementación de la sesión piloto y la utilización de las herramientas permitieron establecer una base funcional para la continuidad del seguimiento estratégico en la organización y, por ende, se alcanzó a llegar a la etapa de producto.

Metodología de trabajo

La implementación de la táctica se desarrolló a través de un proceso estructurado en las siguientes etapas:

- Diagnóstico inicial:
Se sostuvo un diálogo con la empresa para identificar el estado actual del seguimiento estratégico, detectando que no se realizaban sesiones formales debido al desconocimiento del proceso y a la carga operativa existente.
- Identificación de necesidad organizacional:
Se identificó el interés de la empresa en fortalecer el seguimiento estratégico mediante la posible incorporación de un perfil de Project Manager, encargado de coordinar revisiones periódicas.
- Presentación de propuesta:
Se elaboró y presentó a la empresa una propuesta que incluía la implementación de una sesión piloto de seguimiento estratégico, explicando su estructura, utilidad, beneficios y la propuesta de desarrollo del perfil del responsable (PMO).

- **Desarrollo de herramientas de preparación:**
Se elaboró el documento “Preparación para Seguimiento de la Sesión Piloto”, en el cual se definieron los roles de los participantes, la estructura de la sesión y los tiempos asignados.
Adicionalmente, se integró la “Guía para líderes”, orientada a estandarizar la información a presentar, incluyendo avances, problemas, apoyo requerido y próximos pasos.
- **Preparación de la sesión piloto:**
Previo a la ejecución, los líderes de área completaron el formato de presentación de avances, permitiendo contar con información estructurada para la sesión.
- **Ejecución de la sesión piloto:**
Durante la sesión, los líderes presentaron el estado de sus proyectos, se identificaron riesgos y se discutieron avances, facilitando una revisión organizada de los elementos estratégicos.
- **Documentación de resultados:**
Al cierre de la sesión, se elaboró una minuta estratégica en la que se registraron los acuerdos definidos, estableciendo responsables, fechas compromiso y el estado de cada acción (en tiempo, en riesgo o atrasado).

Producto generado

Como resultado de la implementación de la táctica, se desarrollaron los siguientes productos:

- **Documento “Preparación para sesión piloto de seguimiento”:**



Preparación para sesión Piloto de Seguimiento Estratégico

GUÍA Y ESTRUCTURA DE LA SESIÓN TALLER

Facilitador: Leopoldo Contreras | PAP MIPYMES 2006 | 06/04/2006

Este documento establece la estructura de la sesión piloto, definiendo objetivos, roles

de los participantes y la secuencia de actividades con tiempos asignados, sirviendo como guía para la ejecución de la sesión.

- **Formato guía para los líderes:**

Formato guía para los líderes
(Rellenar formato previo realización de la sesión piloto)

Formato de Presentación de Avances

- Proyecto:
 - (Nombre del proyecto estratégico tal como está definido en el plan estratégico)
- Responsable:
 - (Nombre de la persona encargada directamente del proyecto)
- Avance General (%):
 - (Porcentaje estimado de avance del proyecto con base en actividades completadas; usar valores aproximados si no hay medición exacta)

Logros del periodo:

- (Principales avances logrados desde la última revisión; enfócate en resultados concretos, no actividades generales)

Esta herramienta fue diseñada para estandarizar la información presentada por los líderes de área, incluyendo avances del periodo, problemas identificados, apoyo requerido y próximos pasos, facilitando la claridad y organización de la información.

- **Estructura de la minuta estratégica (tabla en Excel):**

Minuta Estratégica			
Acuerdo	Responsable	Fecha Compromiso	Estado
Llevar a cabo más reuniones	Sergio	may-16	A tiempo
Actualizar Inventario	Adolfo	ago-23	En riesgo
Concluir proyectos	María	ago-10	A tiempo
Actualizar Documentos Fiscales	Fernando	may-20	A tiempo
Comprar nuevos equipos electrónicos	Diego	jun-12	En riesgo
Promocionar empresa	Sofía	abr-24	A tiempo
Guía semáforo para el campo "Estado"			
En tiempo	En riesgo		Atrasado

Formato desarrollado para documentar los acuerdos generados durante la sesión, incluyendo responsables, fechas compromiso y estado de las acciones, permitiendo dar seguimiento estructurado a los compromisos.

- **Descripción de puesto del Project Manager (PMO):**
Documento que define el perfil, funciones y responsabilidades del rol encargado del seguimiento estratégico, con el objetivo de institucionalizar el proceso dentro de la organización.

Descripción de Puesto: Gerente de Planeación Estratégica y PMO

Objetivo del puesto:
 Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, asegurando su correcta ejecución mediante la gestión integral del portafolio de proyectos (PMO), alineando iniciativas con los objetivos de negocio y garantizando resultados medibles en términos de crecimiento, rentabilidad y eficiencia.

Responsabilidades principales:

1. Planeación estratégica
 - Coordinar el diseño y actualización del plan estratégico (anual y de mediano/largo plazo).
 - Analizar tendencias de mercado, competencia y entorno para definir prioridades estratégicas.
 - Traducir la estrategia en iniciativas concretas, KPIs y planes de acción.
 - Facilitar workshops estratégicos con alta dirección.
2. Gestión del portafolio de proyectos (PMO)
 - Definir y liderar la metodología de gestión de proyectos (PMO).
 - Priorizar y dar seguimiento al portafolio estratégico de proyectos.
 - Asegurar cumplimiento en tiempo, costo, alcance y calidad.
 - Identificar riesgos, desviaciones y proponer acciones correctivas.
3. Seguimiento y ejecución estratégica
 - Establecer tableros de control (KPIs, OKRs o Balanced Scorecard).
 - Monitorear el avance de las iniciativas estratégicas.
 - Reportar resultados y avances a dirección general o comité ejecutivo.
 - Asegurar alineación transversal entre áreas.
4. Gobierno y toma de decisiones
 - Coordinar comités de estrategia y/o PMO.
 - Apoyar a la dirección en la toma de decisiones basada en datos.
 - Evaluar la viabilidad financiera y estratégica de proyectos.

Uso del producto

Los productos desarrollados fueron utilizados como base para la ejecución y estructuración de la sesión piloto de seguimiento estratégico, permitiendo ordenar la información y facilitar la dinámica de revisión de proyectos dentro de la empresa.

- El documento de “Preparación para sesión piloto de seguimiento” se utilizó como guía para la ejecución de la sesión, definiendo la secuencia de actividades, tiempos y roles de los participantes.
- El formato guía para los líderes fue empleado por los responsables de cada área previo a la sesión, permitiendo estructurar la información relacionada con avances, problemáticas, necesidades y próximos pasos.
- La estructura de la minuta estratégica fue utilizada durante el cierre de la sesión para documentar los acuerdos generados, asignando responsables, fechas compromiso y estado de cada acción.
- La descripción del puesto del Project Manager (PMO) se presentó como base para la posible implementación del rol dentro de la empresa, con el objetivo de dar continuidad al seguimiento estratégico.

En conjunto, estos productos permitieron llevar a cabo una sesión organizada, con información estandarizada y acuerdos claros, facilitando la adopción inicial de un esquema formal de seguimiento estratégico.

Beneficios esperados

La implementación de esta táctica permitirá a la empresa establecer un esquema estructurado de seguimiento del plan estratégico, generando mayor claridad sobre el estado de los proyectos y facilitando la toma de decisiones.

- Mayor visibilidad del avance de los proyectos estratégicos mediante información estandarizada.
- Identificación oportuna de riesgos y problemáticas que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.
- Definición clara de acciones, responsables y fechas compromiso, fortaleciendo la rendición de cuentas.
- Mejora en la coordinación y comunicación entre áreas involucradas en los proyectos.
- Reducción de la operación reactiva mediante un seguimiento periódico y estructurado.
- Establecimiento de bases para la institucionalización del seguimiento estratégico dentro de la empresa.

En conjunto, estos beneficios contribuyen a fortalecer la gestión estratégica de la organización, orientándola hacia el cumplimiento de objetivos y resultados.

Meta

Implementar el esquema y realizar al menos 3 revisiones formales documentadas.

Táctica 2: Validación de Descripciones de Puesto

La presente táctica tiene como objetivo consolidar y validar las descripciones de puesto dentro de la organización, con la finalidad de generar claridad en funciones, responsabilidades, indicadores de desempeño y relaciones interdepartamentales, contribuyendo así a la reducción de ambigüedad organizacional y fortalecimiento de la rendición de cuentas.

Porcentaje de la táctica

El porcentaje de esta táctica es del 100%, derivado de los siguientes logros:

- Levantamiento de información de 22 de 28 puestos identificados dentro del organigrama de los cuales continuara su ejecución en el periodo Verano 2026.
- Documentación formal de 14 descriptivos de puesto bajo el nuevo formato estandarizado.
- Definición y validación de un formato estructurado de descriptivo de puesto, revisado con la responsable del área (gerente RH – la empresa).
- Realización de aproximadamente 12 entrevistas adicionales para complementar información faltante y asegurar mayor precisión en los datos.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta táctica se siguió un proceso estructurado:

1. Identificación del organigrama actual, con el objetivo de detectar los puestos existentes y aquellos que requerían levantamiento de información.
2. Elaboración de una tabla comparativa, que permitió visualizar la información disponible y los vacíos existentes por puesto.
3. Levantamiento de información mediante entrevistas, dirigidas a colaboradores clave para comprender funciones reales, responsabilidades y dinámicas operativas.
4. Diseño del formato estandarizado de descriptivo de puesto, integrando elementos como:
 - Objetivo del puesto
 - Responsabilidades principales
 - Indicadores asociados
 - Relación con otros puestos
5. Validación del formato y contenido con la empresa, asegurando alineación con la operación real y necesidades organizacionales.

Producto generado

- Documento consolidado de descripciones de puesto (en proceso).
- Formato estandarizado para documentación organizacional.
- Mapa de alineación puesto–estrategia.

Documento Oficial Descriptivo de Puesto:

FORMATO		Clase	891
DESCRIPTIVO DE PUESTOS		Bis	25-02-20
		Fecha Rev.	
		Página	
Puesto	Clave Descripción	DP-03	No. Rev. Descripción
Depende de	Reporta a		
Perfil General	Tipo de puesto (Marque con X):	Horario:	
Escolaridad:	☐ Jornada completa ☐ Media jornada	Relaciones Internas - Relaciones Externas -	
Descripción general			
-			
Responsabilidades			
-			
competencia requerida			
Formación	Experiencia	Habilidades y aptitudes	
*	*	*	
Recibe Nombre y Firma _____			

Mapa de alineación puesto–estrategia

Como complemento a esta táctica, se desarrolló un mapa de alineación puesto–estrategia, el cual permite visualizar de manera clara cómo cada puesto contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa.

Para su elaboración:

- Se realizó una entrevista directa con la encargada de RH
- Se identificaron los roles de líder y sponsor dentro de cada iniciativa estratégica.
- Se estructuró una representación visual que conecta:
 - Puestos
 - Responsables
 - Estrategia organizacional

Este producto fortalece la comprensión organizacional y facilita la toma de decisiones estratégicas.

Uso del producto

- Funciona como base para:
- Procesos de reclutamiento y selección
- Evaluación de desempeño
- Definición clara de responsabilidades

Beneficios esperados

- Reducción de duplicidades de funciones
- Mayor claridad organizacional
- Fortalecimiento de la rendición de cuentas

Mapa alineación puesto- estrategia.



Meta

Actualizar el 100% de los puestos clave estratégicos.

Táctica 3: Priorización Estratégica de Capacitaciones

La presente táctica tiene como objetivo diseñar e implementar un mecanismo estructurado que permita identificar, evaluar y priorizar las necesidades de capacitación dentro de la organización, asegurando que el desarrollo del talento humano esté directamente alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Metodología de desarrollo

Para la construcción de esta propuesta se llevó a cabo un proceso basado en levantamiento de información cualitativa, cuantitativa y estructuración analítica, el cual incluyó:

- Entrevistas con actores clave de la organización, específicamente:
- Generalista de Recursos Humanos
- Supervisor del área de ensamble
- Identificación de necesidades de capacitación a partir de:
- Problemáticas operativas detectadas en campo
- Brechas de desempeño en puestos críticos
- Requerimientos implícitos en la operación diaria
- Análisis de la información recopilada para clasificar y estructurar las capacitaciones en función de su relevancia organizacional.

Desarrollo de la herramienta de priorización

Como resultado del análisis, se diseñó una matriz de priorización de capacitaciones en formato Excel, la cual permite evaluar cada iniciativa formativa mediante un enfoque multicriterio, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Estructura de la herramienta

La herramienta se compone de los siguientes elementos:

1. Plan maestro de capacitaciones

Esta pestaña concentra la información general de cada capacitación identificada, incluyendo área, puesto participante, nombre de la capacitación, objetivo, modalidad, facilitador, costo estimado, duración, fecha propuesta y estatus. Funciona como la base principal del plan de capacitación.

FCEO — Plan Maestro de Capacitaciones 2025														
Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizacional														
Nº	Área / Puesto	Nombre de la Capacitación	Objetivo Específico	Capacidad Organizacional que Desarrolla	Alineación Estratégica	Modalidad	Facilitador	Tipo (Int/Ext)	Costo Estimado (\$)	Duración (h)	Fecha Propuesta	Mes	Trimestre	Estatus
4	Desarrollo Humano	Liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo mediante métodos para fomentar la colaboración de equipos.	Gestión del Talento Humano	Plan de capacitación estratégica	Presencial	Externo	Externo	-	3hrs	2025-07-01	Julio	Q3	Por hacer
5	Desarrollo Humano	Comunicación Efectiva en Equipos de Trabajo	Optimizar la comunicación interna entre áreas para reducir tiempos operativos, mejorar la coordinación y fortalecer el trabajo colaborativo.	Gestión del Talento Humano	Plan de capacitación estratégica	Presencial	Externo	Externo	-	3hrs	2025-08-10	Agosto	Q3	Por hacer
6	Desarrollo Humano	Procesos y Gestión del Tiempo	Fortalecer la gestión del tiempo y la organización del trabajo para incrementar la productividad y el cumplimiento de objetivos operativos.	Gestión del Talento Humano	Plan de capacitación estratégica	Presencial	Externo	Externo	-	3hrs	2025-09-05	Septiembre	Q3	Por hacer
7	Desarrollo Humano	Seguridad y Salud Laboral	Fomentar una cultura de seguridad y prevención para reducir riesgos laborales, incidentes y asegurar el cumplimiento de normativas.	Gestión del Talento Humano	Plan de capacitación estratégica	Presencial	Externo	Externo	-	3hrs	2025-10-10	Octubre	Q4	Por hacer

2. Evaluación y priorización

En esta pestaña se evalúa cada capacitación mediante criterios como urgencia, impacto organizacional, impacto en cultura, facilidad de implementación y costo estimado. A través de esta evaluación se obtiene un puntaje que permite identificar cuáles capacitaciones tienen mayor prioridad.

FCEO — Matriz de Evaluación y Priorización de Capacitaciones									
Metodología de Scoring Estratégico Escala 1-5									
Criterio	Descripción	Escala de evaluación	TABLA DE SCORING — Priorización de Capacitaciones						
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ESCALA	Capacitación	Área	Impacto Operativo (+0.30)	Urgencia (+0.25)	Alineación Estratégica (+0.25)	Facilidad de Impl. (+0.20)	SCORE FINAL (1-5)
1. Impacto Operativo (Peso: 30%)	¿Cuánto mejora la calidad, productividad o seguridad?	1=Bajo 3=Medio 5=Alto	Liderazgo	Desarrollo Humano	3	3	4	4	3.45
2. Urgencia (Peso: 25%)	¿Hay una necesidad inmediata o problema activo?	1=No urgente 3=Moderada 5=Crítica	Comunicación Efectiva en Equipos de Trabajo	Desarrollo Humano	4	4	4	4	4.00
3. Alineación Estratégica (Peso: 25%)	¿Conecta directamente con objetivos de la empresa?	1=Baja 3=Medio 5=Alta	Procesos y Gestión del Tiempo	Desarrollo Humano	3	3	3	4	3.20
4. Facilidad de Implementación (Peso: 20%)	¿Qué tan fácil y rápido se ejecutará?	1=Difícil 3=Moderada 5=Muy fácil	Seguridad y Salud Laboral	Desarrollo Humano	3	4	3	4	3.45
FORMULA: Score = (Impacto*0.30) + (Urgencia*0.25) + (Alineación*0.25) + (Facilidad*0.20) Escala: 1-5 Prioridad Alta ≥ 4.5 Media-Alta ≥ 3.5 Media-Baja < 3.5									

3. Ranking y resultados

Esta pestaña ordena las capacitaciones de acuerdo con el puntaje obtenido en la evaluación. Permite visualizar rápidamente cuáles deben atenderse primero, su nivel de prioridad, semáforo, responsable sugerido y acción recomendada.

FCEO — Ranking de Prioridades de Capacitación 2026									
Resultados del Análisis de Priorización Ordenado por Score Estratégico									
Rank	Capacitación	Área	Score Final	Prioridad	Semaforo	Acción Recomendada	Responsable Sugerido	Fecha Límite	Observaciones Ejecutivas
#4	Comunicación Efectiva en Equipos de Trabajo	Desarrollo Humano	4	Media-Alta	Media-Alta	Ejecutar en Q3 — Clave para clima organizacional	RRHH / Dirección	Ago 2026	
#5	Liderazgo	Desarrollo Humano	3.45	Media	Media	Ejecutar en Q3 — Refuerza equipo de trabajo	RRHH / Dirección	Jul 2026	
#6	Seguridad y Salud Laboral	Desarrollo Humano	3.45	Media	Media	Ejecutar en Q4 — Cierre de ciclo de DH	RRHH / Dirección	Oct 2026	
#7	Procesos y Gestión del Tiempo	Desarrollo Humano	3.2	Media	Media	Ejecutar en Q4 — Complementa agenda de DH	RRHH / Dirección	Sep 2026	
Hallazgos Clave para Dirección									
☒ Las 3 capacitaciones operativas (Ensamble, Maquinado, Cableado) obtuvieron los scores más altos (≥4.50) — se recomienda ejecutarlas en Q2 como PRIORIDAD CRÍTICA.									
☒ Las 4 capacitaciones de Desarrollo Humano obtienen scores entre 3.35–3.85, representando prioridad Media-Alta — se recomienda distribuir las en Q3 y Q4.									
☒ Acción inmediata: confirmar facilitador para Maquinado y cotizar proveedor externo.									

4. Calendario ejecutivo

El calendario ejecutivo organiza las capacitaciones por mes o trimestre, facilitando la planeación de su implementación. Esta pestaña permite convertir la priorización en un plan de acción con tiempos definidos.

FCEO — Calendario Ejecutivo de Capacitaciones 2026													
Vista Trimestral Plan de Implementación													
Capacitación	Área	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cultura de Inclusión y Sentido de Pertenencia	Desarrollo Humano							Programar					
Comunicación Efectiva en Equipos de Trabajo	Desarrollo Humano								Programar				
Inteligencia Emocional Aplicada al Trabajo	Desarrollo Humano									Programar			
Manejo Constructivo de Conflictos	Desarrollo Humano										Programar		
LEYENDA: ☒ Ejecutar = Prioridad Alta — Ejecutar según fecha programada ☒ Programar = Confirmar proveedor y fecha													
Q1 — ENE-MAR Q2 — ABR-JUN Q3 — JUL-SEP Q4 — OCT-DIC													

5. Metodología y guía de uso

Esta pestaña explica cómo funciona la herramienta, qué criterios se utilizan, cómo se calcula el puntaje final y cómo debe actualizarse. Sirve como guía para que la empresa pueda seguir utilizando la herramienta después del cierre del PAP.

FCEO — Metodología de Priorización y Guía de Uso		
Documento de Referencia para Directivos y RRHH		
METODOLOGÍA DE SCORING		
1. Impacto Operativo (30%)	¿Qué tan significativo es el efecto en calidad, productividad o seguridad? 1=Sin impacto visible 3=Mejora moderada 5=Transformación crítica	Prioridad Alta (●): Score ≥ 4.50
2. Urgencia (25%)	¿Existe un problema activo, queja de cliente o brecha de competencia? 1=No hay urgencia 3=Moderada 5=Problema activo y crítico	Prioridad Media-Alta (●): Score ≥ 3.50
3. Alineación Estratégica (25%)	¿Conecta con los objetivos anuales o plan estratégico de FCEO? 1=Sin conexión 3=Conexión indirecta 5=Objetivos centrales	Prioridad Media (●): Score ≥ 2.50
4. Facilidad de Implementación (20%)	¿Qué tan rápido y sencillo es organizar la capacitación? 1=Requiere meses y recursos 3=Moderada 5=Lista para ejecutar	Prioridad Baja (●): Score < 2.50
FÓRMULA DEL SCORE FINAL		
Score = (Impacto × 0.30) + (Urgencia × 0.25) + (Alineación × 0.25) + (Facilidad	La fórmula está pre-cargada en Hoja 2. Solo llena los valores 1–5 en las columnas correspondientes.	
CÓMO ACTUALIZAR ESTE ARCHIVO		
Agregar nueva capacitación	1. Agregar fila en Hoja 1 con todos los datos 2. Agregar fila en Hoja 2 con scores (1–5) 3. Verificar que se actualice el ranking en Hoja 3	
Cambiar el estatus	En Hoja 1, columna 'Estatus', seleccionar del menú desplegable	
Revisar prioridades trimestralmente	Reunión de revisión con Dirección y RRHH cada inicio de trimestre	
SUGERENCIAS PARA PRESENTACIÓN EJECUTIVA (CANVA/PPT)		
Diapositiva 1	Portada: 'Plan de Capacitaciones FCEO 2026' + logo + fecha	

6. Evidencias y documentación

Esta pestaña permite registrar las evidencias de las capacitaciones realizadas, como listas de asistencia, fotografías, constancias, evaluaciones y observaciones. Su función es dejar respaldo documental de cada capacitación ejecutada.

FCEO — Registro de Evidencias y Documentación de Capacitaciones 2026											
Registro para control, auditoría y gobierno organizacional											
N°	Nombre de la Capacitación	Fecha Realizada	Área / Puesto	Responsable / Facilitador	No. Participantes	Tipo de Evidencia	Link a Evidencia (Drive / URL)	Lista de Asistencia	Evaluación de Aprendizaje	Calificación Promedio (%)	Observaciones / Validación
1	Ejemplo	15-abr-2026	ejemplo	Por definir	12	Constancia + Fotos	https://drive.google.com/...	☒ Completa	☒ Aplicada	87%	Aprobada por Dirección
2	Ejemplo	10-may-2026	ejemplo	Por definir	8	Lista de asistencia		☐ Pendiente	☐ Pendiente		En espera de facilitador
3	Ejemplo	05-jun-2026	ejemplo	Por definir	10	Fotos + Evaluación	https://drive.google.com/...	☐ Pendiente	☐ Pendiente		

7. Medición de impacto

En esta pestaña se comparan indicadores antes y después de la capacitación para evaluar si generó mejoras reales. Puede utilizarse para medir cambios en productividad, calidad, tiempos, errores, seguridad, clima laboral o satisfacción del colaborador.

FCEO — Medición de Impacto de Capacitaciones 2026										
Indicadores cuantitativos y cualitativos Comparativa Antes vs. Después										
SECCIÓN A — INDICADORES CUANTITATIVOS										
N°	Capacitación	Indicador Cualitativo	Método de Medición	Escala	Puntuación Antes (1-5)	Puntuación Después (1-5)	Diferencia	% Mejora	¿Objetivo Logrado?	Observaciones
1	Comunicación Efectiva en Equipos	Clima laboral	Encuesta Likert 1-5	1=Muy malo / 5=Excelente						
2	Comunicación Efectiva en Equipos	Satisfacción del colaborador	Encuesta de satisfacción	1=Muy insatisfecho / 5=Satisfecho						
3	Liderazgo	Cultura organizacional	Focus group + Observación	1=Débil / 5=Sólida						
4	Procesos y Gestión del Tiempo	Satisfacción con organización	Encuesta Likert 1-5	1=Muy malo / 5=Excelente						
GUÍA RÁPIDA — Cómo medir Antes vs. Después										
• ANTES de la capacitación: Registra el valor base en las columnas 'Antes' (cuantitativo) o 'Puntuación Antes' (cualitativo). Aplica encuesta o mide KPI antes del evento. • DESPUÉS de la capacitación: Espera 30-60 días y vuelve a medir. Registra en columnas 'Después'. Excel calculará automáticamente la variación y % de mejora. • Indicadores cuantitativos: Usa registros de producción, reportes de calidad, bitácoras de incidentes. Meta: cambio medible en números. • Indicadores cualitativos: Usa encuestas Likert o focus groups. Aplica la misma encuesta antes y después para comparar resultados.										

8. Checklist de auditoría

Esta pestaña funciona como una lista de verificación para asegurar que cada capacitación cuente con los documentos necesarios al finalizar, como asistencia, evidencia, evaluación, constancias y validación del responsable.

FCEO — Formato de Checklist de Evidencias para Auditoría / Gobierno							
Un registro por capacitación Completar al finalizar cada evento							
Nombre de la Capacitación:							
Fecha de Realización:							
Área / Departamento:							
Facilitador / Responsable:							
Modalidad (Presencial/Virtual):							
No. de Participantes:							
CHECKLIST DE EVIDENCIAS							
#	Elemento de Evidencia	Requerido	Estatus	Responsable	Fecha Entrega	Observaciones	Validado por Dirección
2	Evidencia fotográfica del evento	Obligatorio				Mínimo 3 fotos con fecha visible	
3	Evaluación de aprendizaje (pre/post)	Recomendado				Cuestionario aplicado antes y después	
4	Constancia o diploma de participación	Obligatorio				Cuando aplique según tipo de capacitación	DC3
5	Material entregado (presentación/manual)	Obligatorio				PDF o liga a Drive con el material	
6	Link a carpeta de evidencias en Drive	Obligatorio				URL compartida con acceso a RRHH / Dirección	
7	Firma/validación del responsable de área	Obligatorio				Visto bueno del jefe o supervisor directo	
8	Encuesta de satisfacción post-capacitación	Recomendado				Formulario digital o en papel, mínimo 70% respuesta	

En conjunto, estas pestañas permiten que la empresa no solo identifique qué capacitaciones necesita, sino que también pueda priorizarlas, programarlas, ejecutarlas, documentarlas y medir su impacto dentro de la organización.

Lógica de funcionamiento de la herramienta

La herramienta funciona como un sistema integral para gestionar el proceso de capacitación en la empresa. Primero, se registran las capacitaciones identificadas en el plan maestro, considerando el área, objetivo, modalidad, costo, duración y estatus. Después, cada

capacitación se evalúa mediante criterios estratégicos como urgencia, impacto organizacional, impacto en cultura, facilidad de implementación y costo estimado.

A partir de esta evaluación, la herramienta calcula un score final que permite ordenar las capacitaciones según su nivel de prioridad. Posteriormente, los resultados se muestran en un ranking ejecutivo, donde se identifican las capacitaciones que deben atenderse primero. Con base en ese ranking, se construye un calendario de ejecución que permite programar las capacitaciones por mes o trimestre.

Una vez realizadas, las capacitaciones se documentan mediante evidencias como listas de asistencia, fotografías, constancias y evaluaciones. Finalmente, la herramienta permite medir el impacto obtenido comparando indicadores antes y después de la capacitación, además de verificar mediante un checklist que cada actividad cuente con la documentación necesaria.

De esta manera, la herramienta no solo ayuda a decidir qué capacitaciones implementar primero, sino que también permite dar seguimiento a su ejecución, comprobar sus resultados y asegurar que el desarrollo del talento humano esté alineado con la estrategia organizacional de la empresa.

Complemento: Validación con proveedor externo

Como parte del proceso de análisis, se realizó una cotización con un proveedor especializado en capacitación, con el objetivo de evaluar la viabilidad real de implementación.

La propuesta contempla capacitaciones en temas clave como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, ciberseguridad, gestión del tiempo, seguridad laboral y servicio al cliente, orientadas a mejorar la competitividad y el clima organizacional.

Asimismo, se establece una inversión aproximada de \$65,000 MXN más impuestos por un programa de 16 horas, incluyendo materiales y constancias de participación.

Este análisis permite vincular la priorización teórica con una opción concreta de ejecución.

PROPUESTA DE SERVICIOS



Apreciable Leslie Estrada

17 de Marzo del 2026

Propuesta para la Capacitación y Desarrollo en Capital Humano

Objetivo: Formar y desarrollar a los participantes en diferentes temas para aumentar la competitividad, retener talento y mejorar el clima organizacional mediante bienestar, ética y diversidad.

La presente propuesta consta de las siguientes capacitaciones:

Uso del producto

La herramienta será utilizada por la empresa para planear, priorizar y dar seguimiento a las capacitaciones del personal. Permite identificar cuáles deben ejecutarse primero según su urgencia, impacto, facilidad de implementación y costo.

Además, funciona como apoyo para Recursos Humanos y dirección, ya que facilita calendarizar capacitaciones, documentar evidencias y justificar la inversión en desarrollo del talento humano con base en criterios objetivos.

Beneficios esperados

- Optimización de recursos destinados a capacitación.
- Alineación del desarrollo del talento con la estrategia empresarial.
- Reducción de brechas de desempeño en puestos clave.
- Mayor objetividad en la toma de decisiones.
- Seguimiento más claro de capacitaciones ejecutadas y pendientes.
- Mayor control documental mediante evidencias y medición de impacto.

Meta

Definir y validar al menos 3 capacitaciones prioritarias, acompañadas de un plan preliminar de implementación.

Área Clave de Desempeño: Gestión Comercial

Táctica 4: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)

La presente táctica tiene como objetivo fortalecer la preparación organizacional de la empresa para su posible acreditación en los programas de fomento IMMEX y PROSEC, mediante la estructuración y organización de los requisitos documentales necesarios para su cumplimiento. Esta iniciativa surge a partir de la necesidad identificada de mejorar la competitividad de la empresa a través del acceso a beneficios fiscales y arancelarios que estos programas ofrecen a empresas del sector manufacturero con operaciones de comercio exterior.

Estatus final de la táctica

La táctica presenta un estatus final del 100 y por ende se llegó a la etapa de Beneficio por las siguientes razones:

- Investigación y análisis de los requisitos oficiales necesarios para la acreditación a los programas IMMEX y PROSEC.
- Identificación de los documentos legales, fiscales, administrativos y operativos requeridos.
- Elaboración de tres Checklists Maestros en formato Excel para facilitar la revisión documental.
- Primera validación interna por parte del área encargada de internacionalización de la empresa.
- Clasificación preliminar de los documentos existentes y aquellos aún pendientes de integrar.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta táctica se siguió un proceso estructurado basado en investigación normativa y organización documental:

1. Investigación de los requisitos establecidos por la Secretaría de Economía para los programas IMMEX y PROSEC.
2. Análisis de los criterios de elegibilidad y obligaciones regulatorias asociadas a estos programas.
3. Identificación de la documentación requerida para cada programa.
4. Diseño de herramientas de control documental mediante tablas estructuradas en Excel.
5. Organización de la información en formatos prácticos que permitan a la empresa dar seguimiento a su nivel de cumplimiento.
6. Validación preliminar con el área relacionada a procesos de internacionalización.

Producto generado

Como resultado de esta táctica se desarrollaron tres herramientas principales:

- **Checklist Maestro IMMEX:** Tabla estructurada con los requisitos documentales necesarios para la acreditación al programa IMMEX, incluyendo estatus de cumplimiento y observaciones.

Checklist Maestro IMMEX										
ID	Categoría	Requisito	Descripción del Requisito	Documento Solicitado	Dependencia	Responsable	Estatus	Fecha Revisión	Evidencia Link	Observaciones
1	Legal	Acta Constitutiva	Documento que acredita la constitución legal de la empresa	Acta Constitutiva	Notario	Jurídico	☒	3/10/2026		
2	Legal	Poder del Representante Legal	Documento que acredita facultades legales	Poder Notarial	Notario	Jurídico	☒	3/10/2026		
3	Legal	Representante Legal	Identificación Oficial Vigente del Representante	INE/ Pasaporte	Empresa	Jurídico	☒	3/10/2026		
4	Fiscal	RFC activo	Registro fiscal de la empresa	Constancia de situación Fiscal	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☒	3/10/2026		
5	Fiscal	e.firma vigente	Firma electrónica necesaria para trámites digitales	Certificado e.firma	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☒	10/21/2025		
6	Fiscal	Opinión positiva SAT	Documento que acredita cumplimiento de obligaciones fiscales	Opinión de cumplimiento	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☒	3/10/2026		

- **Checklist Maestro PROSEC:** Documento que integra los requisitos necesarios para el acceso al programa PROSEC, facilitando la verificación de cumplimiento normativo.

Checklist Maestro PROSEC										
ID	Categoría	Requisito	Descripción del Requisito	Documento Solicitado	Dependencia	Responsable	Estatus	Fecha Revisión	Evidencia/ Link	Observaciones
1	Legal	Acta Constitutiva	Documento que acredita la constitución legal de la empresa	Acta Constitutiva	Notario	Jurídico	☑			
2	Legal	Poder del Representante Legal	Documento que acredita facultades legales	Poder Notarial	Notario	Jurídico	☑			
3	Legal	Identificación Oficial del Representante	Documento de Identificación vigente	INE / Pasaporte	Empresa	Jurídico	☑			
4	Fiscal	RFC activo	Registro Federal de Contribuyentes vigente	Constancia de situación Fiscal	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
5	Fiscal	e.firma vigente	Firma electrónica activa para trámites	Certificado e.firma	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
6	Fiscal	Opinión positiva de cumplimiento	acredita cumplimiento fiscal	Opinión de cumplimiento	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
7	Comercio Exterior	Registro en VUCEM	Alta para realizar trámites	Registro VUCEM	VUCEM	Comercio Exterior	☐			

- **Checklist Regla Octava (PROSEC):** Tabla complementaria enfocada en los requisitos específicos relacionados con la Regla Octava, como parte del fortalecimiento del análisis para programas de fomento.

Checklist Maestro Regla Octava										
ID	Categoría	Requisito	Descripción del Requisito	Documento Solicitado	Dependencia	Responsable	Estatus	Fecha Revisión	Evidencia/ Link	Observaciones
1	Legal	Acta Constitutiva	Documento que acredita la constitución legal de la empresa	Acta Constitutiva	Notario	Jurídico	☑			
2	Legal	Poder del Representante Legal	Documento que acredita facultades legales	Poder Notarial	Notario	Jurídico	☑			
3	Legal	Identificación del representante legal	Identificación oficial vigente del representante	INE / Pasaporte	Empresa	Jurídico	☑			
4	Fiscal	RFC activo	Registro Fiscal Vigente de la Empresa	Constancia de situación Fiscal	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
5	Fiscal	e.firma vigente	Firma electrónica activa para trámites	Certificado e.firma	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
6	Fiscal	Opinión positiva de cumplimiento	Confirmación de cumplimiento de obligaciones fiscales	Opinión de cumplimiento	Servicio de Administración Tributaria	Contabilidad	☑			
7	Comercio Exterior	Registro en VUCEM	Alta en Plataforma de trámites de Comercio Exterior	Registro VUCEM	VUCEM	Comercio Exterior	☑			

Estos documentos fueron desarrollados en Excel con el objetivo de que la empresa cuente con una herramienta práctica, editable y de fácil actualización.

Uso del producto

Las herramientas desarrolladas ya han comenzado a ser utilizadas por el área encargada de internacionalización, quienes realizaron una primera revisión de la documentación actual de la empresa para evaluar su nivel de cumplimiento respecto a los requisitos de estos programas.

Estas herramientas funcionan como base para:

- Verificación del cumplimiento documental.
- Identificación de documentos faltantes.
- Organización de expedientes para futuras solicitudes.
- Preparación para procesos de acreditación.

Beneficios esperados

Los beneficios esperados de esta táctica incluyen:

- Mayor claridad sobre los requisitos necesarios para acceder a programas de fomento.
- Organización estructurada de la documentación corporativa.
- Reducción de riesgos regulatorios en procesos de acreditación.
- Preparación estratégica para acceder a beneficios fiscales y arancelarios.

De manera particular, se espera que la empresa cuente con la documentación organizada y lista para su integración a estos programas, permitiéndole estar en condiciones adecuadas para acceder a incentivos que fortalezcan su competitividad internacional.

Meta

Lograr la integración del 100% de los requisitos documentales identificados y dejar establecida una herramienta funcional que permita dar seguimiento continuo al cumplimiento de los programas IMMEX y PROSEC antes del cierre del periodo PAP.

Área Clave de Desempeño: Sistemas de Información

• Táctica 5: Consolidación de indicadores clave de desempeño (KPI's)

Continuando con el fortalecimiento de las herramientas de monitoreo y análisis dentro de la empresa, durante esta etapa se trabajó en la consolidación de indicadores clave de desempeño

mediante el desarrollo de formatos en Excel enfocados en el seguimiento de variables críticas para la empresa.

Como resultado, se definieron y estructuraron dos productos principales que permiten apoyar el análisis operativo y estratégico de la organización:

- Formato de KPIs para validar el beneficio de la metodología 5S: este documento integra tres indicadores orientados específicamente a medir si la metodología 5S está generando un beneficio real dentro de la empresa, particularmente en aspectos relacionados con orden, tiempo y disponibilidad de materiales o herramientas.

La elaboración de estos formatos representa un avance importante dentro de la táctica, ya que permite establecer una base más clara para la medición de indicadores estratégicos y, al mismo tiempo, introducir métricas que ayuden a evaluar el impacto de propuestas de mejora implementadas en la operación.

Avance de la táctica

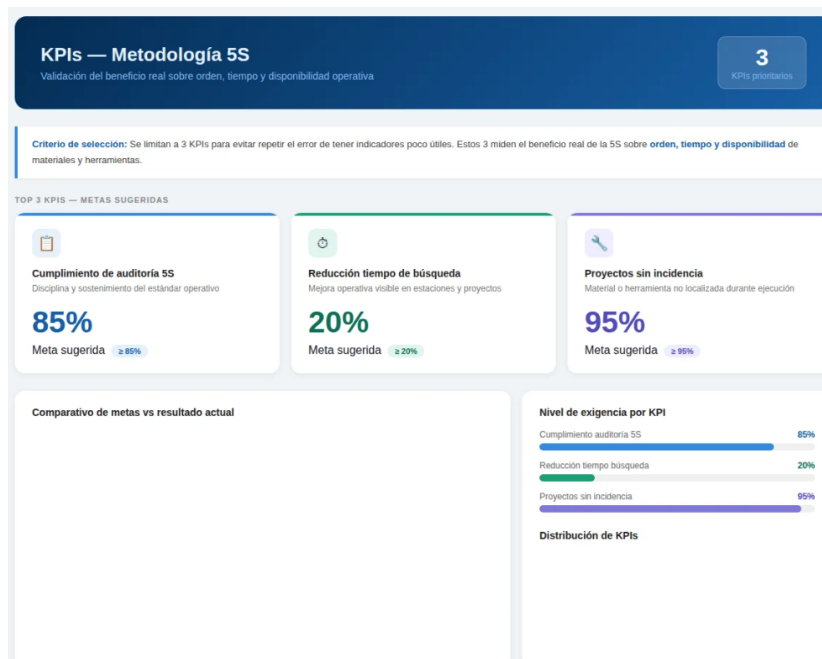
La táctica alcanzó un 100% de avance y logró llegar a la etapa de uso. Durante su desarrollo se consolidaron herramientas orientadas al seguimiento de variables críticas para la empresa, con énfasis tanto en indicadores estratégicos como en indicadores relacionados con la metodología 5S. La meta de la táctica se cumplió, ya que se logró estructurar una base funcional para el monitoreo de indicadores clave dentro de la operación.

Metodología de trabajo

La implementación de esta táctica se desarrolló mediante un proceso de identificación de necesidades de información, selección de indicadores relevantes para la empresa, estructuración de formatos de seguimiento y definición de metas de referencia. A partir de ello, se diseñaron herramientas visuales que permitieran dar mayor claridad al monitoreo operativo y al análisis de resultados.

Producto generado

Como resultado de la táctica, se desarrolló el siguiente producto:



Formato de KPIs orientado a validar el beneficio de la metodología 5S.

Uso del producto

Los formatos desarrollados quedaron en etapa de uso, ya que funcionan como herramientas de apoyo para el monitoreo de variables clave de la empresa y como base para dar seguimiento a los efectos operativos de la metodología 5S. Estos productos permiten estructurar mejor la información y facilitan una revisión más clara del desempeño operativo y de algunos resultados relacionados con mejora continua.

Beneficios logrados

La táctica permitió dejar una base más clara para el seguimiento de indicadores dentro de la empresa, favoreciendo una mejor visualización de información crítica y reduciendo el trabajo manual asociado al análisis de datos. También permitió incorporar una visión de medición enfocada no solo en variables operativas y financieras, sino también en la evaluación de herramientas de mejora como 5S.

Meta cumplida

Consolidar herramientas de seguimiento de KPIs que apoyen el monitoreo de variables clave y fortalezcan la toma de decisiones dentro de la empresa.

- **Táctica: Optimización del layout y estandarización de estaciones mediante la metodología 5S**

Como parte de los esfuerzos orientados a mejorar la organización operativa de la empresa, durante esta etapa se trabajó en una táctica enfocada en la optimización del layout de planta y en la estandarización de estaciones de trabajo mediante la metodología 5S.

A diferencia de enfoques más tradicionales de análisis de flujo, se identificó que, debido a la naturaleza de la empresa como empresa que trabaja principalmente por proyectos únicos o de baja repetición, resultaba más conveniente desarrollar herramientas orientadas a la organización, el orden visual y la estandarización del entorno de trabajo, en lugar de buscar una estandarización rígida de procesos repetitivos.

Avance de la táctica

La táctica alcanzó un 100% de avance y logró llegar a la etapa de beneficio. A través de esta táctica se desarrollaron herramientas concretas de apoyo para el cierre de proyectos, la liberación de estaciones y la gestión visual de la operación. La meta se cumplió, ya que se implementaron herramientas 5S para apoyar el orden, el control, la gestión de estaciones y la liberación de proyectos en la empresa

Metodología de trabajo

El trabajo se desarrolló a partir del análisis de la operación real de la empresa y de la necesidad de contar con herramientas prácticas para fortalecer el orden y la estandarización. Debido a que la empresa trabaja por proyectos únicos o de baja repetición, se decidió enfocar la metodología 5S no en una estandarización rígida del proceso completo, sino en elementos más funcionales como el cierre de proyectos, la liberación de estaciones y el control visual del estado operativo de cada área.

Producto generado

Como resultado de la táctica, se desarrollaron los siguientes productos:



Checklist 5S para cierre de proyectos y estaciones.



Formato de gestión y control visual de estaciones.

Uso del producto

Los productos fueron utilizados como herramientas de apoyo para ordenar el cierre de proyectos, revisar la liberación de estaciones y dar seguimiento visual al estado operativo de cada estación dentro de la empresa. El checklist y el formato de gestión permitieron comenzar a estructurar de manera más clara la transición entre proyectos y la condición operativa de las estaciones.

Beneficios logrados

La táctica llegó a beneficio, ya que dejó herramientas prácticas que fortalecen el orden, el control y la disciplina dentro de las estaciones de trabajo. Además, contribuyó a una transición más clara entre proyectos, a una mejor liberación de espacios operativos y a una base más sólida para continuar con la estandarización de actividades clave dentro de la empresa.

Meta cumplida

Implementar herramientas 5S para apoyar el orden, el control, la gestión de estaciones y la liberación de proyectos en empresa.

1. Guía 5S para la clasificación de proyectos: documento en Excel que plantea la aplicación de la metodología 5S en función de la clasificación de proyectos en la empresa.

Guía de Implementación 5S para FCEO		
Objetivo	Implementar la metodología 5S enfocada en estandarizar el entorno de trabajo, no el producto, integrándola con la clasificación actual de proyectos de FCEO.	
	FCEO trabaja principalmente por proyectos únicos. Por eso, la propuesta 5S se organiza por familias de proyecto: Pequeños/Medanos, Grandes/Racks y Servicios.	
	La estandarización debe aplicarse a estaciones, kits, señalización, almacenamiento, limpieza, checklists y auditorías, para que funcione aun cuando el proyecto cambie.	
Clasificación base integrada a la guía 5S		
Familia	Subclasificación / Área	Enfoque 5S sugerido
Pequeños / Medanos	Simples / Manuales	Mesa estándar, kit visual, contenedor por proyecto, checklist al cierre
Pequeños / Medanos	Ensamble - Neumático	Estación híbrida de ensamble + neumática, carro y shadow board
Pequeños / Medanos	Semi-Automáticos	Subzona eléctrica / neumática / prueba, trazabilidad de piezas
Pequeños / Medanos	Full	Zona de integración compacta con control visual completo
Grandes / Racks	Simples / Manuales	Área delimitada por proyecto, tarima y tablero de avance
Grandes / Racks	Ensamble - Neumático	Subzonas por fase y ruta de materiales
Grandes / Racks	Semi-Automáticos	Separación de fases, seguridad visual y control de herramientas
Grandes / Racks	Full	Mapa del proyecto, zona de estructura, eléctrica, neumática y pruebas
Servicios	Diseño / Software / Maquinado / Cableado / Arnese s / Compras	5S física + digital según el tipo de servicio

Este producto consiste en una guía estructurada en Excel diseñada específicamente para la forma en que opera la empresa. Su valor principal está en que no intenta estandarizar todos los proyectos como si fueran iguales, sino que parte de la realidad de la empresa: la empresa trabaja con proyectos de distinta naturaleza, tamaño y complejidad, y muchos de ellos son únicos o de muy baja repetición.

Por esa razón, la guía se desarrolló tomando como base la clasificación de proyectos que ya maneja la empresa, de manera que la metodología de 5'S pueda adaptarse a cada tipo de proyecto y a cada estación de trabajo, en lugar de aplicar un modelo genérico que después no sea funcional.

¿Qué contiene este producto?

La guía incluye:

- una explicación de cómo aplicar las 5'S dentro de la empresa,
- la relación entre la metodología y la clasificación de proyectos,
- propuestas de organización por tipo de estación o área,
- sugerencias de orden visual, almacenamiento, control de materiales y herramientas,
- formatos que ayudan a mantener la disciplina operativa.

Además, busca servir como una herramienta práctica para que la empresa pueda:

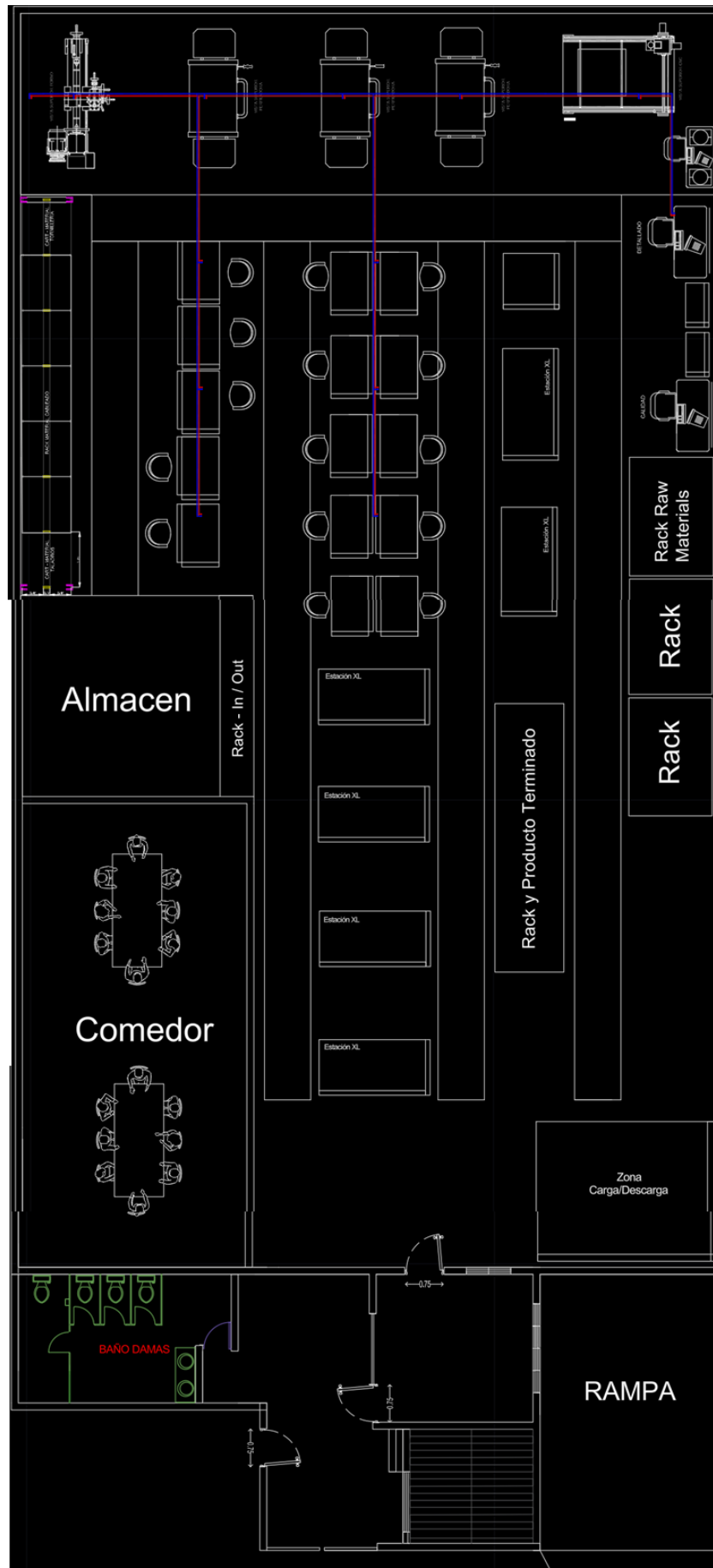
- ordenar mejor sus estaciones,
- clasificar materiales y herramientas según el tipo de proyecto,
- reducir tiempos de búsqueda,
- dar mayor claridad visual a la operación.

En la empresa uno de los principales retos es que no todos los proyectos siguen el mismo flujo. Por eso, una estandarización rígida no siempre funciona. Esta guía responde justamente a ese problema, porque propone una forma de estandarizar el entorno de trabajo y no necesariamente el producto final.

Es decir, aunque los proyectos cambien, sí se puede mantener un mismo criterio de:

- orden,
- limpieza,
- clasificación,
- señalización,
- ubicación de herramientas,
- manejo de materiales,
- disciplina operativa.

2. Layout actualizado con mejoras en señalización, cableado y seguridad: actualización del plano de planta incorporando elementos relacionados con cableado, señalización y propuestas de seguridad.



Actividades desarrolladas

Durante esta etapa se realizaron las siguientes acciones:

- Actualización del layout de planta con integración de cableado y elementos visuales de seguridad.
- Desarrollo de la guía 5S alineada a la clasificación de proyectos de la empresa.
- Revisión de oportunidades de mejora en estaciones de trabajo y áreas operativas.
- Generación de propuestas orientadas a mejorar organización, orden visual y seguridad dentro de la planta.

Avance de la táctica

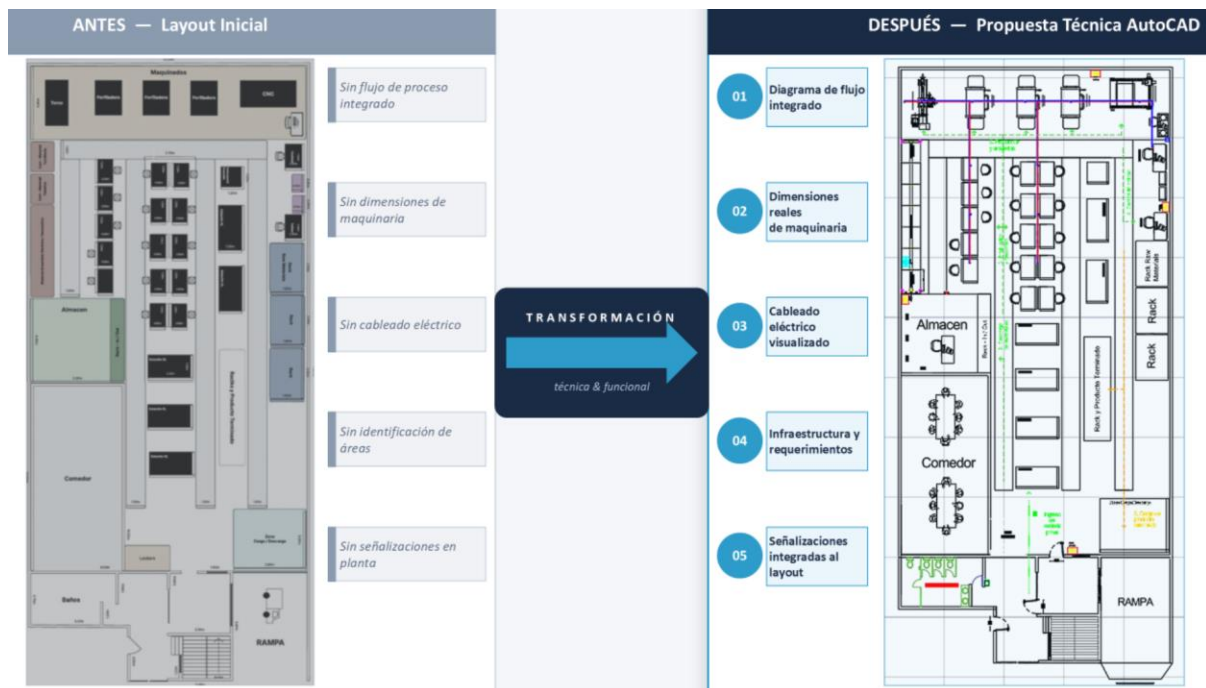
La táctica alcanzó un 100% de avance y logró llegar a la etapa de beneficio. Se cumplió la meta establecida, ya que se integró un layout actualizado junto con herramientas de apoyo vinculadas a orden, seguridad y organización de espacios, sentando una base funcional para mejorar la operación de la planta.

Metodología de trabajo

La táctica se desarrolló a partir de la revisión de la distribución actual de la planta y de la necesidad de incorporar criterios de señalización, seguridad, cableado y organización del espacio. En lugar de centrarse solo en una mejora visual, el trabajo buscó que el layout funcionara como una herramienta de apoyo para orientar decisiones sobre uso del espacio, orden operativo y condiciones básicas de seguridad. De manera complementaria, se articuló con herramientas 5S para reforzar la claridad y el control visual dentro de la operación.

Producto generado

Como resultado de la táctica, se desarrolló el siguiente producto:



Layout actualizado con señalizaciones, cableado y propuesta de seguridad.

Uso del producto

El layout quedó como base de apoyo para revisar y orientar mejoras en distribución, seguridad, señalización y orden operativo dentro de la planta. Permitió visualizar de manera más clara las áreas de trabajo, el uso del espacio y las oportunidades de ajuste en la distribución física de la empresa.

Beneficios logrados

La táctica llegó a beneficio, ya que dejó una propuesta visual y actualizada que integra criterios de señalización, seguridad, cableado y organización espacial. Esto fortaleció la claridad en la distribución de áreas, facilitó la identificación de oportunidades de optimización del espacio y aportó mejores condiciones de orden y seguridad dentro de la operación.

Meta cumplida

Integrar el layout actualizado y las herramientas 5S como base para mejorar la organización de espacios, el control visual de estaciones y la estandarización operativa en la empresa .

Impacto esperado

Los resultados de esta táctica buscan generar beneficios concretos en la organización operativa de la empresa. Entre los impactos esperados se encuentran:

- Mayor orden y claridad en las áreas de trabajo.
- Mejora en la organización de proyectos según su clasificación.
- Mejor control visual y operativo dentro de la planta y en áreas críticas como almacén.
- Fortalecimiento de la estandarización operativa mediante herramientas adaptadas a la realidad de la empresa.

En conjunto, esta táctica busca sentar bases más sólidas para la organización de la operación, apoyando la toma de decisiones en layout, seguridad y estandarización del entorno de trabajo.

Táctica 6: Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información (ISO 27001 / NIST)

La presente táctica tiene como objetivo evaluar el nivel actual de madurez en seguridad de la información dentro de la empresa, mediante la identificación de activos críticos, el análisis de riesgos y la revisión de prácticas existentes, tomando como referencia marcos de buenas prácticas como ISO 27001 y NIST.

Esta iniciativa surge a partir de la necesidad identificada de fortalecer la gestión de la información dentro de la empresa, considerando su crecimiento operativo, la dependencia de sistemas tecnológicos y la futura integración a un sistema ERP, lo cual requiere una base sólida en temas de seguridad y control de información.

Avances logrados en esta táctica

Actualmente esta táctica presenta un avance aproximado del 100%, derivado de los siguientes logros:

- Identificación y documentación de los activos críticos de información dentro de la empresa.
- Análisis del estado actual de la infraestructura tecnológica y de red.
- Detección de vulnerabilidades en el manejo de la información y accesos.
- Validación preliminar de hallazgos con responsables del área tecnológica.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta táctica se siguió un proceso estructurado basado en diagnóstico y análisis de información:

- Levantamiento de información sobre la infraestructura tecnológica y de red.
- Identificación de activos críticos de información (equipos, sistemas, datos y procesos).
- Evaluación del estado actual de seguridad de la información.
- Identificación de riesgos y vulnerabilidades.
- Clasificación de riesgos con base en impacto y probabilidad.
- Desarrollo de recomendaciones alineadas a estándares internacionales (ISO 27001 y NIST).
- Validación preliminar con el área encargada de sistemas e información.

Producto generado

Como resultado de esta táctica se desarrollaron las siguientes herramientas principales:

Inventario de activos críticos de información: Documento que identifica y clasifica los activos más importantes para la operación de la empresa, permitiendo entender qué elementos requieren mayor protección.

Diagnóstico de madurez en seguridad de la información: Análisis general del estado actual de la empresa en términos de seguridad, identificando fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad.

Documento de recomendaciones estratégicas: Propuesta de acciones orientadas a mejorar la seguridad de la información, incluyendo aspectos como segmentación de red, control de accesos y organización de la información.

Estos documentos fueron desarrollados con el objetivo de que la empresa cuente con una base clara, estructurada y accionable para fortalecer su seguridad de la información.



Matriz de Riesgos de Activos Críticos – FCEO

Activo	Riesgo identificado	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Controles actuales	Recomendación
<i>Dirección General</i>	Dependencia en una sola persona	Muy alto	Alta	Crítico	Experiencia y liderazgo directo	Delegación, documentación de procesos, plan de sucesión
<i>Flujo de efectivo</i>	Falta de liquidez	Muy alto	Media	Crítico	Control financiero básico	Proyección de flujo, diversificación de ingresos
<i>Clientes clave</i>	Pérdida de clientes principales	Muy alto	Media	Crítico	Relación directa	Estrategia comercial y diversificación
<i>Información del cliente</i>	Fuga o pérdida de información	Alto	Media	Alto	Uso de sistemas básicos	Políticas de seguridad, respaldos, control de accesos
<i>Proveedores</i>	Retrasos o dependencia	Alto	Media	Alto	Relación con proveedores actuales	Evaluar proveedores alternos
<i>Red / WiFi</i>	Caídas de red	Medio	Alta	Alto	Infraestructura básica	Mejorar red, redundancia
<i>Infraestructura</i>	Fallas en equipos	Alto	Baja	Medio	Mantenimiento correctivo	Mantenimiento preventivo, redundancia

3. Priorización de Activos (según percepción interna)

Con base en las entrevistas realizadas, la priorización de activos críticos es la siguiente:

1. Dirección General
2. Flujo de efectivo
3. Clientes clave
4. Información del cliente
5. Proveedores
6. Red operativa
7. Infraestructura y redundancia

Mapa de calor de riesgos (Impacto vs Probabilidad)

Escalas utilizadas

Impacto:

- 1 = Bajo
- 2 = Medio
- 3 = Alto
- 4 = Crítico

Probabilidad:

- 1 = Baja
- 2 = Media
- 3 = Alta

Ubicación de riesgos de FCEO

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel
Dependencia de [REDACTED]	4	3	Crítico
Flujo de efectivo	4	2	Crítico
Pérdida de clientes	4	2	Crítico
Fuga de información	3	2	Alto
Problemas con proveedores	3	2	Alto
Caída de red	2	3	Alto
Fallas de infraestructura	3	1	Medio

Uso del producto

Las herramientas desarrolladas han comenzado a ser utilizadas como base para el análisis interno de la empresa, permitiendo visualizar de manera clara el estado actual de la seguridad de la información.

Estas herramientas funcionan como base para:

- Identificación de riesgos críticos dentro de la operación.
- Priorización de acciones de mejora.
- Toma de decisiones en temas de tecnología y seguridad.
- Preparación para futuras implementaciones (ERP, controles de acceso, políticas).
- Alineación con buenas prácticas internacionales.

Impacto esperado

Los beneficios esperados de esta táctica incluyen:

- Mayor visibilidad sobre los activos críticos de información.
- Identificación clara de riesgos que afectan la operación.
- Mejora en la toma de decisiones relacionadas con tecnología y seguridad.
- Reducción de vulnerabilidades operativas.
- Preparación para certificaciones como ISO 27001.
- Base sólida para la integración segura de sistemas como ERP

Meta

Lograr un diagnóstico completo del nivel de madurez en seguridad de la información, incluyendo la identificación de activos críticos, la evaluación de riesgos y la definición de recomendaciones estratégicas, dejando establecida una base funcional para futuras implementaciones antes del cierre del periodo PAP.

Táctica 4: Planeación financiera (Presupuesto maestro)

La presente táctica tiene como objetivo dotar a la empresa de una herramienta formal de planeación financiera mediante el desarrollo de un presupuesto maestro con control presupuestal integrado, que permita transitar de una gestión reactiva de ingresos y egresos hacia

un modelo estructurado de anticipación financiera. Esta táctica responde directamente a la problemática identificada respecto al sistema de inteligencia financiera en etapa de consolidación, así como a la necesidad de fortalecer la visibilidad sobre desviaciones presupuestales y la toma de decisiones financieras oportunas.

Avance de la táctica

Esta táctica presenta un avance aproximado del **85%**, derivado de los siguientes logros:

- Levantamiento de información financiera histórica con apoyo del área de Finanzas y Administración para identificar las principales partidas de ingresos y egresos.
- Diseño y construcción del presupuesto maestro anual en formato Excel, integrando presupuesto operativo (ventas, costos, gastos) y presupuesto financiero (flujos esperados).
- Desarrollo de la herramienta de control presupuestal con comparativo presupuesto vs. real y cálculo automático de desviaciones por rubro.
- Validación inicial del modelo con la Gerente de Finanzas, asegurando alineación con los criterios contables que maneja la empresa.
- Ejecución de una primera revisión mensual documentada como ejercicio piloto del proceso de control.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta táctica se siguió un proceso estructurado en las siguientes etapas:

- Diagnóstico inicial: Se sostuvieron sesiones con el área financiera para entender la forma en que actualmente se controlan los ingresos y egresos, identificando que la planeación se realizaba de manera informal y sin un instrumento consolidado de comparación.
- Recopilación y clasificación de información: Se trabajó con datos históricos para clasificar las principales partidas, definir categorías presupuestales y establecer los rubros que serían integrados al presupuesto maestro.
- Diseño de la estructura del presupuesto: Se construyó la arquitectura del presupuesto maestro en Excel, organizando ingresos, costos, gastos operativos y gastos financieros, con apertura mensual para facilitar el seguimiento.

- Desarrollo de la herramienta de control presupuestal: Se integró un módulo comparativo presupuesto vs. real, con cálculo automático de variaciones absolutas y porcentuales por partida, además de un semáforo visual para identificar desviaciones críticas.
- Validación con la empresa: La herramienta fue revisada con el área de Finanzas para ajustar criterios, validar categorías y asegurar que los datos solicitados fueran consistentes con la información que la empresa registra actualmente.
- Ejecución de revisión piloto: Se llevó a cabo una primera revisión mensual del presupuesto, comparando lo planeado contra lo ejecutado, identificando desviaciones y registrando las primeras observaciones operativas.

Producto generado

Como resultado de la implementación de la táctica, se desarrollaron los siguientes productos:

- **Presupuesto maestro anual (formato Excel):** documento estructurado con apertura mensual de ingresos, costos, gastos operativos y gastos financieros, diseñado como base de planeación para el ejercicio anual.
- **Herramienta de control presupuestal:** módulo comparativo presupuesto vs. real, con cálculo automático de desviaciones, semáforo visual y espacio para registro de causas y acciones correctivas.
- **Guía de uso del presupuesto maestro:** documento de apoyo con instrucciones para alimentar la herramienta, interpretar las desviaciones y dar continuidad al proceso de revisión mensual.

Uso del producto

La herramienta será utilizada por el área de Finanzas y Administración como instrumento de planeación anual y como base de comparación entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado. Funciona como apoyo directo para la dirección general, ya que permite identificar desviaciones de manera oportuna, dar visibilidad a los rubros con mayor variación y sustentar decisiones financieras con información estructurada.

Su aplicación se da principalmente en sesiones mensuales de revisión, donde se contrasta el presupuesto contra los resultados reales, se documentan las causas de las desviaciones y se definen ajustes operativos o financieros según corresponda.

Beneficios esperados

- Anticipación de desviaciones financieras antes de que generen impacto operativo significativo.
- Mayor disciplina en la planeación de ingresos y egresos del ejercicio anual.
- Toma de decisiones financieras basada en información estructurada y comparativa.
- Reducción de la operación financiera reactiva mediante un esquema formal de control.
- Generación de una base de datos financiera histórica que fortalezca proyecciones futuras.
- Establecimiento de un proceso replicable de revisión mensual que pueda institucionalizarse.

Meta

Elaborar el presupuesto anual y ejecutar al menos una revisión mensual documentada durante el periodo.

Táctica 5: Análisis de flujo de efectivo

La presente táctica tiene como objetivo fortalecer la gestión de liquidez de la empresa mediante la estructuración formal de un estado de flujo de efectivo proyectado y un control sistemático de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Esta iniciativa responde a uno de los principales retos identificados en la empresa: la necesidad de anticipar requerimientos de capital de trabajo y reducir el riesgo de tensiones de liquidez en una etapa de crecimiento acelerado.

Avance de la táctica

Esta táctica presenta un avance aproximado del **90%**, derivado de los siguientes logros:

- Análisis del estado actual de la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, identificando los principales clientes y proveedores recurrentes.
- Diseño del formato de estado de flujo de efectivo proyectado con apertura semanal y mensual.
- Desarrollo de la herramienta de control de CxC y CxP en Excel, con seguimiento de antigüedad de saldos y fechas de vencimiento.
- Cálculo de indicadores clave: días promedio de cobranza (DSO), días promedio de pago (DPO) y ciclo de conversión de efectivo.
- Implementación del primer reporte mensual de flujo de efectivo y revisión inicial con el área financiera.
- Identificación de oportunidades de mejora en el ciclo de cobranza con base en los primeros datos consolidados.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta táctica se siguió un proceso estructurado:

- Diagnóstico de la situación actual: Se realizó un análisis del manejo actual de cobranza y pagos, identificando que la empresa no contaba con un seguimiento formal de antigüedad de saldos ni con métricas consolidadas de liquidez.
- Levantamiento de información: Se trabajó con el área de Finanzas para recopilar información histórica de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como los términos de crédito habituales con clientes y proveedores.
- Diseño del estado de flujo de efectivo proyectado: Se construyó un formato con apertura semanal y mensual, integrando entradas esperadas (cobranza programada), salidas (nómina, proveedores, impuestos, gastos fijos) y saldo proyectado de caja.
- Desarrollo del control de CxC y CxP: Se diseñó una herramienta complementaria que permite registrar facturas emitidas y por pagar, calcular antigüedad de saldos por rangos (0-30, 31-60, 61-90, +90 días) y dar seguimiento a vencimientos.
- Cálculo de indicadores de liquidez: Se integraron métricas como días promedio de cobranza, días promedio de pago y ciclo de conversión de efectivo, con el fin de dar visibilidad a la salud financiera operativa.

- Validación e implementación inicial: La herramienta fue revisada con el área de Finanzas y se ejecutó un primer reporte mensual, identificando saldos vencidos relevantes y proponiendo acciones de seguimiento puntual.

Producto generado

Como resultado de la implementación de la táctica, se desarrollaron los siguientes productos:

- **Estado de flujo de efectivo proyectado (formato Excel):** herramienta con apertura semanal y mensual que permite anticipar entradas y salidas de efectivo y proyectar el saldo de caja en distintos horizontes.
- **Control de cuentas por cobrar y por pagar:** módulo de seguimiento con clasificación por antigüedad de saldos, fechas de vencimiento y estatus de cobro/pago.
- **Reporte mensual de liquidez:** formato consolidado con indicadores clave (DSO, DPO, ciclo de conversión de efectivo) y observaciones sobre la situación de liquidez del periodo.
- **Recomendaciones para reducción del ciclo de cobranza:** documento ejecutivo con propuestas concretas para mejorar el tiempo promedio de cobro, incluyendo políticas de crédito, recordatorios de cobranza y seguimiento puntual a clientes con saldos vencidos.

Uso del producto

Las herramientas desarrolladas serán utilizadas por el área de Finanzas y Administración como instrumentos de monitoreo continuo de la liquidez de la empresa. El estado de flujo de efectivo proyectado permite anticipar necesidades de capital de trabajo y planear movimientos financieros con mayor precisión, mientras que el control de CxC y CxP funciona como apoyo operativo para la gestión de cobranza y pagos.

El reporte mensual servirá como insumo directo para la dirección general, dando visibilidad sobre el estado de la liquidez, la evolución de los indicadores clave y la necesidad de acciones específicas en caso de identificar tensiones financieras.

Beneficios esperados

- Reducción del riesgo de falta de liquidez mediante anticipación estructurada de movimientos de efectivo.
- Mejora en la gestión financiera operativa mediante seguimiento sistemático de cobranza y pagos.
- Identificación oportuna de clientes con saldos vencidos y acciones de cobranza más efectivas.
- Mayor capacidad para planear necesidades de capital de trabajo en periodos de alta operación.
- Generación de indicadores que permitan medir la salud financiera operativa de manera continua.
- Establecimiento de una cultura de seguimiento periódico al flujo de efectivo dentro de la empresa.

Meta

Implementar el reporte mensual y reducir al menos 10% el tiempo promedio de cobranza.

1.6 Valoración de productos, resultados e impactos

Durante el periodo actual de consultoría en la empresa, el equipo PAP ha dado continuidad al proceso de fortalecimiento organizacional de la empresa, representando una etapa de avance y consolidación de propuestas estratégicas en distintas áreas clave. Las tácticas desarrolladas han buscado responder de manera directa a necesidades previamente identificadas dentro de la empresa, permitiendo avanzar en temas relacionados con dirección estratégica, gestión comercial y sistemas de información.

El trabajo realizado ha mantenido continuidad con los ejes estratégicos definidos para este semestre, priorizando tanto el desarrollo de herramientas como la generación de productos concretos que puedan ser útiles para la empresa. En esta fase, se ha trabajado no solo en la parte

metodológica y documental, sino también en la construcción de propuestas más aterrizadas a la realidad operativa de la empresa, de modo que cada táctica pueda tener una aplicación práctica y funcional dentro de la organización.

A continuación, se describe de manera puntual cómo cada táctica ha respondido a los retos identificados y qué aportes ha generado al desarrollo organizacional de la empresa.

Área Clave de Desempeño: Dirección Estratégica

Táctica 1: Seguimiento y control del Plan Estratégico

Impactos logrados

La implementación de esta táctica permitió generar un primer acercamiento a la formalización del seguimiento estratégico dentro de la empresa, mediante el diseño de herramientas y la ejecución de una sesión piloto que facilitó la revisión de avances, identificación de riesgos y definición de acuerdos.

En términos de resultados, se logró estructurar la información de los proyectos estratégicos y promover una dinámica organizada de seguimiento, evidenciando la utilidad de las herramientas desarrolladas y su aplicabilidad en el contexto de la empresa. Asimismo, se observó una participación por parte de los líderes de área, lo que contribuyó a la generación de acuerdos claros con responsables y fechas compromiso.

No obstante, la implementación de la táctica fue parcial, alcanzando un 80% de cumplimiento respecto a la meta inicial, debido a que únicamente se llevó a cabo una sesión piloto en lugar de las tres revisiones formales planteadas. Esta limitación estuvo asociada principalmente a la carga operativa de la empresa y a la disponibilidad de tiempo de los participantes.

A pesar de ello, los productos generados y la experiencia obtenida durante la sesión piloto sientan las bases para la continuidad del proceso de seguimiento estratégico. En este sentido, la propuesta del rol de Project Manager representa un elemento clave para la institucionalización de este esquema y su adopción a largo plazo.

Aspectos Pendientes

A pesar del progreso de la táctica, la táctica se encuentran aún en desarrollo. Entre las principales observaciones se encuentran:

- Un uso periódico a las sesiones formales de revisión dentro de la empresa
- Integración de los KPIs dentro de las sesiones formales de revisión
- Reducir el tiempo de las sesiones de Revisiones Formales (la duración de la sesión piloto duro 25 min adicionales a la duración propuesta)

Táctica 1: Validación de Descripciones de Puesto

Impactos logrados

Los avances en la validación de descripciones de puesto han generado mayor visibilidad sobre la estructura organizacional de la empresa. El levantamiento de información de la mayoría de los puestos ha permitido identificar con mayor claridad las funciones reales que desempeñan los colaboradores, así como las relaciones existentes entre áreas.

Asimismo, la documentación parcial de los descriptivos ha contribuido a reducir la ambigüedad en la asignación de responsabilidades, identificando posibles duplicidades y áreas de mejora en la distribución del trabajo. Esto representa un avance importante hacia la formalización organizacional.

Por otro lado, el desarrollo del mapa de alineación puesto–estrategia ha permitido vincular los roles operativos con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando una mejor comprensión del impacto de cada puesto dentro de la organización y fortaleciendo la toma de decisiones a nivel directivo.

En conjunto, estos avances comienzan a sentar las bases para procesos más estructurados de gestión del talento, tales como evaluación de desempeño, reclutamiento y definición clara de responsabilidades.

Aspectos pendientes

A pesar de los avances logrados, la táctica aún se encuentra en proceso de consolidación. Entre los principales aspectos pendientes se encuentran:

- Completar el levantamiento de información del 100% de los puestos identificados
- Finalizar la documentación de los descriptivos restantes bajo el formato estandarizado
- Validar todos los descriptivos con los responsables de cada área
- Integrar completamente el mapa de alineación puesto–estrategia con todos los puestos
- La conclusión de estos elementos permitirá consolidar la herramienta como un instrumento formal dentro de la organización.

Táctica 2: Priorización Estratégica de Capacitaciones

Impactos logrados

El desarrollo de la herramienta de priorización y seguimiento de capacitaciones permitió estructurar de manera más clara las necesidades de formación identificadas dentro de la empresa, integrando tanto capacitaciones técnicas como de desarrollo humano.

A partir de las entrevistas realizadas con actores clave, se lograron detectar áreas de oportunidad relacionadas con brechas de desempeño, necesidades operativas y fortalecimiento de competencias en puestos críticos.

La matriz diseñada aporta valor al transformar información cualitativa en un modelo de evaluación cuantitativo, permitiendo priorizar capacitaciones con base en criterios como urgencia, impacto organizacional, impacto en cultura, facilidad de implementación y costo estimado.

Además, la herramienta no solo permite priorizar, sino también dar seguimiento al proceso mediante pestañas de calendario, evidencias, medición de impacto y checklist de auditoría. Esto fortalece el control documental y facilita que la empresa pueda evaluar posteriormente si las capacitaciones generan beneficios reales.

Adicionalmente, la cotización realizada con un proveedor externo permite vincular las necesidades detectadas con una alternativa real de implementación, fortaleciendo la viabilidad de la propuesta y acercando a la empresa a una posible ejecución del plan.

En conjunto, esta táctica representa un avance hacia una gestión más estratégica del desarrollo del talento humano, al optimizar recursos, reducir subjetividad en la toma de decisiones y alinear la capacitación con los objetivos organizacionales de la empresa.

Aspectos pendientes

Para la consolidación de esta táctica, aún se identifican los siguientes aspectos pendientes:

Para la consolidación de esta táctica, se identifican los siguientes aspectos pendientes:

- Validar la matriz final con dirección y Recursos Humanos.
- Ajustar criterios, ponderaciones y prioridades según la retroalimentación de la empresa.
- Definir formalmente las capacitaciones que serán implementadas primero.
- Asignar responsables internos para la ejecución y seguimiento de cada capacitación.
- Confirmar presupuesto disponible y viabilidad financiera de implementación.
- Establecer fechas definitivas de ejecución para las capacitaciones prioritarias.
- Aplicar la herramienta de evidencias y checklist de auditoría una vez ejecutadas.
- Medir el impacto posterior de las capacitaciones mediante indicadores antes y después.

El cumplimiento de estos puntos permitirá que, durante verano 2026, la herramienta pase de una fase de priorización y planeación a una fase de implementación, seguimiento y medición de resultados.

Táctica 3: Planeación financiera (Presupuesto maestro)

Impactos logrados

La implementación de esta táctica permitió a la empresa contar por primera vez con un instrumento formal de planeación financiera, transitando de una gestión informal de ingresos y egresos hacia un esquema estructurado de control presupuestal. La construcción del presupuesto maestro anual y de la herramienta de control comparativo presupuesto vs. real generó visibilidad sobre las principales partidas financieras de la empresa, así como sobre las desviaciones que se presentan mes a mes en la operación.

En términos de resultados, la ejecución de la primera revisión mensual permitió identificar de manera oportuna desviaciones específicas en rubros operativos, lo que abre la posibilidad de tomar decisiones financieras con mayor anticipación. Asimismo, se logró establecer un proceso replicable de revisión, sentando las bases para que la empresa pueda dar continuidad al ejercicio sin depender de la asesoría externa.

Otro impacto relevante es la generación de una base estructurada de información financiera que, en el mediano plazo, permitirá fortalecer otros ejercicios como la proyección financiera y la evaluación de inversiones. La herramienta también contribuye a fortalecer la disciplina financiera al interior de la organización, promoviendo una cultura de planeación y rendición de cuentas en el manejo de los recursos.

En conjunto, esta táctica representa un avance importante hacia la consolidación del sistema de inteligencia financiera de la empresa, atendiendo de manera directa una de las problemáticas previamente identificadas dentro del diagnóstico organizacional.

Aspectos pendientes

A pesar de los avances logrados, se identifican los siguientes aspectos pendientes:

- Institucionalizar el ejercicio de revisión mensual del presupuesto como práctica recurrente dentro de la operación financiera.
- Capacitar al equipo financiero en el uso continuo de la herramienta para asegurar su sostenibilidad sin acompañamiento externo.
- Ajustar criterios de clasificación de partidas conforme la empresa avance en la migración tecnológica al sistema centralizado.
- Profundizar el análisis de desviaciones, no solo en términos de monto, sino también de causas raíz, para fortalecer la toma de decisiones.
- Vincular el presupuesto maestro con los indicadores estratégicos del negocio para tener una visión integral de planeación.

Táctica 4: Análisis de flujo de efectivo

Impactos logrados

El desarrollo de esta táctica generó un avance significativo en la gestión de liquidez de la empresa, dotando a la empresa de herramientas formales para anticipar movimientos de efectivo y dar seguimiento estructurado a sus cuentas por cobrar y por pagar. La implementación del estado de flujo de efectivo proyectado y del control de CxC/CxP permitió, por primera vez, contar con visibilidad consolidada sobre la posición de liquidez en distintos horizontes temporales.

A partir del primer reporte mensual implementado, se logró identificar saldos vencidos relevantes en cuentas por cobrar, así como obtener una primera medición formal del ciclo de conversión de efectivo. Esta información permitió generar recomendaciones concretas orientadas a reducir el tiempo promedio de cobranza, atendiendo directamente una de las problemáticas más sensibles para la operación financiera de la empresa.

Otro impacto relevante es el fortalecimiento de la cultura de seguimiento financiero dentro de la organización, ya que la herramienta promueve un esquema sistemático de revisión que reduce la operación reactiva y mejora la capacidad de respuesta ante posibles tensiones de liquidez. Asimismo, los indicadores incorporados (DSO, DPO, ciclo de conversión de efectivo) brindan a la dirección una base más sólida para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

En conjunto, esta táctica contribuye directamente a fortalecer la gestión financiera operativa de la empresa y a reducir riesgos asociados a la falta de liquidez en una etapa de crecimiento acelerado.

Aspectos pendientes

A pesar de los avances logrados, se identifican los siguientes aspectos pendientes:

- Consolidar el reporte mensual de liquidez como práctica institucional, asegurando su ejecución continua.
- Implementar las recomendaciones específicas para reducir el ciclo de cobranza y dar seguimiento al cumplimiento de la meta del 10%.
- Definir políticas formales de crédito y cobranza que respalden la gestión operativa de las cuentas por cobrar.
- Integrar el flujo de efectivo proyectado con el presupuesto maestro para tener una visión financiera integrada.
- Avanzar hacia un esquema de proyección de flujo de efectivo de mayor horizonte (trimestral y anual).
- Validar la sostenibilidad del proceso una vez concluido el acompañamiento del PAP.

Área Clave de Desempeño: Gestión Comercial

Táctica: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)

Impactos logrados

El desarrollo de los Checklists Maestros ha permitido generar una mayor claridad organizacional respecto a los requisitos necesarios para la incorporación de la empresa a programas de fomento industrial. Como resultado, la empresa ahora cuenta con una herramienta estructurada que facilita la identificación de su situación actual frente a estos programas.

Además, el uso inicial de estas herramientas por parte del área de internacionalización representa un avance importante, ya que permitió realizar una primera verificación del estado

actual de la documentación empresarial, identificando fortalezas y áreas de oportunidad en términos de cumplimiento normativo.

Otro impacto relevante es que esta táctica contribuye a fortalecer la visión estratégica de la empresa hacia mercados internacionales, al facilitar su preparación para cumplir con requisitos regulatorios necesarios para participar en esquemas de comercio exterior más competitivos.

En conjunto, estos resultados contribuyen al fortalecimiento de la gestión comercial y al posicionamiento de la empresa para aprovechar oportunidades derivadas del comercio internacional.

Aspectos pendientes

A pesar de los avances logrados, aún existen elementos que deben consolidarse para completar la táctica:

- Completar la verificación del total de documentos requeridos.
- Identificar los documentos faltantes para cada programa.
- Validar la viabilidad real de la empresa para aplicar a estos programas.
- Dar seguimiento a la integración documental faltante.

La conclusión de estos elementos permitirá que la empresa cuente con una base más sólida para evaluar formalmente su posible acreditación a programas de fomento en futuras etapas.

Área Clave de Desempeño: Sistemas de Información

Táctica 1 — Consolidación de indicadores clave de desempeño

Impactos:

El desarrollo de esta táctica permitió comenzar a estructurar una base para el monitoreo de información relevante dentro de la empresa. A través de la definición de indicadores clave y del desarrollo de formatos de seguimiento en Excel, la empresa cuenta ahora con una propuesta más clara para visualizar variables importantes relacionadas con el desempeño operativo y con el efecto de herramientas de mejora como la metodología 5S.

Aunque esta táctica aún se encuentra en una etapa de consolidación, ya representa un avance importante porque introduce una lógica de seguimiento basada en indicadores concretos y no únicamente en percepción operativa.

- Se definieron tres KPIs clave considerados relevantes para el seguimiento general de la empresa.
- Se desarrolló un formato en Excel para el monitoreo de estos indicadores.
- Se generó un segundo formato con tres KPIs orientados a evaluar el beneficio de la metodología 5S.
- Se avanzó en la construcción de herramientas que pueden reducir el trabajo manual en el análisis de información.
- Se sentó una base para facilitar la toma de decisiones a partir de datos más claros y organizados.

Aspectos pendientes:

- Validar con la empresa si los KPIs propuestos realmente se ajustan a sus necesidades operativas.
- Alimentar los formatos con datos reales para evaluar su funcionalidad.
- Ajustar metas y rangos de desempeño según los primeros resultados obtenidos.
- Avanzar hacia una consolidación más visual y ejecutiva de los indicadores.

Táctica 2 — Optimización del layout y estandarización de estaciones mediante la metodología 5S

Impactos:

Esta táctica permitió desarrollar una propuesta más aterrizada a la realidad operativa de la empresa, especialmente considerando que la empresa trabaja con proyectos únicos o de baja repetición. Por esta razón, en lugar de centrarse únicamente en metodologías de análisis de flujo como el diagrama de spaghetti, se optó por fortalecer una propuesta basada en layout, seguridad, organización visual y metodología 5S aplicada a estaciones y clasificación de proyectos.

Como resultado, se generaron productos que pueden aportar valor tanto en la organización física de la planta como en la manera en que se estructuran y ordenan las estaciones de trabajo y el almacén.

- Se actualizó el layout de planta integrando cableado y propuestas de señalización y seguridad.
- Se desarrolló una guía 5S con base en la clasificación de proyectos de la empresa.
- Se avanzó en una propuesta de orden y estandarización operativa más alineada a la realidad de la empresa.
- Se identificaron áreas de oportunidad importantes en almacén y en estaciones de trabajo.
- Se generó una base más sólida para apoyar decisiones relacionadas con seguridad, orden visual y optimización de espacios.

Aspectos pendientes:

- Aterrizar aún más la guía 5S a las necesidades específicas de la empresa para que sea realmente funcional.
- Terminar de integrar en el layout propuestas completas de señalización, seguridad y ergonomía.
- Desarrollar de forma más específica la parte de almacén dentro de la metodología 5S.
- Validar en planta la aplicabilidad de las propuestas de layout y organización de estaciones.

- Continuar ajustando las recomendaciones con base en retroalimentación directa de la empresa.

Táctica — Diagnóstico inicial de madurez en seguridad de la información

Impactos:

El desarrollo de esta táctica permitió generar una primera base estructurada para la gestión de la seguridad de la información dentro de la empresa. A través de la identificación de activos críticos, la evaluación del estado actual de la empresa y la elaboración de una matriz de riesgos, se logró dar visibilidad a aspectos que antes no estaban claramente definidos ni documentados.

Aunque esta táctica aún se encuentra en una etapa inicial, representa un avance importante porque introduce un enfoque preventivo y estratégico en la gestión de la información, dejando de lado una operación basada únicamente en la experiencia o conocimiento individual.

- Se identificaron los activos críticos de información más relevantes para la operación de la empresa.
- Se realizó una evaluación inicial del nivel de seguridad de la información dentro de la organización.
- Se sentaron las bases para una futura implementación de controles de seguridad y mejora continua.
- Se estableció un punto de partida para la preparación hacia certificaciones y crecimiento tecnológico de la empresa.

Aspectos pendientes:

- Validar con la empresa los riesgos identificados y su nivel de impacto real en la operación.
- Definir prioridades de implementación con base en los riesgos más críticos.
- Implementar controles básicos de seguridad de la información.
- Formalizar políticas y procedimientos relacionados con el manejo de la información.
- Capacitar al personal en buenas prácticas de seguridad.
- Dar seguimiento y actualización periódica al análisis de riesgos.

- Integrar estos esfuerzos con futuros proyectos como la implementación del ERP y mejora de la infraestructura tecnológica.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). Balanza comercial de mercancías de México, cifras oportunas 2025. <https://www.inegi.org.mx/temas/balanza/>
2. International Monetary Fund. (2025). *World economic outlook: Trade tensions and uncertainty*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
3. Office of the United States Trade Representative. (2025). *Tariff actions and trade enforcement under Section 301*. <https://ustr.gov/issue-areas/enforcement/section-301-investigations/tariff-actions>
4. Opportimes. (2026, febrero 25). *Foreign direct investment in Mexico hits record high in 2025, marking five years of growth*. <https://www.opportimes.com/en/foreign-direct-investment-in-mexico-hits-record-high-in-2025-marking-five-years-of-growth/>
5. Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se>

2.0 Productos

Área Clave de Desempeño: Dirección Estratégica

Táctica: Seguimiento y control del Plan Estratégico

Tipo de producto

Documento descriptivo / Herramienta organizativa minuta estratégica

Descripción general

El producto consiste en un conjunto de herramientas diseñadas para estructurar el seguimiento del plan estratégico de la empresa, facilitando la revisión de avances, identificación de riesgos y definición de acciones. Este sistema incluye guías, formatos y estructuras que permiten llevar a cabo sesiones de seguimiento de manera organizada y estandarizada.

Elementos clave incluidos

- Documento de preparación para la sesión piloto de seguimiento estratégico
- Formato guía para líderes de área
- Estructura de la minuta estratégica (formato en Excel)
- Descripción de puesto del Project Manager (PMO)

Público destinatario

- Dirección general
- Líderes de área
- Responsable de seguimiento estratégico (Project Manager)

Uso esperado

El producto está diseñado para ser utilizado en sesiones periódicas de seguimiento estratégico, en donde los líderes de área presentan avances de sus proyectos, identifican riesgos y definen acciones. Asimismo, permite documentar los acuerdos generados y dar seguimiento a los compromisos establecidos.

Beneficio esperado

- Mejora en la organización y claridad del seguimiento de proyectos estratégicos
- Mayor control sobre avances y cumplimiento de objetivos
- Facilitación de la toma de decisiones basada en información estructurada
- Fortalecimiento de la coordinación entre áreas
- Establecimiento de bases para la institucionalización del seguimiento estratégico

Táctica: Validación de Descripciones de Puesto

Tipo de producto:

Documento institucional / Herramienta de gestión organizacional

Objetivo del producto:

Formalizar y validar las descripciones de puesto de la empresa, integrando objetivo del puesto, responsabilidades principales, indicadores asociados y relación con otros puestos, con el fin de mejorar la claridad organizacional, reducir duplicidades y fortalecer la rendición de cuentas.

Descripción

general:

El producto consiste en un documento consolidado de descripciones de puesto desarrollado a partir del análisis del organigrama actual, entrevistas con colaboradores clave y validación con la responsable del área. Este documento permite registrar de manera estandarizada las

funciones reales de cada puesto, sus responsabilidades principales, su relación con otras áreas y los indicadores que pueden asociarse a su desempeño.

Como complemento, se desarrolló un mapa de alineación puesto–estrategia, el cual permite visualizar cómo cada puesto contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa. Esta herramienta fortalece la comprensión de la estructura organizacional y facilita la toma de decisiones relacionadas con gestión del talento, reclutamiento, evaluación de desempeño y asignación de responsabilidades.

Elementos clave incluidos:

- Formato estandarizado de descriptivo de puesto
- Objetivo general de cada puesto
- Responsabilidades principales
- Indicadores asociados al puesto
- Relación con otros puestos y áreas
- Mapa de alineación puesto–estrategia
- Identificación de líderes y sponsors por iniciativa estratégica
- Base documental para actualización futura del organigrama

Público destinatario:

Dirección General · Recursos Humanos · Mandos Medios · Responsables de Área · Nuevos colaboradores

Uso esperado:

Base para procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño y definición clara de responsabilidades entre áreas. También podrá utilizarse como referencia para actualizar el organigrama y fortalecer la alineación entre los puestos y la estrategia organizacional.

Beneficio esperado:

Mayor claridad organizacional; reducción de duplicidades de funciones; mejor distribución de responsabilidades; fortalecimiento de la rendición de cuentas; base sólida para profesionalizar la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Táctica: Herramienta de Priorización y Seguimiento de Capacitaciones

Tipo de producto:

Herramienta de gestión / Matriz de priorización / Plan de seguimiento

Objetivo del producto:

Diseñar una herramienta que permita identificar, evaluar, priorizar y dar seguimiento a las necesidades de capacitación de la empresa, asegurando que el desarrollo del talento humano esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Descripción general:

La herramienta de priorización y seguimiento de capacitaciones fue desarrollada en Excel como un sistema integral para gestionar el proceso de capacitación dentro de la empresa. A partir de entrevistas con actores clave de la organización, se identificaron necesidades formativas relacionadas con brechas de desempeño, problemáticas operativas y fortalecimiento de competencias en puestos críticos.

La herramienta permite registrar capacitaciones, evaluarlas mediante criterios como urgencia, impacto organizacional, impacto en cultura, facilidad de implementación y costo estimado, y posteriormente clasificarlas por nivel de prioridad. Además, integra pestañas para calendarizar la ejecución, documentar evidencias, medir impacto y verificar el cumplimiento mediante un checklist de auditoría.

Como complemento, se realizó una cotización con un proveedor externo especializado en capacitación, lo que permite vincular las necesidades detectadas con una alternativa real de implementación.

Elementos clave incluidos:

- Plan maestro de capacitaciones
- Matriz de evaluación y priorización
- Criterios de evaluación ponderados
- Score final por capacitación
- Ranking de prioridades
- Calendario ejecutivo por mes o trimestre
- Metodología y guía de uso
- Registro de evidencias y documentación
- Medición de impacto antes y después

- Checklist de auditoría
- Cotización externa como referencia de implementación

Público destinatario:

Dirección General · Recursos Humanos · Responsables de Área · Mandos Medios

Uso esperado:

Planeación anual de capacitaciones; priorización de necesidades formativas; toma de decisiones sobre inversión en capacitación; calendarización de cursos; documentación de evidencias; seguimiento de capacitaciones ejecutadas y evaluación del impacto generado.

Beneficio esperado:

Optimización de recursos destinados a capacitación; alineación del desarrollo del talento con la estrategia empresarial; reducción de brechas de desempeño en puestos clave; mayor objetividad en la toma de decisiones; seguimiento más claro de capacitaciones ejecutadas y pendientes; mayor control documental mediante evidencias y medición de impacto.

Táctica: Planeación financiera (Presupuesto maestro)

Tipo de producto: Herramienta de planeación financiera / Modelo de control presupuestal / Documento institucional de gestión.

Objetivo del producto: Dotar a la empresa de un instrumento formal de planeación y control financiero que permita estructurar ingresos y egresos del ejercicio anual, comparar resultados reales contra lo presupuestado y anticipar desviaciones para la toma oportuna de decisiones financieras.

Descripción general: El producto consiste en un presupuesto maestro anual desarrollado en Excel, acompañado de una herramienta de control presupuestal integrada. El presupuesto maestro contempla apertura mensual de las principales partidas de ingresos, costos, gastos operativos y gastos financieros, mientras que la herramienta de control permite registrar resultados reales y compararlos automáticamente contra lo presupuestado, generando un análisis de desviaciones tanto en términos absolutos como porcentuales.

Como complemento, se elaboró una guía de uso que documenta la lógica del modelo, los criterios de clasificación de partidas y el proceso recomendado de revisión mensual, con el fin de asegurar que la herramienta pueda mantenerse en uso continuo por parte del área de Finanzas y Administración una vez concluido el acompañamiento del PAP.

Elementos clave incluidos:

- Presupuesto maestro anual con apertura mensual
- Estructura de ingresos, costos, gastos operativos y gastos financieros
- Herramienta de control presupuestal comparativo (presupuesto vs. real)
- Cálculo automático de desviaciones absolutas y porcentuales
- Semáforo visual para identificación de desviaciones críticas
- Espacio para registro de causas y acciones correctivas
- Guía de uso del presupuesto maestro
- Base para institucionalización del proceso de revisión mensual

Público destinatario: Dirección General · Gerencia de Finanzas · Área Administrativa · Consultor Externo de Finanzas · Tomadores de decisión estratégicos.

Uso esperado: Planeación financiera anual; comparación mensual de resultados reales contra lo presupuestado; identificación oportuna de desviaciones; soporte para la toma de decisiones financieras; base estructurada para futuros ejercicios de proyección y evaluación financiera.

Beneficio esperado: Anticipación de desviaciones financieras; mayor disciplina en la planeación de ingresos y egresos; toma de decisiones financieras basada en información estructurada; reducción de la operación financiera reactiva; generación de una base de datos histórica que fortalezca el análisis financiero futuro de la empresa.

Táctica: Análisis de flujo de efectivo

Tipo de producto: Herramienta de gestión financiera operativa / Reporte de monitoreo de liquidez / Sistema de control de cuentas por cobrar y por pagar.

Objetivo del producto: Proporcionar a la empresa un conjunto de herramientas que permitan monitorear de manera estructurada la liquidez de la empresa, anticipar necesidades de capital de trabajo y dar seguimiento sistemático a las cuentas por cobrar y por pagar, con el fin de reducir el riesgo de tensiones financieras y mejorar la gestión operativa del efectivo.

Descripción general: El producto consiste en un sistema integrado de gestión de liquidez compuesto por tres elementos principales: el estado de flujo de efectivo proyectado, el control de cuentas por cobrar y por pagar, y el reporte mensual de liquidez. El estado de flujo de efectivo proyectado permite visualizar entradas y salidas esperadas con apertura semanal y mensual, mientras que el control de CxC y CxP da seguimiento a la antigüedad de saldos y a

los vencimientos. El reporte mensual integra indicadores clave como días promedio de cobranza, días promedio de pago y ciclo de conversión de efectivo.

Como complemento, se desarrolló un documento ejecutivo con recomendaciones específicas orientadas a reducir el tiempo promedio de cobranza, atendiendo directamente la meta planteada del 10%.

Elementos clave incluidos:

- Estado de flujo de efectivo proyectado (apertura semanal y mensual)
- Control de cuentas por cobrar con clasificación por antigüedad de saldos
- Control de cuentas por pagar con seguimiento a vencimientos
- Indicadores de liquidez: DSO, DPO y ciclo de conversión de efectivo
- Reporte mensual consolidado de liquidez
- Documento de recomendaciones para reducción del ciclo de cobranza
- Base para integración futura con el presupuesto maestro

Público destinatario: Dirección General · Gerencia de Finanzas · Área Administrativa · Auxiliar Contable · Responsables de cobranza y pagos.

Uso esperado: Monitoreo continuo de la liquidez; anticipación de necesidades de capital de trabajo; gestión estructurada de cobranza y pagos; identificación oportuna de saldos vencidos; soporte para la toma de decisiones financieras operativas; revisión mensual formal del estado de la liquidez.

Beneficio esperado: Reducción del riesgo de falta de liquidez; mejora en la gestión financiera operativa; mayor capacidad para planear necesidades de capital de trabajo; identificación oportuna de clientes con saldos vencidos; reducción del tiempo promedio de cobranza; fortalecimiento de la cultura de seguimiento financiero dentro de la organización.

Área Clave de Desempeño: Gestión Comercial

- Táctica: Planeación y Cumplimiento de Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)

Tipo de producto:
Herramienta de gestión y control documental.

Objetivo del producto:
Proporcionar a la empresa un instrumento estructurado que permita identificar, organizar y dar

seguimiento al cumplimiento de los requisitos necesarios para la acreditación en los programas de fomento IMMEX y PROSEC, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas a su internacionalización.

Descripción

general:

El producto consiste en un checklist maestro diseñado en formato de control, el cual integra los principales requisitos legales, fiscales, operativos y de comercio exterior necesarios para la obtención de los programas IMMEX y PROSEC. Este instrumento permite visualizar el estado actual de cumplimiento de la empresa, identificar brechas documentales y establecer un seguimiento ordenado de las acciones requeridas para su acreditación.

Elementos clave incluidos:

- Listado estructurado de requisitos por categoría (legal, fiscal, operativo y comercio exterior)
- Identificación de documentos requeridos
- Asignación de responsables por requisito
- Estatus de cumplimiento (pendiente, en proceso, completo)
- Fechas de revisión y observaciones
- Integración de requisitos específicos para el contexto operativo de la empresa

Público

destinatario:

Equipo directivo, área administrativa-financiera, responsables de comercio exterior y personal involucrado en la gestión documental y cumplimiento normativo dentro de la empresa.

Uso

esperado:

El checklist será utilizado como una herramienta de control interno para dar seguimiento periódico al avance en el cumplimiento de los requisitos, facilitando la coordinación entre áreas

y permitiendo una gestión estructurada del proceso de preparación para la obtención de los programas de fomento.

Beneficio

esperado:

Se espera que la empresa logre una mayor organización documental, reduzca riesgos de incumplimiento normativo y fortalezca su nivel de preparación para acceder a los programas IMMEX y PROSEC. Asimismo, el producto contribuye a mejorar la claridad operativa y a sentar las bases para aprovechar beneficios fiscales y arancelarios que impulsen su competitividad en mercados internacionales.

Área Clave de Desempeño: Sistemas de Información

- Táctica: Estandarización de estaciones mediante la metodología 5S

Tipo de producto:

Herramienta de estandarización operativa / Checklist de control / Formato de gestión visual.

Objetivo del producto:

Diseñar herramientas prácticas que ayuden a la empresa a ordenar el cierre de proyectos, apoyar la liberación de estaciones y dar mayor visibilidad al estado operativo de cada estación, con el fin de fortalecer una estandarización básica dentro de la empresa.

Descripción general:

El producto desarrollado dentro de esta táctica se compone de dos herramientas principales: el checklist 5S para cierre de proyectos y estaciones y el formato de gestión y control visual de estaciones. El checklist fue diseñado para apoyar el cierre ordenado de proyectos, asegurando que al finalizar una fase o un trabajo, la estación quede limpia, organizada y lista para iniciar un nuevo proyecto. Por otra parte, el formato de gestión de estaciones fue desarrollado como una herramienta visual para identificar de manera rápida el estado de cada estación, el proyecto activo, la fase en la que se encuentra, el responsable y si la estación ya fue liberada o no. Estas herramientas buscan que la metodología 5S pueda aterrizar de forma práctica en la operación

diaria de la empresa, especialmente considerando que la empresa trabaja con proyectos distintos y no con una línea de producción repetitiva.

Elementos clave incluidos:

- Checklist 5S para cierre de proyectos y estaciones
- Criterios de revisión para orden, limpieza y liberación de estaciones
- Formato de gestión y control visual de estaciones
- Registro visual de proyecto activo, responsable, fase y estatus
- Apoyo al control de liberación de estaciones
- Base para una estandarización operativa inicial.

Público destinatario:

Operaciones · Producción · Responsables de estación · Supervisión · Dirección de planta.

Uso esperado:

Apoyar el cierre ordenado de proyectos, revisar la liberación de estaciones y dar seguimiento visual al estado operativo de cada estación dentro de la operación diaria de la empresa.

Beneficio esperado:

Mayor orden y claridad en el cierre de proyectos y en la liberación de estaciones; mejor control visual del estado operativo de las estaciones; base más práctica para avanzar en la estandarización dentro de la empresa.

- **Táctica: Consolidación de indicadores clave de desempeño**

Tipo de producto:

Herramienta de monitoreo / Dashboard ejecutivo / Formato de seguimiento de indicadores.

Objetivo del producto:

Desarrollar una herramienta visual que permita a la empresa monitorear indicadores clave relacionados con desempeño operativo, entregas a tiempo, rentabilidad y seguimiento de mejoras, facilitando una toma de decisiones más clara y oportuna.

Descripción general:

El producto consiste en un dashboard consolidado de KPIs clave desarrollado como una herramienta visual para presentar información relevante de manera más clara y ordenada. Este dashboard busca reducir el trabajo manual en el seguimiento de datos y dar una mejor visualización del desempeño operativo de la empresa. Dentro de la propuesta se incluyeron indicadores enfocados tanto en la operación general como en el seguimiento de mejoras relacionadas con la metodología 5S, con la intención de que la empresa pueda contar con una base inicial para monitorear resultados y apoyar decisiones de seguimiento.

Elementos clave incluidos:

- Dashboard consolidado de KPIs clave
- Visualización de entregas a tiempo
- Seguimiento de rentabilidad
- Indicadores asociados a desempeño operativo
- Base para medición de mejoras relacionadas con metodología 5S
- Presentación visual para facilitar interpretación de resultados.

Público destinatario:

Dirección General · Operaciones · Finanzas · Responsables de área · Toma de decisiones directivas.

Uso esperado:

Monitorear entregas a tiempo, rentabilidad y desempeño operativo mediante una herramienta visual que apoye el seguimiento de información clave.

Beneficio esperado:

Reducción de trabajo manual, mejora en la precisión de datos y mayor facilidad para tomar decisiones oportunas dentro de la empresa.

- **Táctica: Optimización del layout y estandarización con señalizaciones y seguridad**

Tipo de producto:

Propuesta visual de mejora operativa / Herramienta de análisis espacial / Documento de apoyo para seguridad y distribución.

Objetivo del producto:

Desarrollar una propuesta actualizada de layout que integre criterios de señalización, seguridad, cableado y organización del espacio, con el fin de orientar mejoras en la distribución física de la planta y apoyar una operación más clara y ordenada.

Descripción general:

El producto consiste en un layout actualizado con señalizaciones, cableado y propuesta de seguridad, desarrollado para ofrecer una visión más clara de la distribución actual de la planta y de las oportunidades de mejora relacionadas con orden, seguridad y uso del espacio. La propuesta integra elementos visuales que ayudan a identificar áreas, recorridos, posibles ajustes en distribución, así como puntos vinculados con señalización, equipos de seguridad y organización física de la operación. Este producto busca servir como una base visual para orientar decisiones posteriores dentro de la planta de la empresa.

Elementos clave incluidos:

- Layout actualizado de planta
- Integración de señalizaciones
- Propuesta de seguridad
- Incorporación de criterios de cableado
- Identificación visual de áreas de trabajo
- Base para orientación de mejoras en distribución y uso del espacio.

Público destinatario:

Dirección General · Operaciones · Responsables de planta · Seguridad · Personal de apoyo operativo.

Uso esperado:

Base de apoyo para revisar y orientar mejoras en distribución, seguridad, señalización y orden operativo dentro de la planta.

Beneficio esperado:

Mayor claridad sobre oportunidades de mejora en seguridad, uso del espacio y organización física de las áreas de trabajo; mejor visualización de ajustes posibles en layout antes de su implementación.

- **Táctica: Diagnóstico de Seguridad de la Información (Inventario de Activos Críticos + Matriz de Riesgos Priorizada)**

Tipo de producto:

Herramienta de diagnóstico en ciberseguridad / Sistema de análisis de riesgos / Documento estratégico para gestión de seguridad de la información.

Objetivo del producto:

Evaluar el nivel actual de madurez en seguridad de la información en la empresa mediante la identificación de activos críticos y el análisis de riesgos asociados, con el fin de establecer una base estructurada para la toma de decisiones, priorización de controles y preparación hacia estándares como ISO 27001 y NIST.

Descripción general:

El producto consiste en un diagnóstico integral de seguridad de la información que combina dos elementos clave: el inventario de activos críticos y la matriz de riesgos priorizada.

En primer lugar, se identificaron y clasificaron los activos críticos de la organización, considerando recursos humanos, tecnológicos, operativos e informativos que impactan directamente la continuidad del negocio. Posteriormente, se evaluaron los riesgos asociados a dichos activos mediante una matriz que analiza impacto y probabilidad, permitiendo priorizar aquellos riesgos más críticos.

Este diagnóstico proporciona una visión clara del estado actual de la seguridad en la empresa, identificando vulnerabilidades, dependencias clave y áreas de mejora. Además, funciona como base para la implementación futura de controles, certificaciones y la integración segura de sistemas como el ERP.

Este enfoque está alineado con buenas prácticas internacionales en gestión de seguridad de la información, permitiendo a la empresa avanzar hacia una gestión más estructurada, medible y escalable.

Elementos clave incluidos:

- Inventario de activos críticos de información (clasificados por nivel de impacto)
- Identificación de activos estratégicos del negocio
- Evaluación de riesgos asociados a cada activo
- Matriz de riesgos priorizada (impacto vs probabilidad)
- Identificación de riesgos críticos y vulnerabilidades
- Recomendaciones iniciales de mitigación
- Base para implementación de controles de seguridad
- Alineación con marcos ISO 27001 y NIST

Público destinatario:

Dirección General · Área de IT · Operaciones · Finanzas · Responsables de procesos · Equipo estratégico

Uso esperado:

Herramienta base para identificar riesgos, priorizar acciones de seguridad, apoyar la toma de decisiones y servir como fundamento para la implementación de controles, certificaciones y proyectos tecnológicos (como ERP).

Beneficio esperado:

Mayor control y protección de la información crítica, reducción de riesgos operativos, mejora en la toma de decisiones estratégicas y fortalecimiento de la confianza con clientes, especialmente en contextos internacionales.

- **Táctica: Protocolo de bajas de colaboradores**

Tipo de producto:

Checklist operativo / Procedimiento de seguridad interna

Objetivo:

Estandarizar el proceso de baja de colaboradores para asegurar la correcta gestión de accesos, activos e información.

Descripción:

Se desarrolló un checklist estructurado que define las actividades, responsables y controles necesarios al momento de la salida de un colaborador, reduciendo riesgos de acceso no autorizado o fuga de información.

Beneficio:

Mayor control interno, reducción de riesgos de seguridad y mejora en la continuidad operativa.

- **Táctica: Plan de Continuidad del Negocio (BCP) + Análisis BIA**

Tipo de producto:

Documento estratégico / Herramienta de gestión de continuidad

Objetivo:

Identificar procesos críticos y definir estrategias para mantener la operación ante interrupciones.

Descripción:

Se desarrolló un análisis BIA para identificar impactos al negocio y un BCP con tiempos de recuperación (RTO) y estrategias de respuesta ante incidentes.

Beneficio:

Reducción del impacto de interrupciones y fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

3.0 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

Leslie Araceli Estrada Rodríguez:

A lo largo del proceso PAP en la empresa, mi forma de posicionarme frente a la realidad de la empresa fue cambiando de manera importante. Al inicio llegué con nervios e incertidumbre, principalmente porque era una experiencia nueva para mí y porque sabía que estaríamos trabajando con una empresa real, con personas reales y problemáticas que no podían tratarse únicamente como un ejercicio académico. Desde las primeras semanas comprendí que, antes de proponer cualquier solución, era necesario escuchar, observar y entender el contexto de la organización, sus decisiones, sus limitaciones y su forma de trabajar. Esto me ayudó a reconocer que la consultoría no consiste en llegar a imponer ideas, sino en acompañar procesos desde el respeto, la empatía y la comprensión del entorno.

Durante las visitas y reuniones con la empresa, pude acercarme a una realidad empresarial distinta a la que conocía. Al principio me sentía insegura porque la empresa pertenece a una industria tecnológica y de manufactura con la que no estaba familiarizada. Sin embargo, al recorrer sus instalaciones, escuchar a sus colaboradores y conocer sus necesidades, entendí que sí podía aportar desde mi formación en Administración de Empresas, especialmente en temas relacionados con talento humano, organización interna, capacitación y claridad de funciones. Esta experiencia me hizo comprender que detrás de cada puesto, proceso o herramienta existen personas que necesitan claridad, acompañamiento y oportunidades de desarrollo.

Uno de los aprendizajes éticos más importantes fue entender la responsabilidad que implica trabajar con información interna de una empresa. Al desarrollar descriptivos de puesto y herramientas de capacitación, no solo estaba elaborando documentos, sino registrando funciones, responsabilidades, expectativas y necesidades que pueden influir en decisiones futuras de la organización. Por eso, comprendí la importancia de documentar con objetividad,

validar la información, escuchar con atención y evitar interpretar de manera incorrecta lo que cada colaborador realiza. Actuar éticamente en este contexto significó cuidar que los productos fueran claros, útiles y respetuosos con la realidad de las personas que forman parte de la empresa.

También aprendí que la ética profesional se demuestra en la capacidad de adaptar las propuestas a las necesidades reales de la empresa. En un inicio, algunas ideas podían parecer correctas desde una perspectiva académica, pero conforme escuché a la gerente de RH, el jefe de la empresa y otros colaboradores, entendí que las soluciones debían ajustarse a la operación, a los tiempos disponibles y a los cambios internos que estaba viviendo la empresa. Esto fue especialmente importante cuando la empresa modificó responsabilidades y estructura de puestos, ya que implicó aceptar que parte del trabajo debía ajustarse para evitar entregar algo que no fuera funcional. En ese momento comprendí que la calidad y utilidad del entregable debía estar por encima del esfuerzo ya invertido.

Mi involucramiento con las personas de la empresa despertó en mí sentimientos de responsabilidad, empatía y compromiso. En varias ocasiones me di cuenta de que los temas que trabajé, como descriptivos de puesto y capacitaciones, tenían un impacto directo en el bienestar de los colaboradores. Por ejemplo, contar con funciones claras puede reducir confusiones, tensiones o duplicidad de tareas, mientras que una herramienta de seguimiento de capacitaciones puede ayudar a que el desarrollo del personal sea más ordenado y justo. Esto me permitió ver que la gestión del talento no solo tiene un impacto administrativo, sino también humano y social.

Considero que mi forma de actuar durante el proyecto se fue construyendo tanto desde mis creencias como desde mis razonamientos. Desde mis creencias, siempre he considerado importante tratar a las personas con respeto y valorar su esfuerzo; sin embargo, el PAP me ayudó a convertir ese sentir en acciones más profesionales y fundamentadas. Aprendí que no basta con querer ayudar, sino que es necesario analizar, validar, organizar información y proponer herramientas que realmente puedan ser aplicadas. Esto me permitió pasar de una intención de apoyo a una intervención más responsable, estructurada y alineada con las necesidades de la empresa.

En el aspecto ético, también fue importante reconocer la dimensión humana del trabajo profesional. Recuerdo que en una semana, antes de iniciar una sesión, me tomé el tiempo de

preguntarle a la gerente de RH cómo se encontraba debido a una situación complicada que había vivido. Este gesto me hizo reflexionar sobre la importancia del trato humano dentro de cualquier entorno profesional. A veces se piensa que la consultoría se enfoca únicamente en resultados, herramientas o indicadores, pero esta experiencia me enseñó que también implica empatía, cuidado y sensibilidad hacia las personas con las que se trabaja.

Desde el impacto social, considero que mi trabajo aportó principalmente al fortalecimiento del desarrollo organizacional de la empresa. La validación de descriptivos de puesto contribuye a que los colaboradores tengan mayor claridad sobre sus responsabilidades y sobre la forma en que su trabajo se conecta con los objetivos de la empresa. Por otro lado, la herramienta de priorización y seguimiento de capacitaciones permite que la empresa tome decisiones más objetivas sobre el desarrollo de su personal, priorizando aquellas formaciones que pueden generar mayor impacto en la operación y en el crecimiento de las personas. En conjunto, estas tácticas pueden favorecer un entorno laboral más ordenado, profesional y con mayores oportunidades de aprendizaje.

En la última etapa del proyecto, al presentar la versión final de la herramienta de seguimiento y priorización de capacitaciones y observar que la empresa realizó una sesión piloto donde mencionaron la utilidad de las tácticas desarrolladas, pude reconocer con mayor claridad el impacto real del trabajo realizado. Esto me motivó mucho, porque entendí que lo que construimos no se quedó únicamente como una entrega académica, sino que puede ser utilizado por la empresa para mejorar su organización interna, dar seguimiento a objetivos y fortalecer el desarrollo del personal.

Este PAP me permitió reflexionar sobre el ejercicio de mi profesión en la actualidad. Como futura administradora, comprendí que las empresas necesitan herramientas, procesos y estrategias, pero también necesitan profesionales capaces de escuchar, interpretar contextos, actuar con responsabilidad y proponer soluciones realistas. La administración no debe enfocarse únicamente en la eficiencia o en los resultados económicos, sino también en generar estructuras que favorezcan el bienestar, la claridad, el desarrollo y la dignidad de las personas dentro de las organizaciones. Esta experiencia me deja como aprendizaje que el verdadero valor profesional está en aportar soluciones útiles, éticas y humanas, que ayuden a que una empresa crezca sin perder de vista a quienes la hacen posible.

Angel Ricardo Aguayo Lete:

Participar en el PAP dentro de la empresa me hizo cambiar mucho la manera en la que entiendo a una empresa y también la forma en la que veo mi carrera. Antes de entrar a este proyecto, muchas veces pensaba la Ingeniería Industrial desde lo técnico: procesos, orden, distribución, mejora, indicadores, control. Pero al estar dentro de una empresa real, convivir con su operación y platicar con las personas que trabajan ahí, me di cuenta de que todo eso siempre está conectado con personas, con su forma de trabajar, con sus tiempos, con sus limitaciones y con la manera en la que viven su día a día dentro de la empresa. Eso fue algo que me sensibilizó bastante durante todo el semestre.

Desde el inicio entendí que la empresa no era un lugar donde simplemente íbamos a llegar a “aplicar herramientas”, sino una empresa con una lógica propia, con un ritmo muy particular y con necesidades que no siempre encajaban exactamente con lo que uno aprende en clase. Esa fue una de las primeras realidades que me hizo reflexionar. Como estudiante, a veces uno cree que una metodología bien aplicada necesariamente va a funcionar, pero en la práctica me di cuenta de que primero hay que entender cómo trabaja la empresa, qué sí le sirve, qué no le sirve y qué tan viable es lo que uno propone. En la empresa eso fue muy claro, especialmente porque trabajan mucho por proyectos únicos o de baja repetición, y eso cambia por completo la forma en que se deben pensar la estandarización, el orden y la mejora continua.

En mi caso, al trabajar temas como layout, metodología 5S, gestión de estaciones, checklists de cierre de proyectos, seguridad, almacén y señalización, empecé a ver que detrás de cada propuesta había implicaciones reales para las personas de la operación. Por ejemplo, al principio la idea de trabajar 5S parecía algo muy claro desde lo técnico, pero mientras avanzaba el proyecto me fui dando cuenta de que no se trataba solo de “ordenar por ordenar”, sino de facilitar el trabajo de quienes están en planta, evitar que pierdan tiempo buscando material, reducir confusiones al terminar un proyecto y ayudar a que una estación realmente quede lista para iniciar otra cosa. Eso me ayudó a entender que una mejora no solo debe verse bien en papel, sino que debe ser funcional para la realidad de quienes la van a usar.

También me impactó mucho darme cuenta de que muchas de las cosas que para mí al inicio parecían pequeñas, para la empresa podían representar una diferencia importante. Un checklist bien pensado, una estación bien liberada, un layout con señalizaciones o una mejor organización del almacén no son solo formatos o dibujos; pueden significar más claridad, menos retrabajo, menos acumulación de material, más seguridad y una operación más ordenada. Esa parte me hizo reflexionar mucho sobre la dimensión humana de la Ingeniería Industrial, porque entendí que mejorar un proceso también es ayudar a que las personas trabajen en un entorno más claro, más seguro y menos desgastante.

Otro aspecto que me sensibilizó bastante fue la relación entre teoría y práctica. Durante la carrera aprendemos muchas herramientas que, en teoría, parecen muy estructuradas y directas. Pero en la empresa me di cuenta de que la realidad no siempre responde de manera tan ordenada. Hubo momentos donde una idea que parecía correcta desde la teoría tenía que cambiar por completo cuando se veía en la operación real. Esto me enseñó a ser más humilde con lo que sé, porque entendí que no basta con conocer una metodología; también hay que saber leer el contexto, escuchar a la empresa y aceptar que muchas veces la mejor solución no es la más compleja, sino la más realista. Esa sensibilidad para adaptar, en lugar de imponer, creo que fue uno de los aprendizajes más importantes que me dejó esta experiencia.

En la parte ética, el proyecto también me hizo pensar mucho en la responsabilidad que implica entregar herramientas que podrían ser usadas dentro de la empresa. A lo largo del semestre fui generando documentos, guías, formatos, propuestas visuales y criterios de organización que no eran solo ejercicios académicos, sino posibles bases para que la empresa tomara decisiones o probara formas nuevas de trabajar. Eso me hizo actuar con mucho más cuidado. Me di cuenta de que no era responsable entregar algo solo porque “suena bien” o porque “está bien hecho” desde lo académico, si en realidad no les iba a funcionar. Desde ahí entendí que actuar éticamente también implica reconocer los límites de lo que uno propone, evitar complicar la operación con herramientas innecesarias y priorizar lo útil sobre lo vistoso.

Además, trabajar con temas de seguridad me hizo todavía más consciente del impacto real de las propuestas. Cuando investigué sobre extintores, señalización, normas, Ley Silla y sugerencias para el layout, entendí que no estaba trabajando únicamente con distribución de espacios o con elementos visuales, sino con condiciones que pueden influir en la seguridad y en el bienestar de las personas dentro de la planta. Eso me hizo ver que como futuro ingeniero industrial también tengo una responsabilidad importante al momento de pensar espacios de trabajo, flujos y estaciones, porque esas decisiones pueden hacer el trabajo más seguro o más riesgoso, más claro o más confuso.

En la parte social, el PAP me ayudó a ver a la empresa no solo como una organización que busca resultados, sino como un espacio donde conviven personas con responsabilidades distintas, con cargas de trabajo diferentes y con necesidades que muchas veces no se ven a simple vista. Me hizo pensar que una empresa también tiene una dimensión humana muy fuerte y que cualquier mejora que se proponga debe considerar eso. No se trata solo de aumentar eficiencia o de tener mejores formatos, sino de construir condiciones más claras, más ordenadas y más sostenibles para quienes están ahí todos los días. Esa idea me marcó bastante, porque me ayudó a entender que el impacto de nuestra profesión no es solamente operativo, sino también social.

También me sensibilizó mucho el trabajo en equipo y el hecho de formar parte de un grupo multidisciplinario. Al convivir con compañeros de otras carreras y ver cómo cada uno abordaba la realidad de la empresa desde su propia formación, fui entendiendo que los problemas de una empresa nunca se ven completos desde una sola disciplina. Como ingeniero industrial, yo naturalmente me enfocaba en procesos, layout, orden y mejora, pero al mismo tiempo fui aprendiendo a valorar la parte financiera, estratégica, organizacional y de sistemas de información que aportaban mis compañeros. Eso me hizo abrir más mi visión y darme cuenta de que las soluciones más valiosas suelen construirse cuando varias perspectivas se unen.

Personalmente, esta experiencia también me dejó más sensible frente a lo que significa trabajar con empresas reales. Hubo semanas en las que me sentí cansado, presionado o incluso un poco

frustrado por no poder avanzar exactamente como yo quería, pero al mismo tiempo eso me ayudó a entender mejor lo que implica el trabajo profesional: adaptarse, mantener la responsabilidad, seguir avanzando, aunque haya cambios o incertidumbre, y no perder de vista el propósito del proyecto. Me di cuenta de que la realidad laboral no siempre es lineal ni perfecta, y que parte de crecer también está en saber responder con madurez ante eso.

Al final, si algo me dejó esta sensibilización ante la realidad de la empresa, es que la Ingeniería Industrial tiene mucho más fondo del que a veces uno alcanza a ver desde la universidad. No solo se trata de optimizar o mejorar, sino de hacerlo con criterio, con sensibilidad y con respeto por las personas. Este PAP me ayudó a entender que detrás de cada estación, de cada checklist, de cada layout y de cada propuesta, hay personas que viven esos procesos todos los días. Por eso, hoy siento que mi forma de entender mi carrera cambió: ahora la veo no solo como una profesión orientada a la eficiencia, sino también como una disciplina que puede aportar orden, claridad, seguridad y mejores condiciones de trabajo de una manera más humana y responsable.

Leopoldo Contreras López:

Participar en el PAP dentro de esta empresa representó una experiencia que transformó significativamente la forma en la que entiendo tanto a las organizaciones como a mi propia formación en Relaciones Internacionales. Antes de integrarme al proyecto, tendía a ver muchos de los temas que estudiamos como la internacionalización, la planeación estratégica o los programas de fomento desde un enfoque principalmente teórico. Sin embargo, al trabajar directamente con una empresa real, con dinámicas propias y necesidades concretas, comprendí que todos estos conceptos están profundamente ligados a contextos específicos, a decisiones humanas y a limitaciones reales que no siempre son evidentes desde el salón.

Desde el inicio del PAP, una de las primeras cosas que me hizo reflexionar fue darme cuenta de que la empresa no funciona bajo esquemas ideales o completamente estructurados, sino que opera con base en su propia lógica, sus tiempos y sus prioridades. Esto fue especialmente evidente al trabajar temas como el cumplimiento de programas de fomento como IMMEX y PROSEC, así como en el desarrollo del seguimiento y control del plan estratégico. En la teoría, estos elementos suelen presentarse como procesos claros y bien definidos; sin embargo, en la práctica, su implementación depende de múltiples factores como la capacidad organizacional, la disponibilidad de información y la coordinación entre distintas áreas.

Uno de los aspectos que más me sensibilizó fue el proceso de desarrollo del producto de seguimiento y control del plan estratégico. La realización de una sesión piloto dentro de la empresa me permitió observar de primera mano cómo se llevan a cabo los procesos de

comunicación interna y toma de decisiones. Al asumir el rol de mediador durante esta sesión, pude notar que no se trata únicamente de reunir información o revisar indicadores, sino de generar un espacio donde los líderes de cada área puedan expresar sus avances, dificultades y necesidades de manera clara. Esto me hizo entender que la planeación estratégica no es solo un ejercicio técnico, sino también un proceso profundamente humano que requiere diálogo, organización y claridad.

Asimismo, la elaboración de la estructura de la sesión piloto y la posterior minuta estratégica me permitió darme cuenta de la importancia de ordenar la información de manera que realmente sea útil para la empresa. No se trataba únicamente de documentar lo que se dijo, sino de sintetizar los puntos clave, identificar problemas y dejar claridad sobre el estado del plan estratégico. Esta experiencia me hizo reflexionar sobre cómo, en muchas ocasiones, la diferencia entre una herramienta útil y una que no lo es radica en qué tan bien responde a la realidad de quienes la van a utilizar.

Otro elemento que contribuyó a mi sensibilización fue entender que los programas de fomento como IMEX y PROSEC, que muchas veces se abordan desde una perspectiva normativa, tienen implicaciones directas en la operación y competitividad de la empresa. Más allá de ser instrumentos legales o administrativos, representan oportunidades y también responsabilidades que requieren una gestión adecuada. Esto me permitió ver que el comercio internacional no es un concepto abstracto, sino una serie de decisiones estratégicas que impactan directamente en la forma en que una empresa crece y se posiciona.

También me hizo reflexionar el hecho de que muchas de las propuestas que desarrollamos, aunque parecieran estructuradas o bien fundamentadas desde la teoría, necesitaban ajustarse constantemente a la realidad de la empresa. Hubo momentos en los que fue necesario replantear ideas, simplificar documentos o modificar enfoques para que realmente fueran viables. Esto me ayudó a desarrollar una mayor sensibilidad hacia la importancia de adaptar, en lugar de imponer, entendiendo que una buena propuesta no es la más compleja, sino la que realmente puede implementarse.

En la dimensión ética, esta experiencia me hizo tomar conciencia de la responsabilidad que implica trabajar con una empresa real. Cada documento, propuesta o herramienta desarrollada tenía el potencial de influir en la forma en que la organización gestiona sus procesos estratégicos. Esto me llevó a cuestionarme constantemente si lo que estaba proponiendo realmente aportaba valor, si era comprensible y si respondía a una necesidad concreta. Entendí que actuar de manera ética no solo implica hacer bien el trabajo, sino también reconocer los límites de lo que uno puede aportar y evitar generar soluciones que no sean útiles en la práctica.

Por otro lado, el trabajo en equipo también fue un elemento importante en este proceso de sensibilización. Colaborar con compañeros de distintas áreas me permitió ver que los problemas de una empresa no pueden entenderse desde una sola perspectiva. Mientras yo me enfocaba en temas estratégicos y de comercio internacional, otros compañeros aportaban desde

áreas como finanzas, administración o tecnología, lo que enriquecía el análisis y hacía más completas las propuestas. Esto me ayudó a valorar la importancia de la multidisciplinariedad en entornos profesionales.

En el ámbito personal, el PAP también me permitió enfrentar realidades relacionadas con la exigencia y la incertidumbre del trabajo profesional. Hubo momentos en los que la carga de trabajo, los tiempos de entrega y la necesidad de generar productos útiles generaron cierta presión. Sin embargo, estas situaciones también me ayudaron a desarrollar una mayor capacidad de adaptación, organización y resiliencia. Aprendí que el trabajo profesional no siempre sigue una línea clara o predecible, y que parte del crecimiento está en saber responder de manera constante, incluso cuando hay cambios o dificultades.

Finalmente, esta experiencia me permitió cambiar la forma en la que entiendo mi carrera. Antes, veía las Relaciones Internacionales principalmente desde un enfoque teórico o macro, pero ahora puedo reconocer su aplicación directa en contextos empresariales, especialmente en temas de internacionalización, cumplimiento normativo y estrategia. Este PAP me ayudó a entender que mi formación puede tener un impacto real en la forma en que las empresas toman decisiones, se organizan y enfrentan su entorno.

En conclusión, la sensibilización ante la realidad vivida durante este PAP no solo me permitió comprender mejor el funcionamiento de una empresa, sino también desarrollar una visión más crítica, humana y adaptable de mi profesión. Hoy entiendo que detrás de cada estrategia, de cada programa de fomento y de cada proceso organizacional, hay personas, decisiones y contextos que deben ser considerados. Esta experiencia me deja con un aprendizaje que va más allá de lo académico, y que sin duda influirá en la manera en la que me desempeñe en mi futuro profesional.

Luis Angel Ibarra Jiménez:

Mi participación en el PAP representó uno de mis primeros acercamientos reales al mundo de la consultoría, y sin duda fue una experiencia clave para entender cómo funcionan las empresas más allá de lo teórico. A lo largo del proyecto, pude darme cuenta de que la operación diaria de una empresa como la empresa implica muchos retos que no siempre son visibles desde el aula, especialmente en temas de organización, toma de decisiones, gestión de información y adaptación al cambio.

Este proceso me permitió aterrizar muchos de los conocimientos que he adquirido durante la carrera, particularmente en el área de ciberseguridad. El haber trabajado en la implementación de buenas prácticas basadas en marcos como NIST y en el análisis de lo que la empresa necesita para alinearse a una certificación como ISO 27001, me ayudó a comprender cómo estos estándares se aplican en un entorno real, con limitaciones, prioridades de negocio y cultura organizacional propia.

Algo que valoro mucho de este PAP es que realmente te da protagonismo. No es un proyecto donde solo observas, sino donde participas activamente, propones, explicas y aportas valor. En mi caso, tuve la oportunidad de compartir conocimientos con la empresa, explicar conceptos técnicos de manera más aterrizada y contribuir directamente en la construcción de herramientas que pueden tener impacto en su operación.

Además de los entregables principales como el diagnóstico de seguridad, el inventario de activos y la matriz de riesgos, durante el proceso también fui identificando nuevas áreas de oportunidad dentro de la empresa. Esto me llevó a desarrollar otros documentos adicionales como el protocolo de bajas y el plan de continuidad del negocio (BCP), lo cual refleja cómo en consultoría muchas veces el trabajo no se limita a lo planeado inicialmente, sino que evoluciona conforme entiendes mejor el contexto de la organización.

En el ámbito personal, esta experiencia también fue muy enriquecedora. Me permitió convivir y trabajar con personas de distintas carreras, lo cual amplió mi perspectiva y me ayudó a entender la importancia del trabajo multidisciplinario. Yo soy alguien que normalmente trabaja de manera más individual, pero este proyecto me enseñó a colaborar, a construir ideas en conjunto y a confiar en el trabajo en equipo para lograr mejores resultados.

Asimismo, desarrollé habilidades blandas clave, especialmente en comunicación. Desde la interacción con el personal operativo hasta la presentación de avances con el dueño de la empresa, aprendí a adaptar mi forma de comunicarme dependiendo del contexto, a explicar temas técnicos de forma clara y a transmitir ideas con mayor seguridad.

En general, me voy muy satisfecho con mi participación en el PAP. Fue una experiencia que no solo reforzó mis conocimientos técnicos, sino que también me preparó para enfrentar escenarios reales de consultoría, entender mejor a las organizaciones y desarrollar habilidades que serán fundamentales en mi crecimiento profesional.

Guillermo Alejandro Gómez Suárez del Real:

Mi participación en el PAP dentro de la empresa representó un punto de inflexión importante en la manera en que entiendo mi formación en Finanzas y, sobre todo, en la manera en que entiendo lo que significa trabajar con una empresa real. Antes de iniciar el proyecto, mi visión de las finanzas estaba muy vinculada a lo técnico: presupuestos, flujos, indicadores, modelos. Sin embargo, al involucrarme directamente con la empresa comprendí que detrás de cada número hay decisiones, personas, contextos y limitaciones que rara vez se ven reflejados en un libro de texto o en un caso académico.

Desde las primeras semanas me di cuenta de que la empresa no opera bajo condiciones ideales. La información financiera no siempre estaba consolidada, los criterios contables no estaban completamente homologados, y la planeación financiera se realizaba más bien de manera reactiva, con base en la experiencia y en la intuición de quienes llevan la operación. Esta realidad fue uno de los primeros aprendizajes importantes para mí, porque me hizo entender que muchas de las herramientas que vemos en clase parten de supuestos que en la práctica no siempre se cumplen, y que parte del trabajo del consultor financiero es precisamente acompañar a la empresa para llegar a ese nivel de orden, no asumir que ya lo tiene.

Trabajar con el equipo directivo de la empresa, me permitió ver de cerca la dimensión humana detrás de los números. En varias ocasiones me tocó pedir información que implicaba un esfuerzo importante de su parte para consolidarla, y eso me hizo ser más cuidadoso al momento de plantear lo que necesitaba, valorar su tiempo y entender que detrás de cada reporte hay personas con cargas operativas reales. Esa sensibilidad fue cambiando mi forma de relacionarme con la empresa: dejé de pensarlo solo como un ejercicio de levantamiento de información y empecé a entenderlo como un trabajo conjunto, donde mi rol era aportar estructura sin sobrecargar a quienes ya estaban llevando la operación financiera del día a día.

Otro aprendizaje importante tuvo que ver con la responsabilidad ética que implica trabajar con información financiera de una empresa. Los datos que manejé durante el proyecto, aunque fueran para fines académicos y de consultoría, tienen una sensibilidad alta y pueden influir directamente en decisiones reales del negocio. Esto me hizo ser muy consciente de la importancia de la confidencialidad, de la objetividad al momento de interpretar la información y de la honestidad al momento de presentar resultados. Comprendí que, en finanzas, una conclusión apresurada o mal sustentada puede llevar a una decisión equivocada con consecuencias reales para la empresa y para las personas que dependen de ella.

También me sensibilizó mucho darme cuenta de que las herramientas financieras, aunque parecen objetivas y técnicas, tienen un impacto directo sobre las personas. Un presupuesto bien estructurado puede dar tranquilidad a un equipo porque le permite anticipar lo que viene; un flujo de efectivo bien gestionado puede significar que la empresa pueda pagar la nómina a tiempo; un control de cuentas por cobrar puede liberar recursos para invertir en crecimiento. Cuando lo entendí desde esa óptica, dejé de ver las herramientas que estaba construyendo como

ejercicios de Excel y empecé a verlas como elementos que pueden contribuir a la estabilidad y al bienestar de quienes trabajan en la empresa.

Otra realidad que me marcó fue la relación entre la teoría y la práctica. Durante la carrera había aprendido a construir presupuestos maestros, modelos proyectados, análisis de flujo de efectivo bajo escenarios bien definidos y supuestos limpios. Sin embargo, en la empresa me di cuenta de que la realidad es mucho más desordenada: la información llega incompleta, los criterios cambian, los tiempos no siempre alcanzan, y muchas veces hay que tomar decisiones de modelación con información parcial. Esto me obligó a ser más humilde con lo que sabía y más flexible con lo que proponía. Aprendí que en consultoría financiera no se trata de imponer el modelo más sofisticado, sino de proponer aquel que la empresa realmente pueda usar, mantener y aprovechar.

En el caso particular de la proyección financiera, esta realidad fue especialmente clara. A pesar de haber presentado la propuesta y contar con un marco metodológico sólido, no logré llevarla a una ejecución completa durante el periodo, principalmente por la disponibilidad de información consolidada y por la prioridad asignada al presupuesto maestro y al análisis de flujo de efectivo. Esa experiencia me dejó un aprendizaje importante: aceptar que no todo lo planeado se ejecuta como uno quisiera, y que parte del trabajo profesional consiste en saber priorizar, reconocer los límites del periodo y dejar bases sólidas para que el trabajo pueda continuarse, en lugar de forzar entregas que no aportarían valor real.

El trabajo en equipo multidisciplinario también fue una parte importante de mi sensibilización. Compartir el proyecto con compañeros de Ingeniería Industrial, Administración, Ciberseguridad y Relaciones Internacionales me permitió ver que los problemas de una empresa nunca son solo financieros, solo operativos o solo tecnológicos: están profundamente entrelazados. Una decisión de seguridad de la información puede tener implicaciones financieras; una mejora de layout puede impactar el costo operativo; una formalización de descriptivos de puesto puede afectar la estructura de gastos. Esa visión integral de la empresa fue uno de los aprendizajes más valiosos del PAP, porque me hizo entender que un buen consultor financiero no puede aislarse de las demás áreas, sino integrarse a ellas.

En la dimensión personal, este proyecto representó un reto importante de adaptación, organización y constancia. Hubo momentos en los que la información no llegaba a tiempo,

otros en los que tuve que reformular propuestas porque la realidad de la empresa no coincidía con lo planteado inicialmente, y otros en los que la carga académica se cruzaba con los tiempos del proyecto. Aun así, esta experiencia me ayudó a desarrollar mayor paciencia, mayor resiliencia y una capacidad más clara de mantener el foco en el objetivo final, incluso cuando el camino se vuelve incierto.

Finalmente, esta experiencia transformó mi forma de entender mi carrera. Antes veía las Finanzas principalmente desde un enfoque corporativo, vinculado a grandes empresas o instituciones financieras, pero después del PAP comprendí el valor que puede aportar un perfil financiero dentro de una pyme en proceso de consolidación. En empresas como la empresa, donde aún se está construyendo la disciplina financiera, las herramientas más simples y bien implementadas pueden tener un impacto enorme. Eso me motivó mucho, porque me hizo ver que las finanzas, además de ser una disciplina técnica, son también una herramienta de orden, de planeación y de protección para las organizaciones y las personas que las integran. Hoy me llevo de la empresa no solo el aprendizaje de haber construido herramientas concretas, sino la convicción de que mi profesión tiene un rol importante en hacer que las empresas operen con mayor claridad, mayor estabilidad y sostenibilidad financiera.

3.2 Aprendizajes logrados

Leslie Araceli Estrada Rodríguez

Competencias y aprendizajes desarrollados durante el PAP

Durante mi participación en el PAP Consultoría para la Competitividad en PyMES, dentro de la empresa la empresa, logré desarrollar distintas competencias disciplinares, sociales y universitarias que me permitieron crecer tanto en el ámbito profesional como personal. Esta experiencia representó un reto importante para mí, ya que implicó trabajar con una empresa real, con problemáticas reales y con personas que esperaban propuestas útiles, aplicables y alineadas a sus necesidades.

Competencias disciplinares

Desde mi formación en Administración de Empresas y Emprendimiento, pude fortalecer competencias relacionadas con el análisis organizacional, la gestión del talento humano, la documentación de procesos y el diseño de herramientas administrativas. Esto se vio reflejado principalmente en mis dos tácticas: la validación de descriptivos de puesto y la herramienta de priorización y seguimiento de capacitaciones.

Uno de los principales retos fue trabajar en los descriptivos de puesto, ya que era necesario comprender funciones reales, responsabilidades, relaciones entre áreas e indicadores asociados. Al inicio me sentía insegura, porque no sabía si podría obtener la información correcta ni cómo traducir lo que las personas me compartían en un documento formal y útil para la empresa. Sin embargo, al realizar entrevistas, escuchar con atención y organizar la información, me di cuenta de que sí podía construir documentos claros y estructurados que aportaran valor a la empresa.

También desarrollé la capacidad de diseñar una herramienta de gestión más completa a través de la matriz de priorización y seguimiento de capacitaciones. Esta herramienta me permitió aplicar criterios de evaluación, priorización, calendarización, medición de impacto y control documental. Con esto aprendí que una propuesta administrativa no debe quedarse solo en una idea, sino que debe convertirse en una herramienta funcional, fácil de usar y alineada a las necesidades reales de la organización.

Competencias sociales

En el ámbito social, desarrollé habilidades de comunicación, escucha activa, empatía, trabajo en equipo y adaptación. Desde las primeras semanas sentí el reto de acercarme a personas de la empresa, hacer preguntas y participar en reuniones profesionales. Al principio me generaba nervios hablar frente a representantes de la empresa o entrevistar a colaboradores, pero poco a poco fui ganando confianza al darme cuenta de que mis preguntas y aportaciones sí eran útiles para el proyecto.

La escucha activa fue una competencia clave durante todo el proceso. Aprendí que antes de proponer soluciones era necesario comprender la realidad de la empresa, sus tiempos, sus cambios internos y las necesidades de las personas que trabajan ahí. Esto fue muy importante cuando la empresa modificó parte de su estructura organizacional, ya que tuve que adaptarme y entender que los productos debían ajustarse a la realidad de la empresa, aunque eso implicara modificar trabajo previamente realizado.

También fortalecí mi capacidad de trabajo colaborativo. Durante el PAP tuve que coordinarme con compañeros de distintas carreras, escuchar sus puntos de vista y aportar desde mi propia área. Esto me permitió entender que los proyectos profesionales se enriquecen cuando cada persona contribuye desde su especialidad y cuando existe comunicación clara entre todos.

Competencias universitarias

Como estudiante del ITESO, esta experiencia me permitió fortalecer competencias universitarias relacionadas con el compromiso social, la reflexión ética, el pensamiento crítico y la responsabilidad profesional. Comprendí que el trabajo universitario no solo busca cumplir con una entrega académica, sino generar un impacto positivo en una organización y en las personas que la integran.

Uno de los momentos donde más sentí este reto fue al darme cuenta de que los productos que estaba desarrollando podían influir en decisiones reales dentro de la empresa. Los descriptivos de puesto, por ejemplo, no eran solo documentos, sino herramientas que podían ayudar a clarificar responsabilidades, mejorar procesos de reclutamiento, orientar evaluaciones y reducir confusiones internas. Esto me hizo actuar con mayor cuidado, objetividad y responsabilidad.

También aprendí a reflexionar sobre el impacto humano de las propuestas administrativas. La herramienta de capacitaciones no solo ayuda a decidir qué cursos tomar primero, sino que puede contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores, al fortalecimiento de sus habilidades y a la creación de un ambiente de mejora continua. Esto me permitió ver la administración desde una perspectiva más humana y social.

Momentos de reto y forma en que respondí

Uno de los retos más importantes fue enfrentar mis nervios al participar en reuniones, entrevistas y presentaciones. Al inicio me sentía insegura porque era un entorno más formal y profesional del que estaba acostumbrada. Sin embargo, respondí preparándome mejor, escuchando con atención, organizando mis ideas y atreviéndome a participar. Con el tiempo me di cuenta de que era capaz de comunicar mis avances de manera clara y objetiva.

Otro reto fue adaptar mis entregables a los cambios internos de la empresa. En el caso de los descriptivos de puesto, la empresa comenzó a modificar responsabilidades y estructura, lo cual generó incertidumbre y posibles retrabajos. Aunque al principio me desanimó, entendí que parte del trabajo profesional implica ser flexible y priorizar la utilidad del producto final.

Respondí manteniendo una actitud abierta, ajustando la información y buscando que el entregable realmente fuera funcional para la empresa.

También fue un reto presentar la herramienta de capacitaciones ante la gerente de RH y el consultor externo, recibir retroalimentación y realizar ajustes. En lugar de verlo como una corrección negativa, lo tomé como una oportunidad para mejorar. Al incorporar elementos como medición de impacto, evidencias y checklist de auditoría, la herramienta se volvió más completa y aplicable. Esto me ayudó a darme cuenta de que puedo recibir retroalimentación, procesarla y convertirla en mejoras concretas.

Aprendizajes profesionales

En el ámbito profesional, aprendí la importancia de trabajar con estructura, seguimiento y claridad. Comprendí que una buena propuesta debe partir de un diagnóstico, responder a una necesidad real y tener una forma concreta de implementación. También aprendí que las herramientas administrativas deben ser prácticas y sostenibles para que la empresa pueda utilizarlas después.

Además, desarrollé habilidades como realizar entrevistas, sintetizar información, elaborar documentos formales, presentar avances, recibir retroalimentación y adaptar propuestas. Estos aprendizajes me acercaron más a un entorno profesional real y me ayudaron a visualizar con mayor claridad el tipo de valor que puedo aportar como futura administradora.

Aprendizajes sociales

En el ámbito social, aprendí que las empresas están formadas por personas con distintas responsabilidades, cargas de trabajo, preocupaciones y expectativas. Esto me hizo comprender la importancia de actuar con empatía y respeto al solicitar información, hacer entrevistas o proponer cambios.

También aprendí que una mejora organizacional puede tener un impacto social dentro de la empresa. Clarificar funciones, ordenar capacitaciones y fortalecer el desarrollo del personal puede contribuir a un ambiente laboral más justo, claro y profesional. Esto me hizo valorar más el papel de la administración como una disciplina que no solo organiza recursos, sino que también puede mejorar la experiencia de las personas en su trabajo.

Aprendizajes personales

En lo personal, este PAP me ayudó a salir de mi zona de confort, ganar seguridad y confiar más en mis capacidades. Al inicio sentía miedo de no saber suficiente o de no poder aportar algo valioso, especialmente porque la empresa pertenece a una industria tecnológica que no conocía a profundidad. Sin embargo, conforme avanzó el proyecto, me di cuenta de que mi formación sí podía aportar mucho desde la gestión del talento, la organización interna y la estructuración de herramientas.

También aprendí a manejar la frustración y la incertidumbre. Hubo semanas en las que no se pudo avanzar como esperaba, ya fuera por cambios en la empresa, falta de información, trabajo simultáneo o situaciones personales. Aun así, aprendí a mantenerme enfocada, buscar soluciones y continuar avanzando.

Finalmente, esta experiencia me dejó la satisfacción de ver que mi trabajo podía ser útil para una empresa real. Al observar que la empresa valoró la herramienta de capacitaciones y que los descriptivos de puesto comenzaron a formalizarse, sentí que el esfuerzo realizado tenía sentido. Me quedo con el aprendizaje de que soy capaz de enfrentar retos profesionales, adaptarme, escuchar, proponer y construir soluciones que generen valor.

Angel Ricardo Aguayo Lete:

Competencias y aprendizajes desarrollados durante el PAP

Durante mi participación en el PAP Consultoría para la Competitividad en PyMES dentro de la empresa, logré desarrollar distintas competencias disciplinares, sociales y universitarias que me ayudaron a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Esta experiencia fue muy valiosa para mí porque me permitió trabajar con una empresa real, con necesidades reales, y darme cuenta de que las herramientas de Ingeniería Industrial sí pueden generar valor cuando se aterrizan de manera práctica.

A lo largo del semestre trabajé principalmente en temas relacionados con la optimización del layout, metodología 5S, gestión de estaciones, checklists para cierre de proyectos, señalización de seguridad, propuestas de extintores, orden en almacén y algunos KPI que ayudaran a medir el efecto de estas mejoras. Todo esto me permitió aplicar conocimientos de la carrera, pero también aprender a adaptarlos a la realidad de una empresa que trabaja por proyectos únicos y no bajo una lógica de producción repetitiva.

Competencias disciplinares

Desde mi formación en Ingeniería Industrial, pude fortalecer competencias relacionadas con la mejora de procesos, organización de espacios, análisis operativo, control visual, seguridad en planta y estandarización del trabajo. Esto se reflejó principalmente en el desarrollo del layout actualizado, las propuestas de seguridad y señalización, la guía 5S, los checklists de liberación de proyectos y estaciones, y los formatos de control visual.

Uno de los aprendizajes más importantes fue entender que en una empresa como la empresa no siempre se puede estandarizar todo el proceso productivo, porque muchos de sus proyectos son únicos o cambian mucho. Eso me obligó a replantear mi enfoque y buscar una estandarización más aterrizada, enfocada en estaciones, orden, liberación de proyectos, almacén y manejo de materiales. Esa adaptación fue muy importante para mí, porque me ayudó a pensar como ingeniero industrial en un contexto real y no solamente desde la teoría.

También fortalecí mi capacidad para diseñar herramientas prácticas. Por ejemplo, no solo trabajé en una propuesta de 5S general, sino que fui aterrizando formatos y checklists que realmente pudieran funcionar para la liberación de estaciones, el cierre de proyectos y la clasificación de material sobrante. Esto me hizo ver que una herramienta de mejora continua debe ser clara, sencilla y útil para quienes la van a usar.

Competencias sociales

En la parte social, desarrollé mucho mis habilidades de comunicación, escucha activa, adaptación y trabajo en equipo. Desde el inicio del PAP fue muy importante poder comunicarme con un compañero de la empresa, el líder de la empresa, mis consultores y mis compañeros de equipo para entender mejor las necesidades de la empresa y poder avanzar de forma coordinada.

La escucha activa fue clave durante todo el proceso, porque muchas veces una propuesta parecía buena desde mi perspectiva, pero necesitaba ajustarse después de escuchar cómo realmente operaba la empresa. Esto me ayudó a aprender que antes de proponer una mejora, es necesario entender bien el contexto, las limitaciones y la forma de trabajar de las personas.

También aprendí mucho del trabajo en equipo multidisciplinario. Compartir este proyecto con compañeros de finanzas, administración, ciberseguridad y relaciones internacionales me

permitió ver los problemas desde distintas perspectivas y darme cuenta de que las soluciones más completas nacen cuando cada quien aporta desde su área.

Competencias universitarias

Como estudiante del ITESO, esta experiencia me ayudó a fortalecer competencias universitarias relacionadas con el compromiso social, la reflexión ética, la responsabilidad profesional y el pensamiento crítico. Entendí que el PAP no era solo una entrega académica, sino una oportunidad real de aportar algo útil a una empresa y a las personas que forman parte de ella.

Uno de los aprendizajes más importantes en este sentido fue darme cuenta de que los documentos, formatos o propuestas que entregábamos podían influir directamente en la forma en que la empresa se organiza y trabaja. Por eso, sentí la responsabilidad de que los productos no fueran solo “entregables”, sino herramientas funcionales, claras y alineadas a la realidad de la empresa.

También fortalecí mi capacidad de reflexionar sobre el impacto humano de la Ingeniería Industrial. Muchas veces se piensa que esta carrera solo trata de eficiencia o productividad, pero en esta experiencia pude ver que también tiene mucho que ver con orden, seguridad, claridad y mejores condiciones de trabajo para las personas.

Momentos de reto y forma en que respondí

Uno de los principales retos fue adaptar mis propuestas a una empresa que no trabaja con procesos repetitivos, sino con proyectos muy distintos entre sí. Al principio esto me generó incertidumbre, porque muchas herramientas vistas en clase suelen pensarse para operaciones más estandarizadas. Sin embargo, respondí tratando de entender mejor el contexto y ajustando las propuestas hacia algo más realista, como la estandarización de estaciones, la liberación de proyectos y la organización visual de áreas.

Otro reto fue convertir ideas de mejora en productos concretos y útiles. Por ejemplo, no bastaba con hablar de 5S o de seguridad en layout; había que transformarlo en guías, documentos, checklist, formatos y propuestas visuales que la empresa pudiera revisar y entender. Respondí trabajando en entregables cada vez más claros, escuchando retroalimentación y ajustando lo necesario.

También fue un reto manejar el tiempo y la carga de trabajo durante el semestre. Hubo semanas pesadas donde además del PAP tenía otras responsabilidades académicas, pero aprendí a organizarme mejor, priorizar tareas y avanzar poco a poco sin perder de vista los objetivos del proyecto.

Aprendizajes profesionales

En la parte profesional, aprendí la importancia de que una propuesta de mejora no solo sea técnicamente correcta, sino también viable y útil para la empresa. Comprendí que una buena propuesta debe partir de la realidad operativa, responder a una necesidad específica y poder mantenerse en el tiempo.

Por otra parte, considero que aprendí a traducir conceptos de Ingeniería Industrial en herramientas aplicables, por ejemplo en layout, señalización, orden de estaciones, control visual, almacén, liberación de proyectos y KPI. Esto me ayudó mucho a fortalecer mi perfil como futuro ingeniero industrial y también a darme cuenta de que me interesa bastante la parte de consultoría.

Otro aprendizaje importante fue que la mejora continua no siempre empieza con cambios grandes; muchas veces comienza con herramientas simples que ordenan mejor la operación, hacen más visible la información y reducen confusión o retrabajo.

Aprendizajes sociales

En la parte social, aprendí que las empresas están formadas por personas con distintas responsabilidades, tiempos y preocupaciones, y que cualquier cambio o herramienta que se proponga puede impactar directamente en su trabajo diario. Esto me hizo valorar más la importancia de actuar con empatía y respeto al momento de sugerir mejoras.

También entendí que una mejora operativa puede tener un impacto social dentro de la empresa. Por ejemplo, una estación más ordenada, una mejor señalización o un cierre más claro de proyectos no solo ayudan a la productividad, sino que también pueden hacer el trabajo más seguro, menos confuso y más llevadero para quienes están en planta.

Aprendizajes personales

En lo personal, este PAP me ayudó mucho a salir de mi zona de confort y a confiar más en mis capacidades. Al inicio sí sentía incertidumbre sobre qué tanto podía aportar en una empresa como la empresa, sobre todo porque era una experiencia real y no solamente un ejercicio académico. Sin embargo, conforme fue avanzando el semestre, me fui dando cuenta de que sí podía generar valor desde mi formación como ingeniero industrial, especialmente en temas relacionados con layout, organización, mejora continua, control visual y estandarización de estaciones.

También aprendí a ser más flexible y a no frustrarme cuando las cosas no podían hacerse exactamente como yo las había pensado desde un inicio. Hubo varias ocasiones en las que tuve que ajustar propuestas, cambiar enfoques, esperar validaciones de la empresa o volver a trabajar documentos que ya creía terminados. Aunque al principio eso me desesperaba un poco, con el tiempo entendí que esa también es parte del trabajo profesional. Esto me ayudó a desarrollar más paciencia, capacidad de adaptación y mejor criterio para tomar decisiones sin cerrarme a una sola idea.

Por otra parte, este proceso también me ayudó a madurar en la forma en que enfrento los retos. Hubo semanas pesadas por la carga de trabajo, por pendientes académicos y por la presión de entregar productos útiles a la empresa, pero aun así aprendí a organizarme mejor, a priorizar actividades y a mantenerme enfocado en el propósito del proyecto. Siento que eso me ayudó no solo como estudiante, sino también como persona, porque me dio más seguridad para trabajar bajo presión y seguir avanzando, aunque hubiera incertidumbre.

Finalmente, me llevo la satisfacción de haber trabajado en productos que sí podían servirle a la empresa. Ver cómo poco a poco las propuestas se fueron aterrizando y cómo la empresa mostró interés en varias de ellas me hizo sentir que el trabajo realmente tuvo sentido. Más allá de la entrega final, me quedo con el aprendizaje de que soy capaz de analizar, proponer, adaptar herramientas y construir soluciones reales dentro de una empresa. También me llevo una mayor motivación por seguir creciendo, porque esta experiencia me confirmó que la Ingeniería

Industrial sí puede tener un impacto muy práctico y humano cuando se aplica de manera correcta.

Leopoldo Contreras López:

Competencias y aprendizajes desarrollados durante el PAP

Durante mi participación en el PAP, tuve la oportunidad de desarrollar diversas competencias tanto profesionales como personales a través de la colaboración directa con una empresa real. Esta experiencia fue especialmente valiosa porque me permitió involucrarme en procesos estratégicos como la internacionalización, el cumplimiento de programas de fomento (IMMEX y PROSEC) y el seguimiento del plan estratégico, entendiendo cómo estos elementos se integran dentro de la operación organizacional.

A lo largo del semestre, trabajé en la elaboración de productos estratégicos enfocados en la planeación, cumplimiento normativo y control de objetivos, lo que me permitió aplicar conocimientos de mi carrera en un contexto práctico. Esto me ayudó a comprender que las herramientas teóricas adquieren verdadero valor cuando se adaptan a las necesidades específicas de una empresa, especialmente en entornos donde la toma de decisiones estratégicas impacta directamente en su crecimiento y competitividad.

Competencias sociales

En el ámbito social, esta experiencia me permitió fortalecer habilidades como la comunicación efectiva, la escucha activa y el trabajo colaborativo. A lo largo del PAP, fue fundamental mantener una comunicación constante tanto con el equipo de trabajo como con los compañeros de la empresa, lo que me ayudó a entender mejor sus necesidades y ajustar los productos desarrollados a su realidad.

La escucha activa fue clave para poder interpretar correctamente los requerimientos de la empresa, ya que en varias ocasiones fue necesario replantear ideas iniciales después de comprender con mayor profundidad su contexto operativo y estratégico. Esto me permitió desarrollar una mayor empatía profesional y entender que las soluciones más efectivas surgen cuando realmente se considera la perspectiva de quienes las van a implementar.

Asimismo, el trabajo en equipo fue un elemento esencial, ya que al colaborar con compañeros de distintas áreas, pude enriquecer mi forma de analizar problemas y proponer soluciones más integrales, reconociendo el valor de la multidisciplinariedad en proyectos de consultoría.

Competencias universitarias

Como estudiante de Relaciones Internacionales, el PAP me permitió aterrizar conocimientos teóricos en un contexto empresarial real, particularmente en temas relacionados con comercio internacional, regulaciones y programas de fomento a la exportación como IMMEX y PROSEC. Esta experiencia fortaleció mi capacidad para vincular conceptos académicos con su aplicación práctica dentro de una organización.

Además, desarrollé competencias universitarias como el pensamiento crítico, el análisis estructurado de información y la responsabilidad profesional, al entender que los entregables no eran únicamente trabajos académicos, sino herramientas que podían tener un impacto real en la empresa.

También reforcé mi capacidad de investigación y aprendizaje autónomo, ya que en distintos momentos fue necesario profundizar en temas normativos y estratégicos para poder desarrollar propuestas más completas y alineadas a las necesidades del proyecto.

Momentos de reto y forma en que respondí

Uno de los principales retos durante el PAP fue comprender y manejar conceptos técnicos relacionados con los programas de fomento como IMMEX y PROSEC, ya que implican un nivel importante de detalle normativo y operativo. Al inicio, esto representó un desafío, pero decidí enfrentarlo mediante investigación adicional, revisión de fuentes especializadas y una mayor atención a la retroalimentación recibida.

Otro reto importante fue lograr que los productos desarrollados no se quedaran en un nivel teórico, sino que fueran realmente útiles y aplicables para la empresa. Para responder a esto, trabajé en simplificar la información, estructurar mejor los documentos y enfocarme en que cada entregable tuviera claridad y utilidad práctica.

Asimismo, el manejo del tiempo y la carga de trabajo fue un desafío constante durante el semestre. Hubo momentos en los que fue necesario equilibrar distintas responsabilidades académicas, por lo que opté por mejorar mi organización personal, priorizar actividades y mantener un enfoque constante en los objetivos del PAP.

Aprendizajes profesionales

En el ámbito profesional, este PAP me permitió entender la importancia de la planeación estratégica como una herramienta clave para la toma de decisiones dentro de una empresa. Aprendí que el seguimiento y control de un plan estratégico no solo implica definir objetivos, sino también establecer mecanismos claros para medir avances y asegurar su cumplimiento.

También comprendí la relevancia de los programas de fomento como IMMEX y PROSEC en la competitividad de las empresas, especialmente en contextos de internacionalización, ya que representan oportunidades importantes para optimizar costos y facilitar operaciones de comercio exterior.

Además, desarrollé la capacidad de traducir conceptos estratégicos en productos concretos, como documentos estructurados, propuestas de seguimiento y herramientas de control, lo que fortaleció mi perfil en áreas relacionadas con la consultoría y la planeación estratégica.

Aprendizajes personales

En el plano personal, esta experiencia representó un crecimiento importante en mi confianza y capacidad de adaptación. Al inicio del PAP, existía cierta incertidumbre sobre el impacto que podía generar dentro de la empresa; sin embargo, conforme avanzó el proyecto, pude reconocer que mis aportaciones sí tenían valor y podían contribuir al desarrollo de soluciones reales.

También aprendí a ser más flexible y a adaptarme a cambios constantes, ya que en varias ocasiones fue necesario ajustar ideas, replantear enfoques o mejorar entregables con base en retroalimentación. Esto me ayudó a desarrollar mayor paciencia y apertura al aprendizaje continuo.

Por otra parte, el PAP fortaleció mi disciplina y organización, especialmente al enfrentar periodos de alta carga de trabajo. Aprendí a administrar mejor mi tiempo y a mantenerme enfocado en los objetivos, incluso en situaciones de presión.

Finalmente, me llevo la satisfacción de haber participado en un proyecto que tuvo un propósito real, lo que reforzó mi motivación por seguir desarrollándome profesionalmente y aplicar mis conocimientos en contextos que generen un impacto tangible.

Luis Angel Ibarra Jiménez:

Competencias y aprendizajes desarrollados durante el PAP

Competencias disciplinares

Durante el PAP desarrollé principalmente competencias en el área de ciberseguridad aplicada a entornos reales. Pude llevar a la práctica conocimientos relacionados con gestión de riesgos, identificación de activos críticos y evaluación del nivel de madurez en seguridad de la información.

Trabajé directamente con marcos de referencia como NIST y con los lineamientos de ISO 27001, lo que me permitió entender cómo se aterrizan estos estándares dentro de una empresa que no cuenta con una estructura formal de seguridad. Además, desarrollé habilidades en análisis, documentación y diseño de herramientas como matrices de riesgo, inventarios de activos y planes de continuidad del negocio.

Competencias sociales

El PAP fortaleció significativamente mis habilidades de trabajo en equipo y comunicación. Al trabajar con compañeros de distintas carreras, aprendí a integrar diferentes puntos de vista y a construir soluciones en conjunto.

También desarrollé la capacidad de comunicar ideas técnicas de manera clara hacia personas que no necesariamente tienen conocimientos en ciberseguridad, como personal operativo o directivos. Esto fue clave en presentaciones y en la interacción directa con la empresa.

Competencias universitarias

Este proyecto me permitió desarrollar competencias clave que promueve la universidad, como el pensamiento crítico, la solución de problemas reales y el aprendizaje autónomo.

Tuve que analizar una empresa real, identificar problemáticas, proponer soluciones y adaptarlas a su contexto, lo cual implica un nivel más alto de responsabilidad que un trabajo académico tradicional. También reforcé mi capacidad de investigación y de aplicación práctica del conocimiento.

Momentos de reto y forma en que respondí

Uno de los principales retos fue adaptar los conceptos teóricos de ciberseguridad a la realidad de la empresa, ya que la empresa no cuenta con procesos completamente estandarizados ni con una cultura fuerte en temas de seguridad.

Para responder a esto, tuve que simplificar conceptos, priorizar acciones y diseñar herramientas que fueran prácticas y aplicables, no solo teóricas.

Otro reto importante fue el trabajo en equipo, ya que estoy más acostumbrado a trabajar de manera individual. Sin embargo, aprendí a coordinarme con otros, dividir responsabilidades y confiar en el trabajo conjunto para lograr mejores resultados.

Aprendizajes profesionales

Aprendí cómo funciona realmente un proceso de consultoría: desde el diagnóstico hasta la propuesta de soluciones. Entendí que no solo se trata de identificar problemas, sino de proponer soluciones viables que se adapten a la realidad de la empresa.

También comprendí la importancia de la comunicación con el cliente, la claridad en los entregables y la necesidad de generar valor real para la organización. Además, confirmé mi interés en el área de ciberseguridad aplicada a empresas.

Aprendizajes sociales

Este PAP me permitió convivir con personas de distintas carreras y formas de pensar, lo cual enriqueció mucho mi perspectiva. Aprendí a escuchar, a negociar ideas y a trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes.

También entendí mejor cómo interactuar con diferentes niveles dentro de una empresa, desde personal operativo hasta directivos, adaptando mi forma de comunicación según el contexto.

Aprendizajes personales

A nivel personal, este proyecto me ayudó a salir de mi zona de confort. Me di cuenta de que puedo aportar valor en un entorno profesional real y que tengo la capacidad de explicar, proponer y liderar en ciertos temas.

También reforcé habilidades como la responsabilidad, la organización y la seguridad al momento de comunicar ideas.

En general, el PAP fue una experiencia que me ayudó a crecer tanto profesional como personalmente, y que me dio mayor claridad sobre el tipo de trabajo que quiero desarrollar en el futuro.

Guillermo Alejandro Gómez Suárez del Real:

Competencias y aprendizajes desarrollados durante el PAP

Durante mi participación en el PAP Consultoría para la Competitividad en PyMES dentro de la empresa, logré desarrollar diversas competencias disciplinares, sociales y universitarias que fortalecieron mi formación profesional y personal. Esta experiencia fue particularmente valiosa porque me permitió aplicar conocimientos financieros adquiridos durante la carrera en un

entorno real, con limitaciones reales, y entender de primera mano cómo se construye la disciplina financiera dentro de una empresa que se encuentra en una etapa de consolidación.

A lo largo del semestre trabajé principalmente en dos tácticas: la planeación financiera mediante el desarrollo de un presupuesto maestro y el análisis de flujo de efectivo con su correspondiente control de cuentas por cobrar y por pagar. Cada una de estas tácticas me permitió aterrizar conceptos teóricos en herramientas concretas y aplicables, alineadas con las necesidades reales de la empresa.

Competencias disciplinares

Desde mi formación en Finanzas, fortalecí competencias relacionadas con la planeación financiera, el control presupuestal, el análisis de liquidez, la gestión del capital de trabajo, el uso de indicadores financieros y el diseño de modelos cuantitativos. Esto se reflejó en la construcción del presupuesto maestro, en el desarrollo del estado de flujo de efectivo proyectado y en el cálculo de indicadores como días promedio de cobranza, días promedio de pago y ciclo de conversión de efectivo.

Uno de los aprendizajes más importantes fue entender que las herramientas financieras, para ser útiles, deben adaptarse a la realidad de la empresa y no al revés. En la empresa, esto significó construir modelos que fueran funcionales para una organización que aún no contaba con información financiera completamente homologada, lo cual me obligó a simplificar estructuras, priorizar lo esencial y diseñar herramientas que el equipo financiero pudiera mantener en uso continuo sin requerir conocimientos avanzados.

También desarrollé la capacidad de traducir información financiera en propuestas accionables. No bastaba con entregar un presupuesto o un estado de flujo de efectivo; era necesario acompañar las herramientas con guías de uso, recomendaciones específicas y procesos replicables que aseguraran su utilidad más allá del periodo del PAP.

Competencias sociales

En el ámbito social, fortalecí significativamente mis habilidades de comunicación, escucha activa, trabajo en equipo y adaptación. Trabajar directamente con la dirección de la empresa y con el consultor externo me obligó a aprender a comunicar conceptos financieros de manera

clara, a escuchar con atención el contexto operativo de la empresa y a ajustar mis propuestas con base en la retroalimentación recibida.

Aprendí que en consultoría financiera la comunicación es tan importante como el análisis. Una herramienta bien construida pierde valor si no es comprensible para quienes la van a usar, y por eso me esforcé en presentar la información de manera ordenada, visual y vinculada a las decisiones reales que la empresa toma día a día.

El trabajo colaborativo con el equipo PAP, integrado por compañeros de Ingeniería Industrial, Administración, Ciberseguridad y Relaciones Internacionales, también fortaleció mi capacidad para integrar perspectivas distintas y construir soluciones más completas. Aprendí que las finanzas se entienden mejor cuando se conectan con la operación, con la estructura organizacional y con la estrategia de la empresa.

Competencias universitarias

Como estudiante del ITESO, esta experiencia me permitió fortalecer competencias universitarias relacionadas con el compromiso social, la responsabilidad profesional, el pensamiento crítico y la reflexión ética. Comprendí que el trabajo realizado no era únicamente una entrega académica, sino una contribución real al desarrollo organizacional de una pyme mexicana.

Uno de los aprendizajes más relevantes en este sentido fue darme cuenta de que las herramientas financieras que construí podían influir directamente en decisiones reales de la empresa. Esto me hizo actuar con mayor cuidado, con mayor rigor metodológico y con mayor conciencia sobre la importancia de la objetividad y la confidencialidad al manejar información sensible.

También fortalecí mi capacidad de investigación y aprendizaje autónomo, ya que en distintos momentos fue necesario profundizar en temas específicos de modelación financiera, gestión de capital de trabajo y diseño de indicadores para asegurar que las propuestas tuvieran un sustento sólido.

Momentos de reto y forma en que respondí

Uno de los principales retos fue trabajar con información financiera no completamente consolidada. En varias ocasiones tuve que ajustar mis propuestas porque los datos disponibles no permitían el nivel de análisis inicialmente planteado. Respondí simplificando los modelos, definiendo criterios más prácticos y construyendo herramientas que pudieran funcionar incluso con información parcial, asegurando su utilidad real para la empresa.

Otro reto importante fue la limitación de tiempo para ejecutar la totalidad de las tácticas planteadas. En el caso particular de la proyección financiera, no logré llevarla a su ejecución, lo cual al inicio me generó frustración. Sin embargo, aprendí a aceptar que parte del trabajo profesional implica priorizar, reconocer los límites del periodo y dejar bases sólidas para que el trabajo pueda continuarse, en lugar de forzar entregas sin la calidad suficiente. Esta lección me dejó un aprendizaje importante sobre gestión de expectativas y sobre el valor de entregar menos pero mejor.

También fue un reto comunicar información financiera a personas con perfiles distintos al financiero. Respondí trabajando en la simplificación de los entregables, en la incorporación de elementos visuales y en la elaboración de guías de uso que facilitaran la comprensión de las herramientas por parte de cualquier miembro del equipo.

Aprendizajes profesionales

En el ámbito profesional, aprendí la importancia de que una herramienta financiera no solo sea técnicamente correcta, sino sostenible en el tiempo. Comprendí que una buena propuesta debe ser comprensible, replicable y mantenible por la empresa, incluso después de que el consultor ya no esté presente.

También aprendí sobre la importancia de la disciplina y la estructura en el trabajo financiero. La planeación, el seguimiento mensual, el control de desviaciones y la revisión periódica son procesos que aportan más valor cuando se ejecutan con constancia que cuando se hacen de forma esporádica con mucha sofisticación.

Otro aprendizaje fundamental fue reconocer el rol estratégico que tiene la función financiera dentro de una pyme. En empresas como la empresa, donde la disciplina financiera todavía está en construcción, las herramientas más simples y bien implementadas pueden generar un

impacto enorme en la toma de decisiones, en la liquidez y en la capacidad de crecimiento de la organización.

Finalmente, esta experiencia confirmó mi interés por la consultoría financiera aplicada a pymes y por el rol que un perfil financiero bien formado puede jugar en la consolidación de empresas mexicanas en proceso de crecimiento.

Aprendizajes sociales

En el ámbito social, aprendí que detrás de cada número financiero hay personas, decisiones y contextos. Esto me hizo desarrollar mayor empatía al momento de pedir información, mayor cuidado al momento de presentar resultados y mayor sensibilidad al momento de proponer cambios.

También entendí que la disciplina financiera tiene un impacto humano: un presupuesto bien estructurado, un flujo de efectivo bien gestionado o un control de cobranza eficiente pueden traducirse en mayor estabilidad para la empresa y, en consecuencia, para las personas que trabajan en ella. Esta perspectiva más humana de las finanzas fue uno de los aprendizajes más significativos del proyecto.

Asimismo, valoré la importancia de la multidisciplinariedad. Trabajar con compañeros de otras carreras me enseñó que las finanzas no se pueden entender de forma aislada, sino integradas con la operación, con la estructura organizacional, con la tecnología y con la estrategia comercial.

Aprendizajes personales

En el plano personal, este PAP representó un crecimiento importante en términos de seguridad profesional, organización y capacidad de adaptación. Al inicio del proyecto tenía dudas sobre el valor real que podría aportar a una empresa con dinámicas operativas tan distintas a los entornos académicos en los que había trabajado. Sin embargo, conforme avancé, fui ganando confianza al observar que mis propuestas sí eran útiles y que mi formación financiera podía generar impacto real.

También aprendí a manejar mejor la frustración y la incertidumbre. Hubo momentos en los que la información no llegaba como esperaba o en los que las propuestas requerían cambios

importantes. En lugar de bloquearme, aprendí a ajustar el rumbo, a buscar alternativas y a mantenerme enfocado en el objetivo final.

Finalmente, me llevo la satisfacción de haber participado en un proyecto que tuvo un propósito real y que dejó herramientas concretas que pueden seguir aportando valor a la empresa. Esta experiencia reforzó mi motivación por desarrollarme profesionalmente en el área de Finanzas y me dio mayor claridad sobre el tipo de trabajo que quiero realizar en el futuro: un trabajo que combine rigor técnico, sensibilidad humana y compromiso real con las organizaciones a las que acompañe.