

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 de PYMES



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

PAP3A02C PAP PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORIA EN MYPE I

**Consultoría colaborativa en etapa de diagnóstico en una empresa del sector
manufactura en el giro de iluminación con tecnología LED y ensambles
electrónicos
PRESENTAN**

Lic en Finanzas. Diego Roel Cervantes Valencia

Lic en Derecho. Mateo García Cerda

Lic en Relaciones Internacionales. Paulina Torres Rizo

Lic en Ingeniería en Negocios y Servicios Digitales. Valeria Jacqueline Ochoa Arámbula

Lic en Negocios y Mercados Digitales. Marco Orozco Gallart

Consultores sr.: Mtro. José Antonio Gerardo Pujals Acevedo

Mtra. Laura Phillipine Marie Krauze

Tlaquepaque Jalisco, Julio 2025

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen.....	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	2
Entendimiento del ámbito y del contexto.....	2
Contexto internacional	2
Contexto nacional.....	2
1.2 Caracterización de la organización	4
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	9
1.4. Planeación de alternativa(s) (metodología)	12
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	23
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos.....	30
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	31
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	35
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	36
3.2 Aprendizajes logrados.....	38

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

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

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

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

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

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

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

Resumen

Este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Consultoría para la competitividad en PYMES” tuvo como objetivo fortalecer la competitividad de la empresa, una PYME jalisciense con operaciones en los sectores de iluminación LED, ensambles electrónicos y tratamiento de aguas residuales. El enfoque principal se centró en dos líneas de productos de que son los ensambles electrónicos y las luminarias LED, dejando fuera el análisis del área de tratamiento de aguas por solicitud de la empresa.

El equipo consultor junior, conformado por estudiantes de distintas disciplinas del ITESO, trabajó durante el verano de 2025 en un proceso de diagnóstico estratégico integral, combinando herramientas de análisis externo e interno tales como:

- PESTEL, para entender el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que impacta a la empresa.
- 5 fuerzas de Porter, para evaluar la presión competitiva en los sectores de iluminación y ensambles.
- Benchmarking sectorial, para comparar sus prácticas con referentes del mercado.
- Diagnóstico Interno Empresarial (DIE) y análisis de cultura organizacional, para identificar fortalezas, debilidades y áreas críticas dentro de la estructura, procesos y clima laboral de la empresa.
- Análisis FODA y FODA cruzado, como base para plantear estrategias contextualizadas y accionables.

Como resultado de este proceso, se generó un Plan de Desarrollo Estratégico, que propone acciones enfocadas en la profesionalización de la estructura organizacional, el reposicionamiento de la línea de luminarias LED, la mejora de su gestión comercial y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Este plan contempla objetivos claros, líneas estratégicas viables y propuestas alineadas con la capacidad real de ejecución de la empresa.

PLAN DE DESARROLLO

ACDs	Capacidades Empresariales	Objetivos
Gobernanza Estratégica	A. Gestión Estratégica eficiente, coordinada y dinámica	A.1. Ejecutar el plan estratégico anual para asegurar el crecimiento continuo de la empresa y cumplir con los objetivos estratégicos clave. A.2. Aumentar y consolidar el nivel de la cultura organizacional para facilitar la implementación del plan estratégico.
Gestión y desarrollo comercial	B. Expansión enfocada y ágil del mercado	B.1. Desarrollar una estructura innovadora de comercialización para consolidar la percepción de valor de la línea de productos y aumentar las ventas en forma sostenida
Gestión Estratégica de Productos	C. Desarrollo de productos y sistemas de operación híbrida innovadores	C.1 Expandir y diversificar el catálogo con productos innovadores de tecnología de punta y alto potencial de venta para responder con agilidad a las necesidades del mercado

Además, el proyecto permitió abrir espacios de diálogo estratégico dentro de la empresa, visibilizar problemáticas que antes no se reconocían internamente y establecer un punto de partida sólido para futuras intervenciones.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados. Durante el verano de 2025, el equipo consultor junior trabajó en conjunto con la dirección de la empresa para identificar áreas de oportunidad en sus líneas prioritarias: iluminación y manufactura electrónica. El objetivo fue realizar un diagnóstico integral que permitiera trazar estrategias viables para mejorar su competitividad, eficiencia operativa y sostenibilidad.

Como resultado, se entregaron productos como el diagnóstico estratégico integral externo e interno, un benchmarking apreciativo y un análisis estratégico que condujo a un plan de desarrollo con propuestas enfocadas en fortalecer su planeación, reposicionar su línea de luminarias y mejorar su gestión comercial. Este proyecto abrió nuevas posibilidades para que

la empresa integre criterios de sostenibilidad, innovación y estrategia en sus procesos internos y comerciales.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Entendimiento del ámbito y del contexto

En el marco del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) *Consultoría para la Competitividad en PYMES*, se aborda la situación actual que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tanto a nivel local como nacional e internacional. Este enfoque surge de la necesidad de generar propuestas concretas que fortalezcan la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones, tomando como caso de estudio a la empresa, ubicada en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

Abordaje teórico del objeto de estudio

El análisis de la problemática se basa en una perspectiva integral que considera tanto factores internos como externos que afectan el desarrollo de las PYMES. En lugar de centrarse únicamente en indicadores financieros, se busca comprender la empresa como un sistema en interacción constante con su entorno. Esta visión permite identificar áreas clave como la organización interna, la capacidad de adaptación, la toma de decisiones estratégicas y el uso eficiente de recursos, todo ello bajo el objetivo de mejorar su competitividad frente a los retos actuales del mercado.

Contexto internacional

A nivel internacional, las PYMES representan más del 90 % del total de empresas y generan entre el 60 % y 70 % del empleo en la mayoría de las economías del mundo (OCDE, 2023). Sin embargo, enfrentan desafíos importantes como la falta de acceso a financiamiento, la baja adopción tecnológica, la informalidad en sus operaciones y la limitada integración en cadenas globales de valor. Además, la globalización y la acelerada transformación digital han generado una brecha competitiva cada vez mayor entre grandes corporativos y pequeñas empresas.

Contexto nacional

En el caso de México, las MIPYMES constituyen el 99.8 % de las unidades económicas del país y generan el 72 % del empleo, según datos de INEGI (2022). No obstante, enfrentan obstáculos relacionados con la volatilidad económica, la inseguridad, la carga fiscal, el acceso a financiamiento formal, así como un rezago significativo en innovación y digitalización. La pandemia de COVID-19 expuso aún más su fragilidad estructural, acelerando el cierre de miles de unidades económicas. A pesar de diversos esfuerzos públicos y privados, aún persiste la necesidad de políticas focalizadas y consultoría técnica que atienda las particularidades de cada sector productivo.

La digitalización continúa siendo un reto importante para las MIPYMES en México. Según un informe del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2024), el 65.6 % de las MIPYMES tienen un conocimiento básico respecto a las actividades digitales que realizan, lo que limita su capacidad para aprovechar plenamente las herramientas tecnológicas disponibles. Aunque la adopción de tecnologías digitales como el equipo de cómputo y el comercio electrónico aún es baja, por ejemplo, menos del 20 % de las microempresas cuenta con equipo de cómputo y menos del 6 % participa en ventas en línea, aquellas que sí integran procesos digitales registran crecimientos significativos, llegando hasta un 20 % más en sus ingresos. Esto evidencia la gran oportunidad que representa la digitalización para impulsar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES en el contexto actual (IFT, 2024).

En materia de financiamiento, la situación de las PYMES en México sigue siendo crítica. Según BBVA Research, el 91 % de las MIPYMES cuenta al menos con un producto financiero, pero apenas el 26 % tiene un crédito activo, lo que refleja una notable exclusión financiera y aversión al endeudamiento (BBVA Research, 2024). Además, solo el 23 % de las PYMES accede al financiamiento formal (una cifra que reafirma las limitaciones del sector) (PTC, 2025). Este financiamiento bancario suele implicar tasas elevadas, que en algunas instituciones oscilaron entre el 17 % y el 23 %, lo que representa una carga financiera significativa para empresas con márgenes ajustados (Dinero.mx, 2024).

La inflación en México ha mostrado señales de desaceleración durante los últimos meses, aunque sigue siendo un factor relevante para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). De acuerdo con el INEGI (2025), el Índice Nacional de Precios al Consumidor cerró el segundo trimestre de 2025 con una inflación del 4.0 %, el nivel más bajo desde febrero de 2021. Esta disminución representa una mejora en la estabilidad de precios, pero aún implica presiones sobre los costos operativos de las empresas. Por otro lado, México Cómo Vamos (2025) reportó que la inflación anual de 2024 fue del 7.7 %, la más baja desde hace varios años, lo que favorece un entorno económico un poco más estable para la planificación financiera y operativa de las MIPYMES, aunque los retos siguen siendo significativos.

Todo este contexto presenta importantes implicaciones para el caso de Kadled, la empresa acompañada en este proyecto. En primer lugar, la escasa adopción tecnológica en empresas de tamaño similar representa tanto un reto como una oportunidad estratégica. Si Kadled logra fortalecer su presencia digital y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación podría integrarse con mayor éxito a las cadenas de valores locales y globales. Así como el limitado acceso al crédito formal invita también a explorar nuevas fuentes de financiamiento, incluyendo plataformas y programas gubernamentales especializados. Finalmente, ante este entorno económico, inflacionario y volátil, es fundamental aplicar estrategias financieras sostenibles y modelos operativos resilientes para mejorar su competitividad.

Contexto local

En Jalisco, las MIPYMES representan el 99 % de las unidades económicas, aportan aproximadamente el 52 % del PIB estatal y generan el 72 % del empleo formal (SEDECO Jalisco, 2023). No obstante, menos del 5 % participan en cadenas globales de valor, lo que

evidencia un potencial desaprovechado. La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) y FOJAL lanzaron en abril-mayo de 2025 el programa “Impulso MiPyMEs Jalisco” para profesionalización, equipamiento e incorporación al e-commerce. En marzo de 2025, el CCIJ firmó un convenio con la Asociación Fortaleciendo PYMES para impulsar esquemas de financiamiento y digitalización.

El estado cuenta con diversos programas de apoyo (como FOJAL, Jalisco Competitivo y Aceleradoras de Negocios); sin embargo, la implementación efectiva de estos recursos no siempre alcanza a las empresas con mayores rezagos o potencial de mejora. Además, muchas PYMES en el AMG carecen de estructuras administrativas formales, planes de negocio sólidos, controles financieros y estrategias de crecimiento, lo que limita su escalabilidad. En este contexto, la empresa KADLED representa un caso típico de PYME del sector electromecánico y electrónico con desafíos específicos en su estructura organizacional, operativa y financiera.

1.2 Caracterización de la organización

Kadled es una empresa jalisciense con más de 15 años de experiencia en la fabricación de productos y servicios vinculados a tres giros principales: iluminación LED, ensambles electrónicos y recientemente tratamiento de aguas residuales. A lo largo de su trayectoria, ha demostrado capacidad técnica e innovación, pero actualmente enfrenta desafíos en su gestión interna y posicionamiento en el mercado, particularmente en el giro de iluminación, donde busca recuperar competitividad. Estos retos abren la oportunidad de realizar un diagnóstico estratégico desde la perspectiva de consultores junior, con el fin de desarrollar propuestas viables y contextualizadas que impulsen su competitividad en el corto y mediano plazo.

La organización en la que este PAP busca intervenir es Kadled, Sociedad Anónima de Capital Variable. Kadled es una empresa de origen tapatío con más de una década de experiencia en el sector industrial, especializada en ensambles electrónicos de bajo volumen y alta variabilidad, fabricación de luminarias LED y soluciones para el tratamiento de agua

A lo largo de su trayectoria, Kadled ha desarrollado capacidades técnicas y operativas que le han permitido atender proyectos con requerimientos específicos, flexibles y personalizados, principalmente para clientes nacionales.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de replanteamiento estratégico. Aunque su operación actual gira en torno a los ensambles electrónicos, que representan cerca del 70% de sus ventas actuales, la organización está impulsando un retorno a su línea histórica de luminarias LED, rubro que fue el pilar de su éxito durante sus primeros años de operación.

Razón de Ser y Propósito

El propósito fundamental de Kadled es ofrecer soluciones tecnológicas confiables y personalizadas en los sectores donde participa, buscando integrar eficiencia, sustentabilidad y calidad en cada uno de sus productos y servicios. Su misión gira en torno a proveer tecnología nacional con valor agregado, contribuyendo al fortalecimiento del ecosistema industrial mexicano.

Misión: Crear soluciones de iluminación y manufactura de productos electrónicos, que generen valor para nuestros clientes así como establecer alianzas estratégicas que nos permitan ofrecer servicios integrales y de calidad manteniendo nuestro compromiso con el medio ambiente.

Visión: Posicionarnos como la empresa líder en México creadora de soluciones de iluminación y manufactura electrónica contribuyendo a la mejora del entorno y a la construcción de un futuro mejor.

Valores: Calidad, servicio, pasión, honestidad, innovación, Trabajo en equipo y Realización.

Áreas que Conforman la Empresa

Kadled opera con una estructura organizativa compacta pero funcional, adaptada a las características de una empresa de tamaño mediano, y centrada en tres líneas de negocio:

- **Área de Iluminación LED**
 - Kadled desarrolla y ensambla luminarias LED para aplicaciones industriales, comerciales y arquitectónicas. Esta área fue el origen del negocio y clave en su posicionamiento inicial, ya que permitió establecer relaciones con clientes estratégicos mediante soluciones a medida. Desde sus inicios, la empresa ha fabricado sus propios PCBs (tarjetas electrónicas) para luminarias, lo que derivó posteriormente en la creación de la línea de ensambles electrónicos como giro independiente.
 - Actualmente, Kadled cuenta con un catálogo de más de 20 productos de iluminación LED, entre luminarias para exteriores, interiores y alumbrado público. Estos diseños fueron desarrollados internamente por su equipo de ingeniería, con componentes electrónicos que también ensamblan dentro de sus propias instalaciones. Para ello, trabajan con proveedores nacionales y extranjeros de circuitos integrados (chips) LED, difusores, drivers, carcasas, permitiendo un control más preciso sobre la calidad y funcionalidad del producto final.
- **Área de Ensamble Electrónico (EMS - Electronic Manufacturing Services)**
 - Se encarga de la manufactura de circuitos, tarjetas electrónicas y dispositivos de control.
 - Atiende proyectos personalizados, prototipos o series cortas, adaptándose a la demanda de sectores como iluminación, automatización, automotriz y control industrial.
- **Área de Tratamiento de Agua**
 - Kadled también ofrece soluciones especializadas en purificación y tratamiento de agua, principalmente a través de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTARs). Sin embargo, esta línea de negocio representa una unidad complementaria en términos de ingresos actuales, y no constituye un foco prioritario dentro de la estrategia actual de la empresa.
 - Durante el desarrollo del proyecto PAP, el equipo consultor propuso incluir esta área en el diagnóstico integral. No obstante, la dirección de Kadled

solicitó expresamente no intervenir ni analizar este segmento, debido a razones que desconocemos por el momento.

Cada área tiene su propia lógica operativa, pero en particular el área de Iluminación Led y Ensamblajes Electrónicos (que se refiere a la prestación de servicios de manufactura electrónica para terceros, como el armado de circuitos o productos electrónicos) comparten recursos comunes como ingeniería, compras, almacén y logística, permitiendo sinergias entre proyectos y productos.

Personas Clave y Roles (esperar organigrama)

Ana Sofía Gómez Ballesteros (Vicepresidenta):

Cumple funciones de enlace entre dirección y áreas de operación. Participa en decisiones estratégicas y en el diseño de nuevos procesos internos para mejorar la eficiencia. Se enfoca en temas de innovación, organización interna y visión de largo plazo. Reporta a dueños de la empresa y lleva 20 años en Kadled.

Miguel Gálvez (Director General):

Es el encargado de la dirección general de la empresa. Supervisa todas las áreas operativas y estratégicas, toma decisiones clave y lidera el rumbo institucional de Kadled. Lleva aproximadamente un año en la empresa y su rol también incluye la supervisión financiera y la coordinación con socios o actores externos.

Alejandro Blanco Sánchez(Director Comercial):

Encargado de las estrategias de venta, relación con clientes y apertura de nuevos mercados. En el contexto actual, lidera los esfuerzos por reintroducir con éxito la línea de luminarias LED en un entorno competitivo. Lleva aproximadamente cuatro meses en la empresa, y reporta a la vicepresidenta Ana Sofía Gómez Ballesteros, quien funge como su superior jerárquico. Su incorporación reciente representa una oportunidad para renovar el enfoque comercial, aunque también implica un periodo de adaptación a la cultura y dinámicas internas de Kadled.

Acciones Actuales y Situación de Mercado

Kadled ha identificado la necesidad urgente de reactivar su línea de luminarias LED, dado que históricamente fue un segmento rentable y con alta utilidad marginal. No obstante, enfrenta un entorno desafiante, caracterizado por un mercado saturado y altamente competido, donde los actores —tanto nacionales como internacionales— operan con precios bajos, escalabilidad industrial y tecnología de vanguardia.

En respuesta a este panorama, la empresa ha emprendido las siguientes acciones:

- Evaluación interna de sus capacidades tecnológicas en comparación con los principales competidores.
- Revisión de costos de producción y márgenes de utilidad.

- Rediseño del portafolio de productos LED con enfoque en nichos específicos o diferenciación por calidad/diseño.
- Análisis de canales de distribución y estrategias comerciales.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con actores comerciales y académicos para actualizar su base tecnológica.

A nivel organizacional, Kadled se encuentra en una fase de resistencia operativa, donde la línea de ensambles electrónicos —aunque rentable— no garantiza un crecimiento sostenido por sí sola. La línea de tratamiento de agua permanece activa, pero opera en menor escala y no forma parte de las prioridades estratégicas actuales, razón por la cual no se profundizó en su análisis dentro del presente diagnóstico.

Otros Elementos Relevantes de la Organización

Infraestructura:

Kadled cuenta con instalaciones de tamaño mediano, adecuadas para la fabricación personalizada y de bajo volumen, característica central de su giro actual. Sus espacios están organizados por áreas funcionales, con zonas específicas para el ensamble SMT, pruebas, reparación, calidad, almacén y oficinas administrativas. Dispone de maquinaria especializada, estaciones de soldadura, línea de montaje superficial (SMT) y equipo de diagnóstico, lo que permite atender proyectos con requerimientos técnicos variables. No obstante, las instalaciones presentan limitaciones para competir en volumen o automatización frente a fabricantes asiáticos de mayor escala.

Cultura

Organizacional:

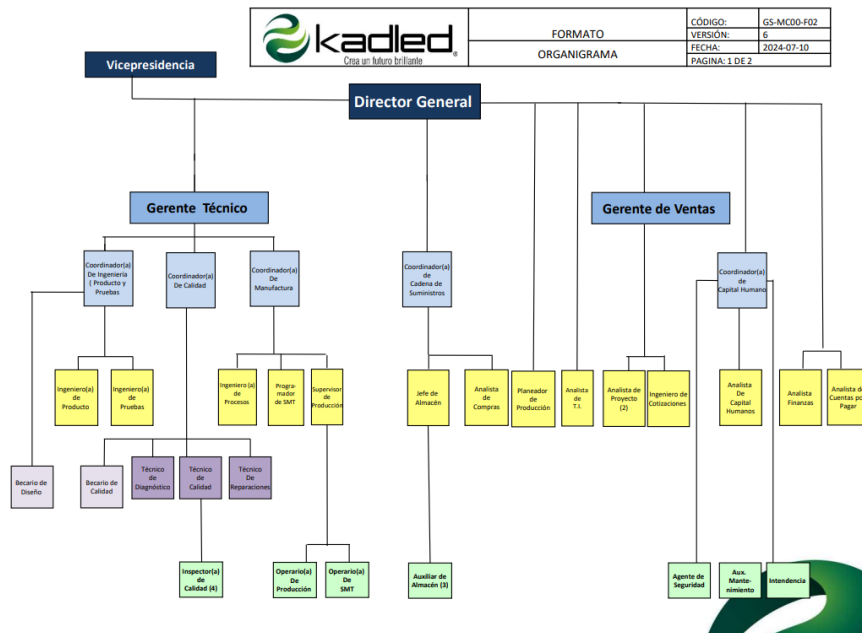
Kadled presenta un dominio débil de su cultura organizacional, con adaptación media a la experiencia a los cambios y una definición estratégica muy limitada. Esto genera vacíos importantes en la alineación de objetivos, roles y comportamientos dentro de la empresa. La ejecución operativa se encuentra desconectada del entorno competitivo y de las metas a mediano plazo debido a la ausencia de una visión compartida y de lineamientos institucionales claros.

Asimismo, el fortalecimiento y la movilización de capacidades internas son notablemente deficientes. No se identifican procesos estructurados de formación, evaluación o desarrollo del talento, lo cual limita la profesionalización del equipo y restringe su potencial de adaptación e innovación. Las decisiones suelen tomarse de manera reactiva, sin respaldo en datos ni objetivos estratégicos claros.

En consecuencia, la cultura organizacional actual no representa una ventaja competitiva para la empresa, y requiere un rediseño profundo que incluya mecanismos formales de planificación, liderazgo participativo y gestión del cambio.

Departamentos clave según organigrama:

- **Producción y Manufactura:** Coordinada por un supervisor y operarios de producción y SMT. Incluye técnicos de calidad, diagnóstico y reparación, así como un programador de SMT.
- **Calidad:** Coordina las labores de inspección, pruebas y reparación de productos. Tiene personal técnico especializado y becarios de apoyo.
- **Ingeniería:** Integra diseño, pruebas y desarrollo de productos, bajo la supervisión de un coordinador.
- **Ventas:** Dirigida por un gerente comercial, encargado de relaciones con clientes y apertura de nuevos mercados.
- **Cadena de Suministro:** Supervisa compras, almacén y logística interna, con apoyo de analistas y auxiliares.
- **Capital Humano:** Encargado de la gestión del personal, seguridad y clima laboral.
- **Finanzas y Planeación:** Atiende cuentas por pagar, análisis financiero y programación de producción.
- **Tecnologías de la Información (T.I.):** Brinda soporte a los sistemas y herramientas tecnológicas.



P

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Fecha de liberación	Descripción del cambio	Elaborado por	Revisado por
1	2017-05-31	Se colocó como formato	Guadalupe Gómez	Miguel Campos
2	2018-04-05	Se actualiza el Organigrama	Alejandro López	Miguel Campos
3	2018-06-28	Se anexa Técnico de SMT Jr.	Alejandro López	Miguel Campos
4	2019-02-25	- Se actualiza el nombre del puesto: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN. - Se designa a LIDER DE TURNO, como jefe inmediato de OPERADO DE DEVOLUCIONES Y OPERADOR DE SMT. - Se agrega el AUX DE MANTENIMIENTO al área de Recursos Humanos. - Se incorpora el puesto de ING. MANUFACTURA al área de PRODUCCIÓN.	Alejandro López	Miguel Campos
5	2024-06-05	Se define nueva estructura de gerencias. Se asigna a coordinación de calidad los puestos de Diagnóstico y Reparaciones.	Juan Cedano	Ana Sofía Gomez
6	2024-07-10	Se incorporan las coordinaciones de Calidad, producción y se agrega la posición Becario de Calidad.	Juan Cedano	Ana Sofía Gomez



Mercado Objetivo

Según información proporcionada por la propia empresa, Kadled dirige sus productos y servicios principalmente a empresas mexicanas de los sectores industrial, comercial e institucional que requieren soluciones tecnológicas a medida. Adicionalmente, han atendido proyectos de iluminación arquitectónica, alumbrado público y parques urbanos, tanto en el ámbito nacional como internacional, ya que también realizan exportaciones a algunos mercados específicos. Esta diversificación en aplicaciones refleja su capacidad para adaptarse a diferentes segmentos, aunque actualmente no cuentan con una estrategia comercial claramente diferenciada por tipo de cliente o mercado.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

A partir del diagnóstico integral realizado en Kadled, se identificaron múltiples problemáticas estructurales que limitan el desempeño organizacional en dimensiones clave para su sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad a largo plazo. Dichas problemáticas fueron agrupadas en tres grandes ámbitos: comercial, estratégico y operativo, aunque se detectaron también fallas transversales, particularmente en la dimensión cultural, que atraviesan a toda la organización y afectan la ejecución efectiva de cualquier iniciativa de mejora.

Área Comercial

Kadled enfrenta niveles bajos de ventas que responden, en gran medida, a una estrategia comercial poco estructurada y débilmente definida. Actualmente, no se cuenta con una propuesta de valor diferenciadora, actualizada ni claramente comunicada, lo que impide posicionarse de forma competitiva en un entorno marcado por la presión de precios y la estandarización del producto.

Asimismo, la empresa no opera bajo un modelo formal de negocio que articule de manera clara sus actividades clave, segmentos de clientes, canales de distribución y fuentes de ingreso. Esta ausencia de claridad estratégica genera acciones dispersas, con baja alineación y escasa continuidad.

La gestión de clientes se encuentra limitada por el uso de herramientas rudimentarias: se emplea una hoja de Excel a manera de CRM, lo cual resulta insuficiente para garantizar procesos de seguimiento, fidelización o venta consultiva. Esta deficiencia, sumada a una poca sistematización en la atención postventa, compromete seriamente la capacidad de generar relaciones comerciales sostenidas y valiosas.

Si bien se han levantado encuestas de satisfacción, los datos no han sido analizados estratégicamente. No se ha logrado entender a fondo lo que el cliente realmente valora ni cómo percibe los atributos diferenciales de Kadled, lo que impide construir un enfoque comercial verdaderamente centrado en el cliente.

Dimensión Estratégica

En el plano estratégico, la empresa carece de una cultura organizacional que favorezca la planeación, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia. Aunque se han realizado esfuerzos aislados como reuniones anuales o la elaboración de un plan estratégico preliminar, en la práctica, estos documentos no se implementan ni se actualizan, lo que refleja una falta de institucionalización de la estrategia.

Esta situación ha derivado en una toma de decisiones eminentemente reactiva, desarticulada de los cambios del entorno, sin mecanismos para ajustar el rumbo cuando las circunstancias lo requieren. Existe una brecha entre la visión operativa del día a día y la necesidad de construir objetivos de mediano y largo plazo.

Uno de los hallazgos más relevantes es la poca propensión al cambio y a la mejora desde dentro de la organización, producto de una cultura organizacional débilmente consolidada. Esta carencia se expresa en:

- La escasa apropiación de los objetivos organizacionales por parte de mandos medios y operativos.
- La ausencia de espacios para la retroalimentación estructurada y la participación colaborativa en la mejora.

- Un bajo sentido de pertenencia, en el que prevalece una lógica de ejecución operativa sin conexión con el propósito o la visión empresarial.

En conjunto, esta cultura organizacional poco propicia limita la adopción de procesos estratégicos, dificulta el aprendizaje organizacional y reduce la velocidad de adaptación ante entornos cambiantes.

Área Operativa y Tecnológica

En el ámbito operativo, se observaron tiempos muertos relevantes en la línea de producción, lo que genera ineficiencias, sobrecostos y desmotivación en el personal. Esta situación se origina no sólo en fallas de gestión interna, sino también en la baja demanda derivada de las deficiencias comerciales, lo que provoca una subutilización de recursos humanos y materiales.

En el plano tecnológico, Kadled enfrenta un rezago considerable en innovación y desarrollo de producto, particularmente en la línea de luminarias LED. Este rezago es consecuencia de un desplazamiento del enfoque estratégico hacia los ensambles electrónicos, lo que llevó a una desactualización tecnológica en iluminación. Al intentar reincorporarse a ese mercado, la empresa se encontró superada por competidores mejor posicionados, con mayores capacidades técnicas y reputación consolidada.

Problemáticas Transversales

Fragmentación comercial entre giros

La coexistencia de tres líneas de negocio (luminarias, ensambles electrónicos y sistemas complementarios) ha impedido consolidar una identidad comercial unificada. Esta fragmentación se traduce en una comunicación externa poco clara, estrategias dispares entre áreas y una limitación para explotar sinergias internas. La marca Kadled no proyecta actualmente una especialización nítida, lo cual puede dificultar la confianza del mercado y obstaculizar el posicionamiento.

Concentración de ingresos en un solo giro

El giro de ensambles electrónicos representa actualmente la principal fuente de ingresos de Kadled, generando una dependencia riesgosa del comportamiento de un solo mercado. Esta concentración limita la resiliencia organizacional ante crisis sectoriales o disrupciones tecnológicas, y pone en riesgo la estabilidad financiera.

Gestión de flujo de efectivo vulnerable a la volatilidad cambiaria

Kadled realiza cotizaciones en dólares estadounidenses y factura en pesos mexicanos, con un desfase temporal que expone a la empresa a variaciones cambiarias perjudiciales. La falta de mecanismos de cobertura o de políticas de gestión del riesgo cambiario representa una vulnerabilidad financiera estructural.

Brecha entre la propuesta de valor y las necesidades del cliente

A pesar de algunos esfuerzos de levantamiento de información mediante encuestas, existe una desconexión evidente entre lo que la empresa ofrece y lo que los clientes realmente valoran. Esta brecha afecta directamente la fidelización, la tasa de recompra y la construcción de una reputación sólida. La falta de integración de la voz del cliente en la toma de decisiones comerciales refleja, nuevamente, una cultura organizacional que no prioriza el aprendizaje externo ni la escucha activa.

1.4. Planeación de alternativa(s) (metodología)

Durante la etapa de diagnóstico, el equipo consultor, en conjunto con la dirección de Kadled, diseñó un enfoque metodológico para explorar y validar rutas estratégicas viables que sirvan de base para la mejora de su competitividad y sostenibilidad. Esta planeación no contempla aún acciones específicas, sino líneas de análisis que orientarán la construcción de propuestas en la siguiente etapa del proyecto.

El desarrollo de alternativas se fundamentó en:

- El propósito general del proyecto, establecido en el acta constitutiva, está centrado en apoyar a Kadled a través de un diagnóstico integral que permita tomar decisiones estratégicas para su crecimiento y eficiencia.
- La delimitación del proyecto, que se enfoca exclusivamente en las líneas de iluminación LED y ensambles electrónicos, dejando fuera la línea de tratamiento de aguas residuales.
- Los hallazgos del diagnóstico interno y externo, contruidos mediante sesiones con personal clave, revisión documental, observación directa y aplicación de herramientas analíticas, para luego continuar con un análisis estratégico.

Se desarrolló un diagnóstico externo que permitió analizar el entorno competitivo y contextual de Kadled, particularmente en su giro de ensambles electrónicos. A su vez, se realizó un diagnóstico interno orientado a identificar factores que fortalecen o limitan la competitividad de la empresa.

Dentro del diagnóstico externo nos enfocamos principalmente en 3 herramientas de análisis:

1. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno externo de una empresa u organización, identificando factores que pueden afectar directa o indirectamente su desempeño, competitividad y sostenibilidad.

El análisis PESTEL elaborado para Kadled se realizó mediante una investigación exhaustiva de fuentes secundarias, como informes de mercado, bases de datos gubernamentales, organismos internacionales, sitios especializados y medios económicos reconocidos. Esta metodología permitió recopilar y sintetizar información clave sobre el contexto político,

económico, social, tecnológico, ecológico y legal, tanto a nivel internacional, nacional como regional (local).

Cada dimensión fue abordada con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas externas que podrían influir en la operación, crecimiento y sostenibilidad de Kadled, particularmente en su giro de iluminación LED y ensambles electrónicos. El enfoque multinivel del análisis permitió entender cómo factores como la fragmentación del comercio global, los cambios regulatorios ambientales, las tendencias tecnológicas o las políticas estatales de innovación pueden impactar directa o indirectamente en la empresa.

Este diagnóstico estratégico externo representa una base sólida para la formulación de propuestas enfocadas en fortalecer la competitividad, resiliencia y adaptabilidad de Kadled ante los retos del entorno.

2. 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, propuesto por el economista Michael E. Porter, es una herramienta de análisis estratégico que permite entender la estructura competitiva de una industria y evaluar el nivel de presión que enfrentan las empresas dentro de ella. Su propósito es identificar los factores que afectan la rentabilidad potencial de un sector y las condiciones que determinan la intensidad de la competencia.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a Kadled fue desarrollado con base en una revisión estratégica de los sectores de ensambles electrónicos y luminarias LED, considerando tanto el contexto industrial mexicano como las condiciones específicas del mercado donde opera la empresa. La investigación se fundamentó en fuentes secundarias confiables, incluyendo reportes sectoriales, análisis de competencia, estudios de mercado y entrevistas de referencia, lo que permitió construir un panorama integral del entorno competitivo.

Este modelo permitió evaluar cinco factores clave que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector:

1. Rivalidad entre competidores existentes
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El análisis se enfocó en identificar los elementos que pueden afectar la posición estratégica de Kadled dentro de la industria, tales como la alta competitividad en precios, la dependencia

de insumos importados, la presión de los clientes por innovación, y el surgimiento de nuevas tecnologías o modelos de negocio.

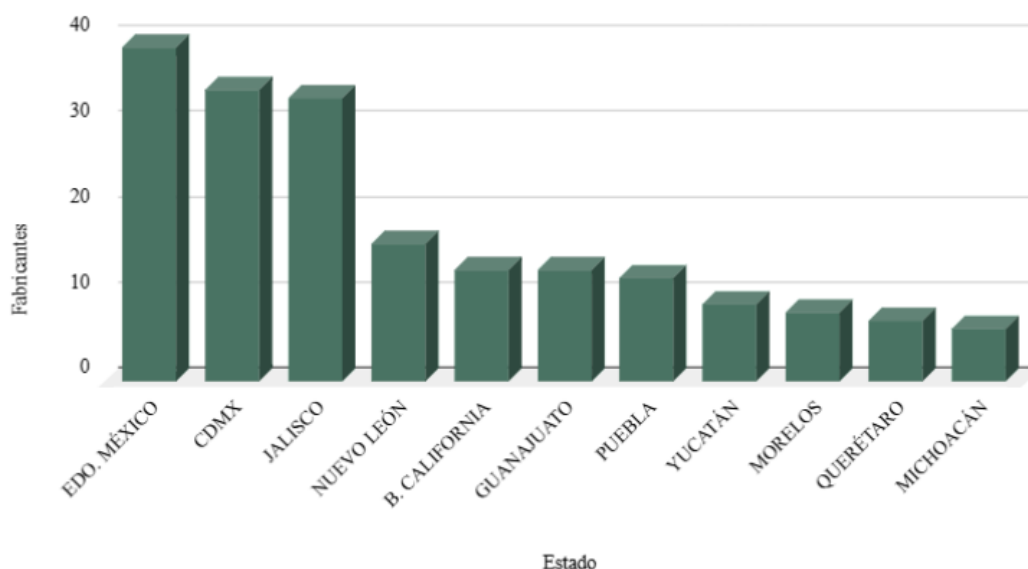
Este ejercicio permitió detectar riesgos estructurales y oportunidades de diferenciación para Kadled, sirviendo como una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas enfocadas en mantener o mejorar su ventaja competitiva.

3. Análisis Cuantitativo Externo y Benchmarking

Parte de la planeación del proyecto tenía como enfoque hacer el análisis macroeconómico del mercado de fabricación de luminarias y la comparativa directa entre Kadled y los competidores naturales en el sector. Ambos análisis tenían como fin comenzar a entender el mercado de las luminarias desde una perspectiva mucho más amplia en el sentido de lo que se podría considerar competidores directos y naturales (que para Kadled serían otras plantas de manufactura y ensamble de bajo volumen y alta variabilidad) hacia una visión más holística de las dinámicas de mercado.

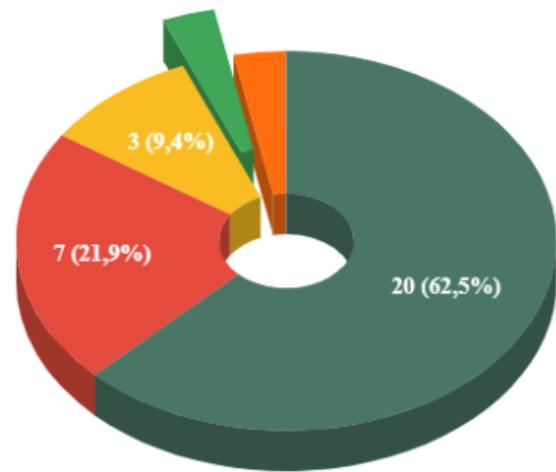
El análisis cuantitativo se realizó con datos recolectados del Directoria Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU) del INEGI; el cuál recopila información básica de todos los comercios en el país para poder localizarlos geográficamente por sectores y subsectores económicos. En el caso específico de Kadled se analizó el mercado de manufactura de luminarias, arrojando los siguientes datos representados en forma de gráficas:

Fabricantes por Estado



Gráfica 1

Tamaño de Empresas Fabricantes de Luminarias en Jalisco



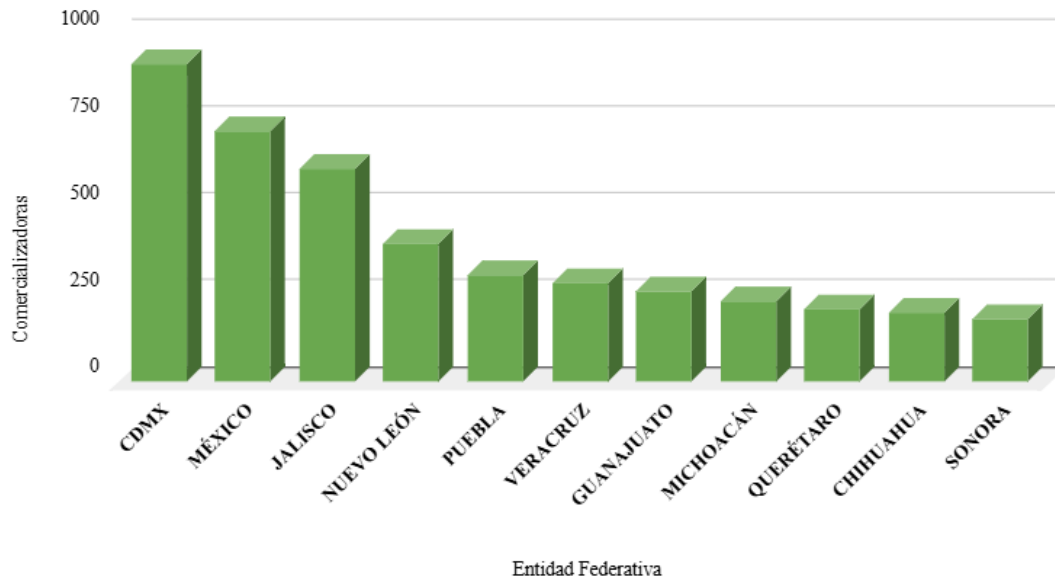
● 0 a 5 ● 6 a 10 ● 11 a 30 ● 31 a 50 ● 51 a 100

Gráfica 2

El tamaño del mercado de fabricación de luminarias en México es de 217 empresas a nivel nacional de las cuáles destacan tres estados principalmente: Estado de México, Ciudad de México y Jalisco. A su vez, a nivel local; la gran mayoría (62.5%) de las empresas en Jalisco constan de 1 a 5 empleados. Lo cual apuntó a dos grandes hallazgos basados en estos datos, que Jalisco es parte de un centro manufacturero de luminarias junto con el centro del país y que la gran mayoría de estas empresas son pequeñas.

Sin embargo, esta información se tiene que analizar en conjunto con otro macro fenómeno que se está dando en la economía mexicana, particularmente en el sector de manufactura de productos como las luminarias; la comercialización de productos de China. En la investigación se planteó analizar como competidores también a las empresas que adoptan modelos de negocio de comercialización de luminarias e incluso aquellos que adoptan modelos híbridos de ensamble/comercialización de luminarias.

Comercializadoras frente a Entidad Federativa



Gráfica 3

La comparativa es clara. El mercado de comercializadoras (incluidas empresas con modelos de negocio híbridos) son mucho más prolíficas en cuanto a tamaño de oferta en el mercado mexicano que los fabricantes. El total de las empresas comercializadoras de luminarias en México es de 6,085 empresas a comparación de las 217 empresas de fabricación, haciéndolo una competencia mucho más grande y agresiva al ser casi treinta veces más grande.

Con el análisis cuantitativo en mente y la posibilidad de otros competidores que no sean considerados directos contra Kadled (empresas comercializadoras de luminarias y empresas con modelos de negocio híbridos) se realizó un estudio más enfocado de análisis de competencia directa de benchmarking. El benchmarking es una herramienta estratégica que consiste en comparar los procesos, productos o resultados de una empresa con los de otras organizaciones consideradas referentes en su sector. Su objetivo es identificar brechas de desempeño y oportunidades de mejora mediante el análisis de buenas prácticas externas.

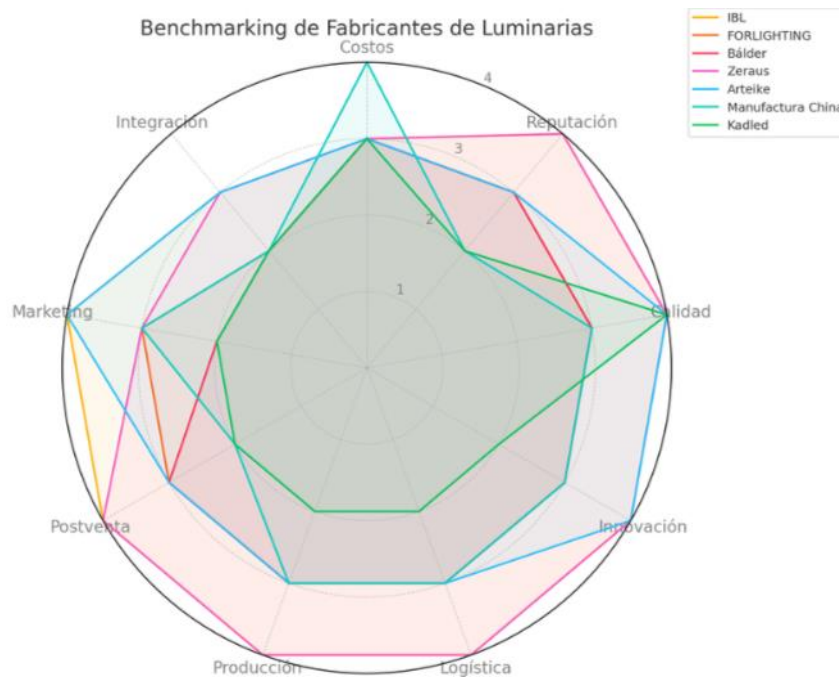
El análisis de benchmarking realizado para Kadled se desarrolló a partir de fuentes secundarias (como estudios de mercado, informes públicos y casos empresariales del sector electrónico) y con base en información proporcionada directamente por la empresa durante las entrevistas y sesiones de trabajo.

Este enfoque permitió comparar a Kadled con otras empresas del mismo giro o con modelos similares en términos de:

- Estrategia de costos,
- Reputación en el mercado,
- Calidad de productos manufactureros y su duración,
- Innovación en los productos ofertados,
- Logística y tiempos de entrega de productos,

- Capacidad y flexibilidad de producción,
- Servicio Postventa,
- Marketing y presencia digital,
- Integración de los productos de luminarias con otros sistemas de valor agregado.

El resultado fue el siguiente:



Gráfica 4

A partir de

esta

comparación, se identificaron áreas de oportunidad clave que pueden fortalecer la posición competitiva de Kadled, especialmente en aspectos como eficiencia operativa, adopción tecnológica y alineación con estándares internacionales.

4. Diagnóstico Interno Empresarial (DIE) y Evaluación de la Cultura Organizacional

Como parte central del proceso de diagnóstico en Kadled, se aplicó una herramienta estructurada de evaluación interna conocida como Diagnóstico Interno Empresarial (DIE). Este instrumento permitió realizar una radiografía integral del funcionamiento de la empresa, identificando tanto sus capacidades actuales como las limitaciones que obstaculizan su desempeño.

La aplicación de esta herramienta se llevó a cabo mediante una combinación metodológica que incluyó:

- Entrevistas semiestructuradas a personal directivo, mandos medios y colaboradores operativos;
- Observación directa de procesos y dinámicas organizacionales en sitio;
- Revisión documental, incluyendo reportes de ventas, manuales de procesos, formatos de control y registros internos.

Como resultado, se identificaron con precisión las fortalezas actuales, las áreas de oportunidad más críticas y una serie de focos de intervención prioritaria con base en evidencia objetiva.

En paralelo al DIE, se incorporó un módulo específico para la evaluación de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que influyen en la manera en que se toman decisiones, se gestionan los recursos y se ejecutan las actividades en Kadled. Este análisis se estructuró en torno a cinco ejes fundamentales, también observados desde entrevistas, revisión de clima laboral y dinámicas organizacionales.

La integración del Diagnóstico Interno Empresarial con el análisis de cultura organizacional permitió revelar no sólo problemáticas técnicas o procedimentales, sino también barreras culturales profundas que deben ser abordadas como condición previa para cualquier proceso de transformación. El fortalecimiento de una cultura organizacional proactiva, colaborativa y estratégica se plantea, por tanto, como una prioridad transversal en el diseño del plan de desarrollo organizacional de Kadled.

5. FODA y FODA cruzado

A su vez, se llevó a cabo un análisis estratégico que integró los hallazgos derivados de la evaluación interna de la empresa Kadled y el contexto externo del sector de fabricación y comercialización de luminarias en México. Esta integración se estructuró mediante herramientas clásicas de análisis estratégico, como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el FODA cruzado, con el objetivo de traducir la información recolectada en líneas claras de acción estratégica.

Este ejercicio no sólo permitió sistematizar la información recopilada durante las entrevistas, sesiones de trabajo y fuentes secundarias (como estudios de mercado y datos del DENE del INEGI), sino que ayudó a visibilizar las relaciones críticas entre los factores internos y externos que configuran el entorno competitivo de Kadled. El resultado fue una matriz clara de elementos estratégicos que sirvieron de base para el diseño preliminar de un plan de desarrollo organizacional y comercial, que será validado en la siguiente fase del proyecto.

A partir de la información recabada, se construyó una matriz FODA que identifica:

- **Fortalezas:** Capacidades técnicas ya consolidadas en la operación de Kadled, como su alta flexibilidad operativa adaptada a proyectos de bajo volumen, la validación técnica de sus productos a través de contratos, y la capacidad de ejecutar cambios de

diseño sin comprometer la operación. Estas fortalezas son claves en un entorno donde la personalización y rapidez de adaptación representan una ventaja competitiva.

- **Oportunidades:** Las dinámicas del mercado apuntan a un futuro prometedor para empresas que sepan posicionarse como soluciones eficientes, seguras y tecnológicamente integradas. La tendencia hacia luminarias inteligentes con IoT, el impulso del cumplimiento normativo energético y los estímulos públicos a la innovación constituyen una base ideal para construir estrategias de crecimiento.
- **Debilidades:** A pesar del potencial técnico, Kadled enfrenta problemas serios de posicionamiento de marca, ausencia de diferenciación clara frente a la competencia, y desarticulación interna entre áreas operativas, estratégicas y de recursos humanos, lo que limita su capacidad para escalar o adaptarse al cambio. Además, no existe una cultura organizacional robusta de innovación transversal, lo que podría limitar la sostenibilidad de cualquier ventaja competitiva en el largo plazo.
- **Amenazas:** El entorno es altamente competitivo y está sujeto a factores estructurales que representan desafíos mayores. Entre ellos destacan: la competencia desleal por contrabando de luminarias chinas, la presión ejercida por empresas con modelos híbridos (maquila internacional y comercialización nacional), y la presencia de grandes marcas con economías de escala y capacidad de inversión en I+D, que elevan la vara del mercado.

A partir de la matriz FODA se diseñaron cuatro líneas estratégicas fundamentales que no sólo ordenan los hallazgos, sino que trazan rutas de acción en función del tipo de interacción entre los elementos analizados:

- a) Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades): Estas estrategias buscan aprovechar las capacidades internas para capitalizar las tendencias positivas del entorno. Se identificaron tres frentes principales:
 - i) Operación de alta adaptabilidad: Enfocada en adaptar rápidamente los procesos actuales hacia la integración de tecnologías inteligentes (IoT, sensores, eficiencia energética).
 - ii) Expansión en el mercado urbano: Atender la demanda creciente de luminarias eficientes en espacios urbanos compactos, fortaleciendo también el consumo local. Expansión de catálogo: Adoptar un modelo híbrido (maquila + comercialización controlada) que permita ampliar la oferta sin comprometer la identidad técnica de la marca.
- b) Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas) Buscan proteger el posicionamiento de la empresa frente a presiones externas, basándose en las capacidades técnicas ya consolidadas:
 - i) Publicidad técnica: Reforzar la comunicación hacia el cliente destacando la calidad verificada del producto como ventaja frente a la oferta desleal del contrabando chino.

- ii) Flexibilidad operativa como barrera de entrada: Usar la capacidad adaptativa como una forma de defender nichos ante el ingreso de nuevas empresas ágiles (startups, OEMs).
 - iii) Producción personalizada: Orientarse a nichos donde el valor esté en la personalización más que en el precio, diferenciándose de grandes marcas.
- c) Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades) Dirigidas a corregir deficiencias internas para poder aprovechar mejor las oportunidades externas:
 - i) Posicionamiento de marca: Diseñar campañas alineadas con tendencias ambientales, de eficiencia y de iluminación inteligente para atraer proyectos públicos.
 - ii) Plan de innovación: Aprovechar las capacidades existentes para iniciar una reconfiguración del catálogo con foco en productos compactos, sostenibles e inteligentes.
 - iii) Cultura organizacional con propósito: Transformar el área de Recursos Humanos en una palanca de cambio, orientada a la capacitación técnica y certificación del personal como base para el crecimiento.
- d) Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas) Pensadas para resistir presiones externas mientras se transforman las debilidades internas:
 - i) Construcción de identidad de marca sólida: Como escudo frente al impacto de marcas extranjeras y emergentes.
 - ii) Planeación estratégica efectiva: Integración transversal de las áreas internas mediante la innovación como eje rector.
 - iii) Fortalecimiento de Recursos Humanos y desarrollo técnico: Para evitar el rezago frente a empresas con mayores recursos en automatización e Innovación y Desarrollo.

FODA Cruzado



a) Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades): Estas estrategias buscan aprovechar las capacidades internas para capitalizar las tendencias positivas del entorno. Se identificaron tres frentes principales:

- Operación de alta adaptabilidad: Enfocada en adaptar rápidamente los procesos actuales hacia la integración de tecnologías inteligentes (IoT, sensores, eficiencia energética).
- Expansión en el mercado urbano: Atender la demanda creciente de luminarias eficientes en espacios urbanos compactos, fortaleciendo también el consumo local.
- Expansión de catálogo: Adoptar un modelo híbrido (maquila + comercialización controlada) que permita ampliar la oferta sin comprometer la identidad técnica de la marca.

b) Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas): Buscan proteger el posicionamiento de la empresa frente a presiones externas, basándose en las capacidades técnicas ya consolidadas:

- Publicidad técnica: Reforzar la comunicación hacia el cliente destacando la calidad verificada del producto como ventaja frente a la oferta desleal del contrabando chino.
- Flexibilidad operativa como barrera de entrada: Usar la capacidad adaptativa como una forma de defender nichos ante el ingreso de nuevas empresas ágiles (startups, OEMs).
- Producción personalizada: Orientarse a nichos donde el valor esté en la personalización más que en el precio, diferenciándose de grandes marcas.

c) Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades): Dirigidas a corregir deficiencias internas para poder aprovechar mejor las oportunidades externas:

- Posicionamiento de marca: Diseñar campañas alineadas con tendencias ambientales, de eficiencia y de iluminación inteligente para atraer proyectos públicos.
- Plan de innovación: Aprovechar las capacidades existentes para iniciar una reconfiguración del catálogo con foco en productos compactos, sostenibles e inteligentes.
- Cultura organizacional con propósito: Transformar el área de Recursos Humanos en una palanca de cambio, orientada a la capacitación técnica y certificación del personal como base para el crecimiento.

d) Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas): Pensadas para resistir presiones externas mientras se transforman las debilidades internas:

- Construcción de una identidad de marca sólida: Como escudo frente al impacto de marcas extranjeras y emergentes.
- Planeación estratégica efectiva: Integración transversal de las áreas internas mediante la innovación como eje rector.
- Fortalecimiento de Recursos Humanos y desarrollo técnico: Para evitar el rezago frente a empresas con mayores recursos en automatización e innovación.

5. Plan de Desarrollo Estratégico

Tras el análisis estratégico realizado mediante el FODA y el benchmarking competitivo, se procedió a estructurar un Plan de Desarrollo organizacional, cuyo propósito es establecer una hoja de ruta concreta para fortalecer las capacidades empresariales de Kadled y alinear su operación con las exigencias actuales y futuras del mercado de luminarias. Este plan parte de una metodología basada en Áreas Clave de Desempeño (ACDs) y en la identificación de capacidades críticas que la empresa necesita fortalecer o desarrollar para cumplir sus objetivos estratégicos.

1. ¿Qué son las ACDs y por qué son relevantes?

Las Áreas Clave de Desempeño son aquellos ámbitos funcionales de la organización que resultan esenciales para el logro de sus metas. No todas las funciones empresariales tienen el mismo peso estratégico: las ACDs se caracterizan por tener un impacto directo y transversal en el cumplimiento de los objetivos del negocio. En el caso de Kadled, el diagnóstico permitió identificar tres ACDs centrales:

- Gobernanza Estratégica
- Gestión y Desarrollo Comercial
- Gestión Estratégica de Productos

Estas áreas fueron seleccionadas no sólo por su rol operativo, sino por su capacidad para apalancar el cambio organizacional y responder a los principales retos del entorno competitivo.

Cada ACD fue asociada a una capacidad empresarial crítica, entendida como la aptitud de la empresa para desempeñarse con eficacia en un área determinada, ya sea interna (cultura, procesos, liderazgo) o externa (mercado, tecnología, cliente). Las capacidades no se limitan a conocimientos técnicos: incluyen también la coordinación entre áreas, la agilidad estratégica, la innovación continua y la adaptabilidad ante el cambio.

Una vez determinadas las ACDs y las capacidades necesarias, se formularon objetivos estratégicos específicos que orientan el esfuerzo organizacional hacia metas medibles y accionables. Estos objetivos funcionan como puntos de referencia para guiar tanto la implementación de acciones como la evaluación de resultados. A continuación, se resumen:

Este Plan de Desarrollo representa un puente entre el diagnóstico y la acción concreta. No se trata de una lista abstracta de mejoras, sino de un instrumento estratégico que articula capacidades empresariales, prioridades funcionales y resultados esperados.

La validación final de este plan se llevará a cabo en conjunto con la dirección y las áreas operativas de Kadled, a fin de ajustarlo a los recursos disponibles, capacidades actuales y visión de futuro de la empresa. Su implementación debe ir acompañada de mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguren su sostenibilidad y permitan hacer ajustes en tiempo real.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El desarrollo de la propuesta de mejora partió de un proceso diagnóstico estructurado que permitió identificar áreas críticas dentro de la empresa Kadled. A partir de ello, se diseñaron y validaron, junto con el equipo directivo, líneas de acción orientadas a mejorar la competitividad en las áreas de mayor impacto.

Diagnóstico Externo

- Elaboración de un análisis PESTEL

PESTEL



Para llevar a cabo el análisis PESTEL de Kadled, se empleó una metodología basada en la investigación documental y el análisis cualitativo de información secundaria, complementada con entrevistas y observaciones durante visitas a la empresa. El equipo consultor accedió a una amplia variedad de recursos estratégicos, incluyendo:

- Informes de mercado especializados (como los de Mordor Intelligence y Verified Market Research)
- Bases de datos económicas oficiales (INEGI, Secretaría de Economía)
- Documentos de organismos internacionales (OCDE, OMC, UNCTAD)
- Marcos normativos y regulatorios (RoHS, REACH, NOMs)
- Portales informativos y medios económicos confiables (BBC, The Economist, El Financiero)
- Información directa proporcionada por Kadled sobre su operación, giro, contexto comercial y posicionamiento regional

El proceso de análisis se estructuró en tres niveles: internacional, nacional y regional (Jalisco), permitiendo observar patrones, contrastes y particularidades que afectan a la empresa en distintas escalas.

Para priorizar la información más relevante, se emplearon criterios como:

- Grado de impacto potencial sobre la empresa
- Nivel de urgencia o vigencia del fenómeno

- Relación directa con el sector de iluminación LED y ensamblajes electrónicos
- Conexión con otras áreas estratégicas del diagnóstico (como mercado, operaciones o finanzas)

Finalmente, los hallazgos se clasificaron según su naturaleza como amenaza u oportunidad, y se conectaron con las estrategias actuales o deseadas de Kadled. Esto permitió generar un análisis integral, útil para el planteamiento de propuestas con enfoque de sostenibilidad, innovación y competitividad empresarial.



Para realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se empleó una metodología basada en el estudio de fuentes secundarias especializadas, entrevistas con el equipo directivo de Kadled y el análisis cruzado con información obtenida durante otras etapas del diagnóstico (como operaciones, mercado y finanzas).

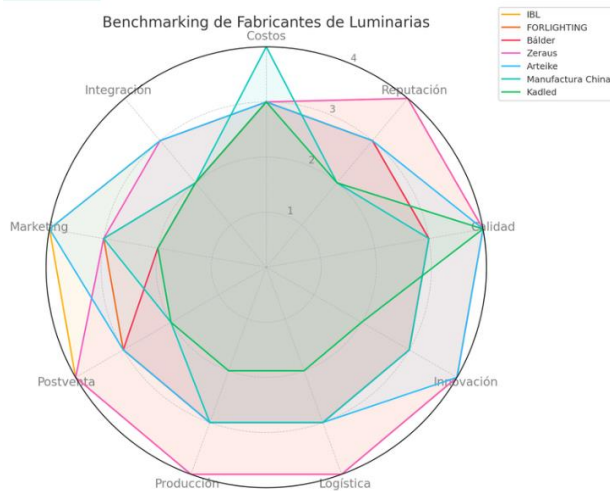
Entre los recursos utilizados destacan:

- Reportes del sector electrónico y de iluminación en México y América Latina
- Estudios de competencia y benchmarking obtenidos en bases de datos públicas y privadas
- Información proporcionada por Kadled sobre su portafolio, sus proveedores, clientes y principales competidores

- Documentos gubernamentales y publicaciones de organismos especializados (Mordor Intelligence, Data México, OCDE, etc.)

Elaboración del Benchmarking apreciativo: Esta herramienta permitió detectar brechas frente a referentes sectoriales, y sirvió para delimitar áreas factibles de intervención.

BENCHMARKING



Principales hallazgos

- Área de oportunidad en su posicionamiento en áreas como reputación, innovación y cercanía con el cliente.
- Kadled no parte de una desventaja estructural, sino retos de percepción externa.
- Existen oportunidades claras para diferenciarse sin perder su perfil técnico ni competir solo por precio.

Diagnóstico interno

Las actividades realizadas incluyeron:

- Aplicación del Diagnóstico Interno Empresarial (DIE): Se obtuvieron resultados por área funcionales y transversales que sirvieron como insumo para la priorización de problemáticas y oportunidades de mejora.

Los resultados del Diagnóstico Interno Empresarial (DIE) evidenciaron que Kadled presenta un desempeño confiable en sus áreas funcionales (calificación global: 6.1) y un desempeño básico en sus áreas transversales (calificación global: 4.8). Las principales fortalezas se ubican en los procesos operativos, logísticos y de gestión financiera, mientras que las debilidades más significativas se concentran en la estrategia comercial, la planeación estratégica, la gestión del talento y la innovación tecnológica.

Entre los hallazgos más relevantes destacan:

Mercado: Buen servicio postventa y gestión de demanda, pero con problemas graves de posicionamiento, promoción y estructura comercial.

Gestión: Organización interna sólida, pero con una planeación estratégica débil y falta de enfoque preventivo.

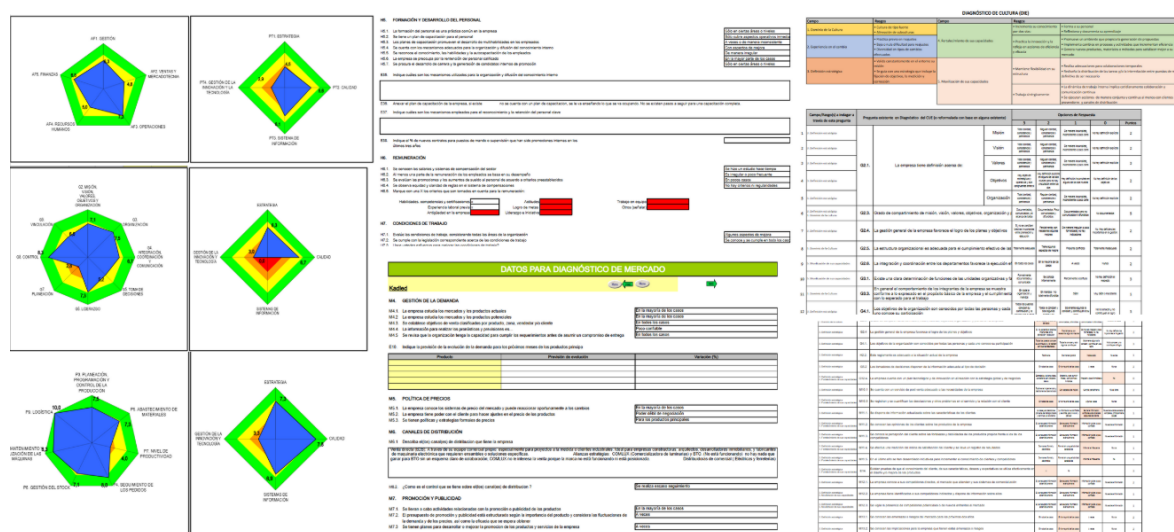
Finanzas: Buena administración operativa, pero sin herramientas estratégicas ni claridad del costo real de operación.

Recursos Humanos: Procesos de reclutamiento estructurados, aunque con seguimiento individual y cultura interna poco desarrollada.

Operaciones: Altamente funcionales en logística y control, pero con baja productividad y limitada escalabilidad.

A nivel transversal, se identificaron deficiencias en estrategia, innovación y sistemas de información, lo que limita la capacidad de la empresa para planear, adaptarse e innovar.

Estos resultados guiaron la definición de las propuestas de mejora, enfocadas en fortalecer las capacidades estratégicas, estructurar procesos clave y desarrollar herramientas tecnológicas y de gestión del talento.



Áreas funcionales

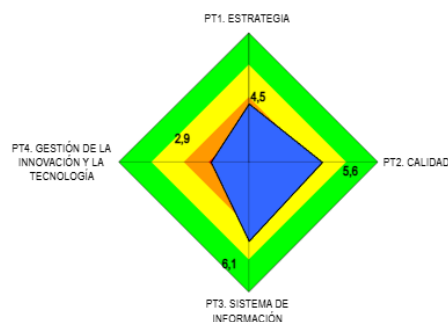
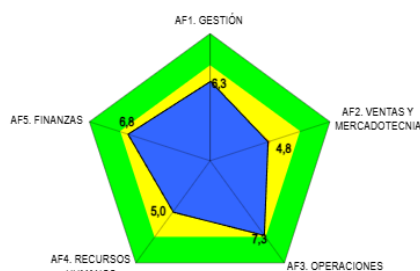
Escala de calificación:				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	85,0	135,0	6,3	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	58,0	120,0	4,8	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	94,0	120,0	7,8	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	89,0	177,0	5,0	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	107,0	157,0	6,8	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	433,0	718,0	6,1	CONFIABLE

Áreas transversales

Escala de calificación:				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	93,0	207,0	4,5	BÁSICA
PT2. CALIDAD	402,0	712,0	5,6	CONFIABLE
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	205,0	337,0	6,1	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	15,0	51,0	2,9	SOBREVIVEN
TOTAL DE LA EMPRESA	715,0	1307,0	4,8	BÁSICA

% de respuestas

El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos



Análisis Estratégico

Adicionalmente, se aplicó la Metodología de Cultura Organizacional, herramienta que permitió identificar fortalezas y debilidades internas relacionadas con la comunicación, estrategia, innovación y desempeño. Los resultados reflejan un predominio de niveles bajos en la mayoría de los ejes evaluados, lo que indica una cultura organizacional con importantes áreas de oportunidad para reforzar su capacidad de adaptación y alineación estratégica.

Escala	
Verde	16.2 a 20.0
Amarillo	12.0 a 16.0
Rojo	< 12.0

RESULTADOS							
Número de preguntas	Campo	Puntos obtenidos	Puntos máximos posibles	Porcentaje Obtenido	Valor por campo	Puntaje Ponderado por campo	Campos
12	1. Dominio de la cultura	17	36	47,2%	20	9,4	1. Dominio de la cultura
10	2. Experiencia en el cambio	8	30	26,7%	20	5,3	2. Experiencia en el cambio
42	3. Definición estratégica	54	126	42,9%	20	8,6	3. Definición estratégica
40	4. Fortalecimiento de sus capacidades	36	120	30,0%	20	6,0	4. Fortalecimiento de sus capacidades
20	5. Movilización de sus capacidades	29	60	48,3%	20	9,7	5. Movilización de sus capacidades
124		144	372	38,7%	100	39,0	

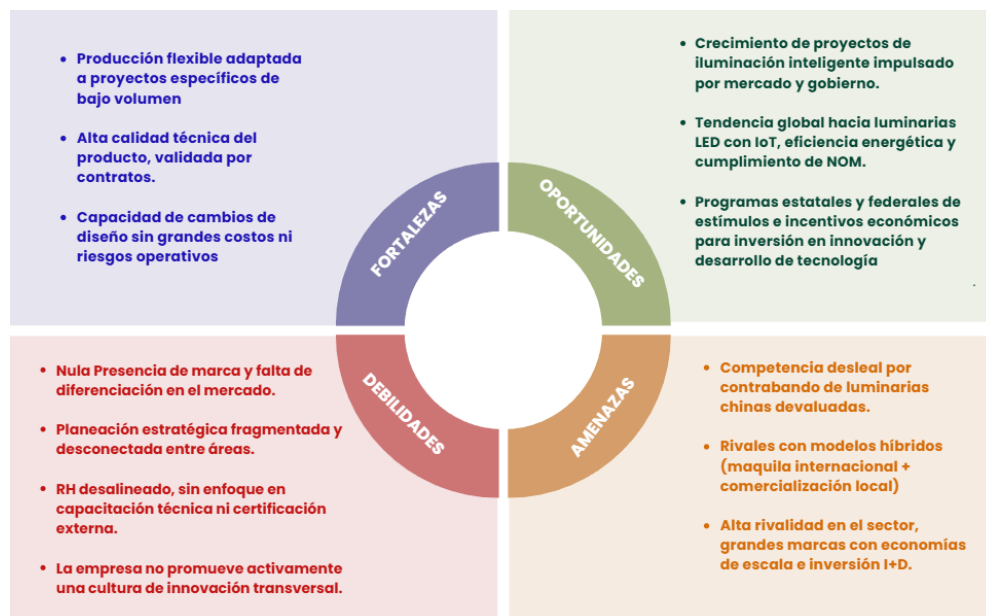
Resultados por dimensión:

- Dominio de la cultura – Bajo: Se detectó falta de claridad en la misión y valores, así como un limitado sentido de pertenencia y alineación del personal con los objetivos de la organización.
- Experiencia en el cambio – Medio: Aunque existe cierta capacidad de adaptación, el cambio tiende a gestionarse de manera reactiva. La cultura organizacional muestra resistencia a la innovación o a la modificación de estructuras.

- Definición estratégica – Bajo: Se evidenció dificultad para traducir la planeación en acciones operativas, y poca claridad sobre las prioridades estratégicas.
- Fortalecimiento de capacidades – Bajo: Se observó un estancamiento en habilidades del personal, con un entorno poco favorable para la innovación y el aprendizaje organizacional. También existe riesgo de desmotivación y fuga de talento.
- Movilización de capacidades – Bajo: La empresa enfrenta problemas para coordinar esfuerzos internos y externos, así como para llevar a la práctica lo que se planea.

Estos hallazgos complementan el diagnóstico integral, revelando que las limitaciones en la cultura organizacional están directamente relacionadas con las principales problemáticas operativas y estratégicas identificadas.

- Sesiones de validación y retroalimentación con la dirección: Se presentaron hallazgos parciales para contrastar percepciones internas y asegurar la pertinencia de las propuestas.
- Cruzamiento de información externa e interna: A través del FODA cruzado se identificaron combinaciones estratégicas prioritarias (FO, DO, FA y DA), vinculando oportunidades del entorno con capacidades internas.



El clima laboral en Kadled se percibe como estable, pero es necesario aplicar una encuesta a empleados para contar con datos más precisos, en el cual también

establecimos mejoras:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScalQN4Em7ZVX2z3ShLhN5AhLqa5k0wNBlsSHqi6d2lSK6ZTA/viewform>

Como resultado de este proceso se generó un Plan de Desarrollo, cuyos principales elementos son:

- Objetivos estratégicos claros y realistas, alineados con la capacidad operativa actual de Kadled.
- Propuestas de mejora en áreas como estructura organizacional, gestión comercial, fortalecimiento tecnológico, planeación interna y posicionamiento de marca.
- Viabilidad técnica y financiera, validada con la empresa, para facilitar su posible implementación en una segunda fase del proyecto.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

La experiencia PAP con Kadled permitió generar un diagnóstico profundo que guió la definición de un Plan de Desarrollo Estratégico enfocado en tres Áreas Clave de Desempeño (ACDs): Gobernanza Estratégica, Gestión y Desarrollo Comercial e Innovación en Productos y Servicios. Cada herramienta aplicada aportó claridad sobre qué capacidades empresariales debían fortalecerse y qué objetivos estratégicos debían priorizarse.

El Diagnóstico Interno Empresarial (DIE) reveló un desempeño sólido en operación y finanzas, pero deficiencias marcadas en estrategia, cultura organizacional y gestión del talento. Esto fundamentó las ACDs Gobernanza Estratégica (A.1 y A.2), al evidenciar la necesidad urgente de ejecutar un plan estratégico realista y de consolidar una cultura organizacional que lo sostenga.

La Metodología de Cultura Organizacional mostró bajos niveles en casi todas las dimensiones evaluadas, como misión compartida, sentido de pertenencia y capacidad de cambio. Estos resultados reforzaron el objetivo A.2, al dejar claro que una transformación organizacional solo será viable si se construyen bases culturales más sólidas.

El Benchmarking apreciativo comparó a Kadled con referentes del sector, destacando áreas como marketing, estructura comercial y propuesta de valor. Estos hallazgos impulsaron la formulación del objetivo B.1 dentro del ACD Gestión y Desarrollo Comercial, enfocado en construir una estructura de comercialización innovadora que potencie la percepción del cliente y aumente las ventas.

El análisis del entorno, mediante PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, aportó una visión amplia sobre las amenazas y oportunidades del mercado de luminarias y ensambles. Esto permitió vincular la estrategia empresarial con las dinámicas externas y fundamentó el objetivo C.1, dentro del ACD Innovación en Productos y Servicios, centrado en diversificar el catálogo con productos tecnológicos de alto valor.

Finalmente, el FODA cruzado integró todos los hallazgos, facilitando la priorización de acciones según la combinación de factores internos y externos. Esta herramienta sirvió como puente para traducir el diagnóstico en líneas estratégicas viables y alineadas con las capacidades actuales de Kadled.

Gracias a este proceso, se construyó un Plan de Desarrollo con objetivos claros, realistas y viables, que conectan directamente con las capacidades empresariales que Kadled necesita fortalecer para mejorar su competitividad, crecer de forma sostenida y adaptarse a un mercado dinámico.

En conjunto, este trabajo sentó las bases para una posible segunda fase centrada en la implementación, seguimiento y evaluación de los avances, con un enfoque práctico y alineado a las prioridades reales de la empresa..

Quedan pendientes aspectos como la implementación de un sistema formal de evaluación del personal, la profesionalización del área comercial y la definición clara del reposicionamiento de la línea de iluminación LED. Estos elementos pueden abordarse en una segunda fase del PAP, dando continuidad al trabajo iniciado y permitiendo acompañar a Kadled en la ejecución y evaluación de las propuestas generadas.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Allianz Trade. (2025). *Global Survey 2025*. Recuperado de https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/news/global-survey-2025.html
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. BBC News Mundo. (2023). *México y la nacionalización del litio: ¿un paso hacia la autosuficiencia?*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cre8ze0dvdno>

4. CCIJ. (2025). *Convenio de fortalecimiento de PYMES en Jalisco*. Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco. <https://ccij.org.mx>
5. China Briefing. (2025). *China's policy-driven industrial initiatives 2025*. Recuperado de <https://www.china-briefing.com/news/chinas-policy-driven-industrial-initiatives-2025/>
6. El Economista. (2025). *EU seguirá siendo principal inversionista en Jalisco: AmCham*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/eu-seguira-siendo-principal-inversionista-jalisco-amcham-20250113-741761.html>
7. El Financiero. (2025, 23 abril). *Prevé FMI caída de 0.3% en la economía mexicana este año*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2025/04/23/preve-fmi-caida-de-03-en-la-economia-mexicana-este-ano/>
8. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*. Frank Cass Publishers.
9. FOJAL. (2025). *Programa Impulso MIPYMES Jalisco*. Fondo Jalisco de Fomento Empresarial. <https://fojal.jalisco.gob.mx>
10. Globewire News. (2023). *Global Smart Lighting and Control Systems Strategic Business Report*. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/07/04/2698949/28124/en/Global-Smart-Lighting-and-Control-Systems-Strategic-Business-Report-2023-IoT-and-Artificial-Intelligence-Gain-Significance-in-Lighting-Applications.html>
11. Gobierno del Estado de Jalisco. (2023). *Programas de apoyo a emprendedores y MIPYMES*. Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO).

<https://sedeco.jalisco.gob.mx>

12. Gobierno del Estado de Jalisco – SEMADET. (2023). *Estrategia de Transición Energética y Movilidad Sustentable 2023–2030*. Recuperado de <https://semadet.jalisco.gob.mx>
13. INEGI. (2022). *Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
14. Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2024). *En México, 65.6% de las MIPYMES tienen un conocimiento básico en cuanto a las actividades que realizan en línea*. <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-656-de-las-mipymes-tienen-un-conocimiento-basico-en-cuanto-las-actividades-que-realizan-en>
15. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/mipymes2022_Nal.pdf
16. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Índice Nacional de Precios al Consumidor, segundo trimestre 2025*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/inpc/inpc_2q2025_05.pdf
17. Journal of Democracy. (2023). *Is Mexico at the Gates of Authoritarianism?*. Recuperado de <https://www.journalofdemocracy.org/articles/is-mexico-at-the-gates-of-authoritarianism/>
18. México Cómo Vamos. (2025). *Inflación cierra 2024 en menor nivel desde febrero de 2021*. <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2025/01/inflacion-cierra->

[2024-en-menor-nivel-desde-febrero-de-2021/](#)

19. Mordor Intelligence. (2024). *Mexico LED Lighting Market – Growth, Trends, and Forecasts (2024–2029)*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com>
20. OCDE. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/>
21. Organización Mundial del Comercio (OMC). (2023). *Trade Outlook 2023*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/trade_outlook23_s.pdf
22. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2023: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2f0b489d-en>
23. Secretaría de Economía. (2023). *Perfil de exportaciones de lámparas y sistemas de iluminación eléctrica en México*. Data México. Recuperado de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/lamps-and-other-electric-lighting>
24. SEDECO Jalisco. (2023). *Informe de Desarrollo Económico del Estado de Jalisco*. Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Jalisco. <https://sedeco.jalisco.gob.mx>
25. Supply Chain Digital. (2025). *Red Sea disruption & trade*. Recuperado de <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/red-sea-disruption-trade>
26. The Economist. (2025, 15 mayo). *Mexico's government is throttling the rule of law*. Recuperado de <https://www.economist.com/leaders/2025/05/15/mexicos->

[government-is-throttling-the-rule-of-law](#)

27. UNCTAD. (2024). *High freight rates strain global supply chains, threaten vulnerable economies*. Recuperado de <https://unctad.org/news/high-freight-rates-strain-global-supply-chains-threaten-vulnerable-economies>
28. Wikipedia. (2025). *Matter (standard)*. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Matter_\(standard\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Matter_(standard))

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El Reporte del Proyecto de Aplicación Profesional (RPAP) no solo busca documentar el trabajo técnico realizado, sino también fomentar una reflexión crítica sobre los aprendizajes adquiridos, las implicaciones éticas involucradas y el impacto social de la intervención. Esta dimensión es fundamental para comprender la complejidad real de los entornos organizacionales y la responsabilidad profesional que implica actuar dentro de ellos.

La experiencia de trabajar con Kadled fue enriquecedora a múltiples niveles. Desde el plano técnico, permitió al equipo consultor aplicar herramientas de análisis estratégico, realizar un diagnóstico organizacional integral y proponer soluciones viables en áreas clave como la gestión comercial, el reposicionamiento de productos y la estructura interna de la empresa. Cada estudiante puso en práctica los conocimientos propios de su formación académica, pero al mismo tiempo debió adaptarlos a un contexto dinámico, con limitaciones reales y procesos en constante transformación.

Sin embargo, más allá del componente técnico, el proyecto también supuso una profunda experiencia social y ética. Estar en contacto directo con los colaboradores, escuchar sus experiencias, frustraciones y expectativas, y entender el esfuerzo diario que implica mantener una PYME en operación, nos hizo conscientes del valor humano detrás de cada diagnóstico y propuesta. La información recabada no representaba solo datos, sino las condiciones de trabajo, los desafíos operativos y las decisiones que afectan directamente a personas reales.

Este acercamiento fue una “probadita” de una realidad común en muchas empresas mexicanas: estructuras informales, falta de planeación estratégica, procesos reactivos y una cultura organizacional poco consolidada. Lejos de juzgar estas condiciones, aprendimos a empatizar, a escuchar con atención y a colaborar desde el respeto, sabiendo que nuestra labor debía adaptarse al contexto de la empresa y no al revés.

Además, comprendimos que la intervención profesional conlleva una responsabilidad ética: proponer soluciones realistas, no imponer modelos teóricos desconectados de la realidad, y

construir valor de forma conjunta con la organización. El reto no era solo “diagnosticar”, sino acompañar, generar confianza y sembrar capacidades que la empresa pueda aprovechar a largo plazo.

En este sentido, el PAP fue una experiencia formativa en todos los sentidos: técnico, humano, ético y social. Nos permitió reconocer la importancia de intervenir profesionalmente con humildad, sensibilidad y compromiso, valorando siempre el entorno en el que trabajamos y a las personas que lo hacen posible.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Diego Roel Cervantes Valencia

Durante el PAP, salí del aula y me encontré con la complejidad real de una empresa que, como muchas otras PYMES mexicanas, navega entre el esfuerzo diario y las limitaciones estructurales. Estar en Kadled me permitió ver más allá de los números: vi personas comprometidas, procesos que dependen del ingenio más que del presupuesto, y una necesidad constante de adaptarse sin perder el rumbo.

Algo que me marcó fue escuchar de primera mano las inquietudes del personal operativo y administrativo. Percibí frustración, pero también disposición al cambio. Me di cuenta de que muchas veces no basta con tener la solución técnica: hay que saber escuchar, entender el contexto y construir confianza. Eso me ayudó a mirar esta experiencia con otros ojos, con una postura más humana y empática.

Me llevé una lección ética: como futuros profesionistas, no basta con tener conocimientos. Tenemos una responsabilidad real con quienes nos permiten entrar en sus espacios, compartir sus retos y confiar en nuestras propuestas. El ejercicio profesional implica sensibilidad, humildad y un compromiso con transformar, no solo diagnosticar.

Paulina Torres Rizo

Durante el PAP con Kadled me fui encontrando con una realidad distinta a la que imaginaba. Al principio pensé que bastaba con aplicar herramientas técnicas para ayudar a mejorar la empresa, pero después me di cuenta de que los problemas eran mucho más complejos: había limitaciones estructurales, falta de planeación y una cultura organizacional con muchas áreas por trabajar. Eso me hizo cambiar mi enfoque, pasar de juzgar o querer “corregir” a tratar de entender y acompañar.

Me impactó ver que muchas de las personas dentro de Kadled hacen lo mejor que pueden con lo que tienen. Aunque hay cosas por mejorar, también hay un esfuerzo genuino por sostenerse y crecer, a pesar de las dificultades que enfrente cada persona. Eso me hizo sentir empatía y también responsabilidad, porque comprendí que nuestra labor como consultores no solo es proponer ideas, sino hacerlo desde el respeto y la conciencia del entorno en el que operan.

Reflexionando sobre mi actuar, noté que muchas de mis primeras opiniones estaban guiadas por creencias personales sobre lo que “debe ser”, pero poco a poco, gracias al trabajo en equipo y contacto directo con la empresa, comencé a razonar más con base en su realidad y no desde mis ideales.

Esta experiencia me enseñó que el ejercicio profesional debe tener siempre una dimensión ética: no basta con saber, hay que entender, escuchar y construir con las personas. En lo personal, me dejó una gran lección sobre cómo intervenir de manera respetuosa, sensible y útil en contextos reales, donde hay muchas variables que no controlamos, pero sí podemos influir positivamente desde el diálogo y la colaboración.

Valeria Jacqueline Ochoa Arámbula

Durante este PAP me di cuenta de lo distinto que es ver una empresa desde dentro. En la universidad solemos imaginar que las organizaciones funcionan con procesos claros y estructuras bien definidas, pero al trabajar con Kadled noté que, especialmente en las PyMEs, la realidad es mucho más compleja. Hay esfuerzo, compromiso y talento, pero también desorganización, falta de comunicación y sobrecarga en las personas clave.

Me sensibilizó mucho ver cómo los empresarios se abrieron con nosotros. Compartieron no solo información técnica, sino también emociones: sus dudas, frustraciones y expectativas. Eso me hizo valorar aún más el privilegio que tengo de estudiar en una universidad como el ITESO y comprender que nuestras intervenciones no pueden ser frías o automáticas. No se trata solo de diagnosticar, sino de acompañar procesos humanos con empatía, respeto y humildad.

Este proyecto me permitió ver la otra cara de las empresas mexicanas: la que no se ve en los reportes ni en los modelos teóricos. Vi a personas dando lo mejor de sí en un entorno incierto, y entendí que nuestro rol como estudiantes y futuros profesionistas es poner nuestras capacidades al servicio de quienes más lo necesitan. No fuimos solo a “entregar un trabajo”, sino a colaborar con una organización que busca una transformación urgente.

Mateo García Cerda

A lo largo del proyecto con Kadled, uno de los aspectos que más me marcó fue darme cuenta de cómo el mundo empresarial, en especial el sector privado, funciona de forma muy parecida a un ecosistema natural. Es un ambiente competitivo, exigente, en el que todo está conectado: desde los factores externos como los gobiernos, las regulaciones, los impuestos o el mercado, hasta lo que pasa dentro de cada empresa, como su forma de organizarse, su cultura y su toma de decisiones.

Lo que más me sensibilizó fue entender que no basta con tener un buen producto o una buena intención. Si una empresa no tiene estructura, estrategia ni capacidad de adaptarse, simplemente se va quedando atrás. Pero al mismo tiempo, eso me hizo ver que este tipo de evolución (aunque complicada) es necesaria para que todos, como sociedad, podamos acceder a servicios mejores, más eficientes y más justos.

Siento que aprendí a ver el mundo empresarial con más perspectiva. Ya no como algo frío o puramente técnico, sino como una red viva de decisiones, personas e impactos. Y eso me motiva a seguir aportando desde lo que sé, pero también a seguir aprendiendo con los pies en la tierra.

Marco Orozco Gallart

Este PAP fue una experiencia muy grata en la cual logré sensibilizarme ante la situación industrial que viven las PYMES en México día con día. Esto debido al entorno en el que se desarrollan, un entorno en el que la competencia es feroz y si no hay un enfoque en innovar constantemente, se puede sufrir un estancamiento que lleve a la quiebra. Durante el PAP tuve muchos momentos reflexivos en los cuales pensaba sobre lo difícil que debe ser como empresario y como colaborador salir a laborar en un estado de incertidumbre total. No basta con tener un buen producto, la empresa funciona como un reloj en el cuál cada parte del mecanismo cumple una función vital, por lo que, si uno falla, el mecanismo completo se detiene.

A la par que comencé con el PAP encontré un trabajo como interno de marketing, y ambas experiencias en conjunto me hicieron darme cuenta de lo pesado que es la vida laboral y la mayoría de las veces la remuneración es miserable, no puedo imaginarme lo pesado que debe ser para las personas que tienen una familia que alimentar y trabajan horas extras para poder salir adelante. Debe ser frustrante sentir que mientras más trabajas, más se deteriora tu rendimiento y encima los costos de mantener a la familia aumentan.

Sé que algún día seré un líder empresarial y gracias a este tipo de experiencias, soy consciente de que el dinero es un medio y en el juego infinito de las empresas y de la vida, el único fin son las personas, por lo tanto, la toma de decisiones siempre debe de estar enfocada en el bienestar común.

3.2 Aprendizajes logrados

Diego Roel Cervantes Valencia

Este proyecto me puso frente a una realidad que rara vez se experimenta dentro de un salón de clases: ser parte de un proceso estratégico con impacto real. Desde el primer día sentí el reto de integrar mis conocimientos financieros a una dinámica interdisciplinaria, donde cada decisión debía adaptarse al contexto específico de Kadled.

Aprendí a analizar no sólo cifras, sino causas. A leer estados financieros, sí, pero también a los silencios en las entrevistas. Fortalecí mi capacidad para detectar patrones, anticipar riesgos y proponer estrategias que tuvieran sentido tanto numérico como operativo. La realidad me enseñó a ser flexible, pero también preciso; a comunicar de forma clara lo complejo, y a trabajar en equipo sin perder el enfoque.

En lo personal, esta experiencia me hizo más consciente de lo que implica ejercer la profesión con responsabilidad. Me ayudó a confiar más en mi criterio, a entender el valor de la escucha activa y a reafirmar mi vocación por ayudar a empresas reales a mejorar su rumbo. Este PAP

no solo me dejó aprendizajes técnicos: me formó como un profesionalista más empático, crítico y comprometido.

Paulina Torres Rizo

Durante el PAP con Kadled, desarrollé competencias disciplinares importantes de mi carrera como internacionalista, sobre todo en el análisis de contexto político-económico y la comprensión de cómo los factores globales influyen en lo local. Me di cuenta, por ejemplo, de cómo el contrabando de luminarias LED, la competencia desleal con productos importados sin regulación y la ausencia de control aduanal impactan directamente en la competitividad de empresas mexicanas. Fue un reto aterrizar este análisis internacional a una empresa concreta, pero logré hacerlo al vincular teoría con práctica y presentar hallazgos útiles.

Otro de mis mayores retos fue traducir herramientas de análisis propias de mi carrera a un contexto empresarial real. Adaptar conceptos como el diagnóstico estructural, los números, o la planeación estratégica fue complicado al inicio, pero conforme avanzó el proyecto me di cuenta de que podía conectar la teoría con la práctica y aportar valor desde mi perspectiva.

A nivel profesional, aprendí que como internacionalista no solo puedo trabajar en organismos internacionales, sino también aportar en procesos de desarrollo económico local. Temas como la falta de inversión extranjera directa en tecnología mexicana, la inseguridad como freno al crecimiento y la desconexión entre políticas públicas y necesidades de las PYMES se volvieron muy evidentes en este caso. Este proyecto me permitió aplicar herramientas de diagnóstico, evaluar riesgos del entorno y pensar soluciones con impacto estructural, desde una perspectiva que integra lo local y lo global.

Valeria Jacqueline Ochoa Arámbula

Este proyecto me dejó aprendizajes en varias dimensiones. Profesionalmente, aprendí a trabajar en proyectos interdisciplinarios y a adaptar mis conocimientos de negocios y servicios digitales a una empresa con una realidad muy distinta a la ideal. Desarrollé habilidades para estructurar diagnósticos, presentar información de forma clara, y construir propuestas con sentido práctico, no solo conceptual.

En lo personal, gané confianza. Me cuesta hablar frente a personas externas, pero este proyecto me empujó a hacerlo y descubrí que puedo comunicarme con seguridad y aportar valor real, tiene mucho que ver el “tener la cabeza en alto y mostrar confianza” como Laura dijo el primer día de PAP. También aprendí a manejar la frustración del trabajo en equipo y a confiar en el proceso, incluso cuando todo no sale como se planea.

Desde una perspectiva ética y social, entendí el peso que puede tener nuestra participación en la vida de una empresa. Propuestas como la encuesta laboral o el fortalecimiento de la cultura organizacional no son simples recomendaciones: pueden mejorar el ambiente de trabajo y el bienestar de muchas personas. Además, si una empresa como Kadled mejora, el impacto no se queda ahí. Se genera empleo digno, se fortalecen cadenas locales de suministro y se promueve el consumo responsable.

Este proyecto no solo me formó como consultora en formación, sino como una persona más consciente de su entorno y de su capacidad de generar cambios.

Mateo García Cerda

Uno de los aprendizajes más valiosos que me dejó este proyecto fue darme cuenta de lo limitada que puede ser una visión exclusivamente legal o formalista al momento de analizar una empresa. Como abogado, estaba acostumbrado a ver a las organizaciones como estructuras bien definidas, donde todo debe estar en papel: los contratos, los estatutos, los reglamentos internos. Pero al trabajar directamente con Kadled, entendí que las empresas también funcionan, y muchas veces dependen de factores que no están escritos en ningún lado.

Me refiero a cosas como la cultura organizacional, la forma en que se comunican los equipos, la claridad (o falta de ella) en los liderazgos, las costumbres internas, los hábitos operativos. Todos estos elementos son instituciones informales, pero terminan teniendo un peso enorme en el rumbo de la empresa. De nada sirve un reglamento perfectamente redactado si la gente no lo entiende, no se lo apropia o no lo siente como suyo.

Este proyecto me obligó a ampliar mi perspectiva y entender a la empresa como un sistema más complejo y vivo de lo que había imaginado. Aprendí a leer entre líneas, a ver más allá de los documentos, y a valorar el impacto real que tienen las personas, los entornos y las decisiones del día a día.

En resumen, este ejercicio me ayudó a salir de la estructura rígida del “deber ser” legal y acercarme más a la realidad de lo que las empresas “son” y “viven”, con todos sus matices.

Marco Orozco Gallart

Este proyecto fue una experiencia muy enriquecedora, aprendí mucho sobre el funcionamiento de las empresas y sobre la importancia del factor humano dentro de las mismas. El haber utilizado herramientas de análisis para descubrir situaciones reales dentro de una empresa con aproximadamente 40 colaboradores no es lo mismo que aplicarlas en clase, dentro de la empresa es todo un reto porque cada persona dentro de la organización cuenta con sus propios sesgos de pensamiento y cada una vive diferentes situaciones en su día a día, por lo que la perspectiva de la propia empresa cambia en cada uno de los colaboradores, entonces se vuelve un reto encontrar insights reales que ayuden a generar estrategias que impacten de manera tangible.

Este proyecto me permitió comprender con mayor claridad las dinámicas humanas que existen dentro de una organización. Cada persona cumple labores distintas, pero solo cuando estas se articulan de manera holística es posible satisfacer verdaderamente las necesidades del cliente. Y es que, al final, el cliente también es un ser humano. Más que un producto, busca acompañamiento, cercanía y una experiencia genuinamente humana.

También durante el proyecto muchas veces perdí la paciencia con algunos de mis compañeros, espero que no lo hayan notado, pero igualmente soy consciente de que tengo que trabajar mucho en mi tolerancia y entender que cada persona funciona de manera diferente. Creo que ser humilde y tener en cuenta que el otro siempre va a saber algo que yo no sé, es un buen punto de inicio para seguir creciendo en el ámbito laboral.

En conclusión, fue una experiencia que va a dejar marca en mí. Tanto en aspectos empresariales y técnicos, como en aspectos sociales, emocionales y más profundos.