

DELTA BG

Desarrollo organizacional

*El Sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT)
para construir Pymes competitivas en México*



Índice

Introducción — Hacia una Pyme competitiva en México

Capítulo 1. ¿Qué es Delta BG?

Capítulo 2. Panorama y conceptos centrales del management

Capítulo 3. El Sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT)

Capítulo 4. Planeación estratégica: concepto y elementos

Capítulo 5. La visión empresarial

Capítulo 6. La misión empresarial

Capítulo 7. Objetivos, estrategias y planes de acción

Capítulo 8. Herramientas de diagnóstico: Balanced Scorecard y FODA

Capítulo 9. Equipo humano y liderazgo

Capítulo 10. Taller de reuniones efectivas

Capítulo 11. Gestión de tareas y documentación de procesos

Capítulo 12. Procesos y operaciones

Capítulo 13. Mercado y ventas

Capítulo 14. Administración y finanzas

Capítulo 15. Servicios de consultoría de Delta BG

Capítulo 16. Beneficios de aplicar el Sistema GIT

Capítulo 17. Filosofía y valores: la base de la cultura organizacional

Capítulo 18. Evaluación de desempeño, políticas laborales y compensación

Capítulo 19. Innovación y mejora continua

Capítulo 20. Preguntas frecuentes sobre el sistema GIT

Capítulo 21. Glosario de términos

Capítulo 22. Errores comunes al implementar sistemas de trabajo

Capítulo 23. Plantillas prácticas para comenzar hoy

Capítulo 24. Casos de aplicación por tipo de Pyme

Capítulo 25. Tablero resumen de indicadores por área

Conclusión — Puntos clave y siguientes pasos

Introducción

Hacia una Pyme competitiva en México

Toda persona que dirige una pequeña o mediana empresa se ha hecho, tarde o temprano, la misma pregunta: ¿qué tengo que hacer para tener una empresa competitiva? Responder con seriedad exige primero ordenar el lenguaje que usamos todos los días sin detenernos a definirlo.

Empresa: conjunto de actividades que se realizan en busca de un fin determinado.

Competitividad: la capacidad de contender en el mercado.

La pregunta natural que sigue es: ¿cómo se logra la competitividad? Tomando como referencia el modelo del Balanced Scorecard, Delta BG construye la respuesta a partir de cinco pilares que deben funcionar de manera simultánea: buenas finanzas, buenas ventas, buenos procesos, un buen equipo humano y, como elemento que articula a todos los demás, un buen liderazgo.

¿Qué hace que un liderazgo sea "bueno"? La bondad, entendida en su sentido más práctico, es todo aquello que hace que el ser avance hacia su objetivo. Un buen líder, entonces, es aquel que cumple con el propósito último de tener una empresa que efectivamente sea negocio: logrando el crecimiento del capital de sus dueños. En otras palabras, tener una empresa competitiva depende, en última instancia, de tener una empresa que logre el crecimiento del capital de quienes la fundaron y sostienen.

Este libro reúne, de forma ordenada, la metodología que Delta BG utiliza para acompañar a empresarios mexicanos en ese camino: el Sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT). A lo largo de los siguientes capítulos recorreremos los conceptos centrales del management, la construcción de la misión y la visión, la planeación estratégica, el desarrollo del equipo humano y el liderazgo, una metodología de reuniones efectivas, la gestión de procesos, y las áreas de mercado, ventas, administración y finanzas — cerrando con los servicios de consultoría que Delta BG pone a disposición de las Pymes para instrumentar cada una de estas piezas.

"Nadie quiere seguir a un líder que no sabe a dónde va."

Cómo usar este libro

Este material está pensado tanto para el dueño de una Pyme que apenas comienza a formalizar su operación, como para el director de una empresa ya consolidada que busca profesionalizar sus prácticas de gestión. Cada capítulo puede leerse de forma independiente como referencia rápida, pero recomendamos recorrerlo en orden la primera vez: los capítulos están contruidos como un flujo lógico que va de los conceptos generales (management, misión, visión) hacia las herramientas concretas de implementación (reuniones, procesos, indicadores) y, finalmente, hacia las áreas funcionales de la empresa (equipo humano, ventas, finanzas).

Al final de cada bloque temático encontrarás ejemplos, tablas comparativas y preguntas de reflexión que puedes adaptar al contexto específico de tu empresa. El objetivo no es que memorices conceptos, sino que salgas de esta lectura con al menos una acción concreta para implementar en tu organización esta misma semana.

Capítulo 1. ¿Qué es Delta BG?

Delta BG es una empresa que brinda servicios de consultoría de desarrollo de negocios, que tiene el propósito de impulsar la competitividad en las organizaciones mediante procesos más eficientes y la profesionalización de la operación productiva en todos los niveles de la empresa.

Su enfoque no se limita a la alta dirección: busca alinear resultados, actitudes y tareas de toda la organización, comenzando en el nivel directivo y descendiendo en cascada hacia los niveles gerenciales, las jefaturas y los colaboradores operativos. Esta visión integral es la que da nombre al sistema central de la metodología: Gestión Integral de Trabajo.

Misión de Delta BG

Ofrecer soluciones de capacitación y consultoría de desarrollo organizacional que impacten en las áreas comerciales, operativas y administrativas, para impulsar el crecimiento en la rentabilidad de los clientes y, al mismo tiempo, apoyar a los trabajadores a crecer como profesionales.

Visión de Delta BG

Para 2029, será una empresa reconocida en la región Sonora-Arizona, con colaboradores trabajando de forma remota, ofreciendo soluciones en capacitación y consultoría, respaldada por herramientas de software (SaaS) internas.

Estas declaraciones no son un adorno protocolario: son el punto de partida de la propia metodología que Delta BG aplica en sus clientes, y que se desarrolla en detalle en los capítulos siguientes.

Un enfoque de acompañamiento, no de recetas genéricas

Delta BG parte de la premisa de que no existen dos Pymes idénticas: aunque las herramientas del sistema GIT son las mismas para todos los clientes, el orden, la profundidad y el ritmo de implementación se ajustan al diagnóstico inicial de cada organización. Por eso, en lugar de ofrecer solo un paquete cerrado de servicios, Delta BG diseña un proyecto a la medida a partir de sesiones de trabajo con dirección, gerencias y equipos operativos, con entregables claros en cada etapa del proceso.

Capítulo 2. Panorama y conceptos centrales del management

Antes de entrar a las herramientas y metodologías, conviene fijar un marco de referencia común. Muchos malentendidos nacen de usar las mismas palabras con significados distintos. Estos son los conceptos centrales que se utilizarán a lo largo de esta guía.

Concepto	Definición
Empresa	Conjunto de actividades que se realizan en busca de un fin determinado.
Negocio	Actividades realizadas con fines de lucro.
Competitividad	Capacidad de contender en el mercado.
Estrategia	Idea que explica, de forma general, cómo se logrará un objetivo.
Plan de trabajo	Explicación detallada para el cumplimiento de un objetivo; se conforma de tareas, responsables, fechas, recursos necesarios y controles operativos.
Equipo humano	Conjunto de personas que trabajan en la empresa.
Liderazgo (ISO 9001:2015)	Establecer unidad de propósito, dirección y condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la organización.
Líder	Persona capaz de dirigir una organización estableciendo unidad de propósito y creando las condiciones para que los demás integrantes se impliquen en el logro de los objetivos.
Management	Conjunto de técnicas de liderazgo para la dirección de empresas.

El management como profesionalización de la dirección

El management ha evolucionado a medida que avanza la tecnología. Con miras a profesionalizar las prácticas de dirección en la empresa u organización, es muy válido aplicar metodologías, herramientas y definición de objetivos. Sin embargo, si no existe armonía entre los deseos del líder, sus principales directivos y los mandos medios, no servirá de mucho tener cientos de ideas o de planes geniales.

Para lograr resultados no basta con planificar: es necesario que los mandos medios y el personal operativo compartan la visión. Este principio —que la visión debe transitar del líder hacia los liderazgos intermedios y, finalmente, hacia el personal operativo— es la columna vertebral de todo el sistema GIT que se describe en el capítulo siguiente.

Visión del líder → Visión compartida (liderazgos) → Visión compartida (operativos)

Este flujo en cascada garantiza que la dirección de la empresa no dependa únicamente del criterio de una sola persona, sino que se convierta en un criterio compartido para la toma de decisiones en todos los niveles.

¿Por qué tantas empresas fracasan al profesionalizarse?

Es común que un director aprenda una metodología, vea un curso o conozca una herramienta nueva y quiera implementar de inmediato en su empresa. El error frecuente no está en la herramienta, sino en saltarse el paso previo: comunicar el porqué antes que el cómo. Cuando los mandos medios y el personal operativo no entienden para qué se está pidiendo un nuevo formato, una nueva junta o un nuevo indicador, lo perciben como una carga administrativa más, y la herramienta muere por falta de adopción a los pocos meses.

Por eso el sistema GIT no comienza por las herramientas operativas, sino por la filosofía y los valores, seguidos de la planeación estratégica: solo cuando existe una visión compartida tiene sentido pedirle al equipo que sostenga, semana tras semana, la disciplina que exige documentar procesos, dar seguimiento a compromisos y medir indicadores.

Modelo de Gestión Delta: Las cinco perspectivas como mapa de lectura

A lo largo de este libro, los capítulos se pueden agrupar conforme a las cinco perspectivas del Modelo de Gestión Delta que se detallan en el capítulo 8: Management (capítulos 4 a 8), Capital Humano y Liderazgo (capítulos 9 y 10), Producción y Operaciones (capítulos 11 y 12), Ventas y Marketing (capítulo 13), y Administración y Finanzas (capítulo 14). Tener este mapa en mente ayuda a identificar en qué perspectiva está más débil tu empresa hoy, y por dónde conviene empezar.

Capítulo 3. El Sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT)

¿Qué es el GIT?

Delta BG utiliza el sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT), un sistema de trabajo que detona la competitividad de manera sustentable en la empresa, basándose en el cumplimiento de los objetivos empresariales con la participación de todos los integrantes de la organización.

La gestión integral consiste en alinear todos los resultados, actitudes y tareas de la gente, comenzando con el nivel directivo y continuando en cascada con los niveles gerenciales, las jefaturas y los colaboradores operativos.

¿Cómo se implementa el GIT?

El sistema GIT se implementa a partir de un diagnóstico inicial, con el cual se identifica el punto de partida para la implementación de las herramientas. A partir de ese diagnóstico se despliega un conjunto de herramientas, cada una vinculada a un beneficio concreto para la organización.



Herramientas y beneficios del sistema GIT

Herramienta	Beneficio
Identidad	Definir misión, visión y valores.
Planeación estratégica	Generar y dar seguimiento a los objetivos empresariales.
Metodología de reuniones efectivas	Establecer una metodología de reuniones efectiva.
Gestión de tareas	Gestionar el cumplimiento de las tareas asignadas.
Documentación de procesos	Estandarizar la operación, asegurar el cumplimiento de tareas y mejorar la eficacia y eficiencia.
Elaboración de procedimientos operativos	Evitar errores, accidentes, retrabajos, pérdidas y molestias del cliente.
Indicadores de desempeño (KPI)	Medir los indicadores clave de la operación y del negocio.

Metodología de innovación	Mejorar los resultados de manera sostenible.
Evaluaciones 360°	Evaluar el desempeño de los integrantes de toda la organización.
Evaluación de satisfacción del cliente	Conocer las áreas de oportunidad que detectan los clientes.
Matriz de desempeño	Elaborar una matriz de desempeño para la gestión del talento.
Políticas laborales	Establecer políticas para el personal.
Esquema de compensaciones	Generar un esquema de compensaciones basado en resultados.
Avance de los objetivos	Asegurar el avance y cumplimiento de los objetivos empresariales.

El diagnóstico inicial paso a paso

El diagnóstico con el que arranca el sistema GIT no es un trámite formal: es la base sobre la que se decide qué herramientas implementar primero y en qué orden. Un diagnóstico completo suele incluir:

- **Entrevistas con dirección.** para entender la visión, las prioridades y las principales preocupaciones del liderazgo.
- **Revisión documental.** qué procesos, políticas o indicadores ya existen, aunque sea de forma informal.
- **Entrevistas o encuestas con mandos medios y operativos.** para contrastar la visión de la dirección con la percepción del resto de la organización.
- **Observación de la operación.** identificar cuellos de botella, retrabajos y puntos de fricción en el día a día.
- **Reporte de diagnóstico.** un documento que prioriza las herramientas del sistema GIT según su impacto potencial y la urgencia detectada.

Con base en este reporte, Delta BG y el cliente acuerdan un proyecto de implementación con entregables, sesiones de trabajo y una duración estimada — como se detalla en el capítulo 15 al describir cada uno de los servicios de consultoría.

Un caso ilustrativo

Pensemos en una empresa familiar de manufactura con veinte años de operación, que ha crecido de cinco a sesenta colaboradores sin haber documentado nunca sus procesos ni definido formalmente su misión y visión. El diagnóstico inicial revela que las decisiones importantes siguen dependiendo casi por completo del fundador, que los mandos medios no cuentan con indicadores claros para evaluar su propio desempeño, y que las reuniones —cuando existen— no generan compromisos con seguimiento. En un caso así, la secuencia recomendada normalmente comienza por la filosofía y valores, seguida de la planeación estratégica y la metodología de reuniones efectivas, para después avanzar hacia la documentación de procesos y los indicadores de desempeño.

Capítulo 4. Planeación estratégica: concepto y elementos

Concepto

En Delta, la planeación estratégica es un plan para lograr la visión organizacional, con la participación activa de todos los integrantes de la organización. Según la definición general del término, la planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos: es el proceso a través del cual la alta dirección define su visión de crecimiento y detalla la manera de llevarla a la realidad.

En la práctica, esto ocurre solo en parte: la inercia del trabajo diario, la administración de corto plazo y el desconocimiento por parte de trabajadores operativos y mandos medios hacen que el personal no se interese ni se involucre plenamente en el cumplimiento de los objetivos. De ahí la importancia de "vender la visión" a todos los integrantes de la empresa, y de darle seguimiento constante mediante reuniones.

Principales elementos de la planeación estratégica

Elemento	Pregunta que responde
Misión	Razón de ser de la organización. ¿Para qué existe la organización?
Visión	Hacia dónde queremos ir. ¿Qué queremos ser?
Valores	Principios que nos rigen. ¿Qué valores nos rigen como organización?
Objetivos	Metas que nos planteamos. ¿Qué queremos lograr?
Estrategias	Plan para lograr los objetivos. ¿Cómo lo lograremos?
Plan de acción	Acciones concretas y responsables. ¿Cómo mediremos el avance?



Beneficios de aplicar la planeación estratégica

- Definir un rumbo y enfoque para la empresa.
- Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar la situación actual y cualquier oportunidad o amenaza.
- Dar sentido de seguridad y pertenencia a los integrantes de la empresa.
- Incrementar la motivación y el compromiso.
- Detonar la alineación de todos los integrantes de la empresa hacia un propósito compartido.

Vale la pena precisar que la planificación estratégica no es lo mismo que un plan de negocios, ni un cronograma de trabajo, ni un plan de proyecto: es una herramienta en sí misma que se utiliza para planificar y alcanzar los objetivos de la organización.

Capítulo 5. La visión empresarial

Concepto

La visión es una declaración estratégica que describe de forma general cómo quiere que sea la empresa en el futuro, como una imagen de cómo queremos que llegue a ser en determinado tiempo y lugar. El tiempo puede ser, por ejemplo, tres años; el lugar puede ser una ciudad, una región o un país.

¿Por qué hacer un enunciado de visión? Porque es la base para plantear los objetivos de la empresa, y porque es muy importante medir el avance de manera periódica para saber si realmente se está trabajando con base en esa visión. Si una declaración de misión responde qué hacemos hoy, la visión complementa y orienta al equipo sobre cómo cumplir con esa misión hacia adelante.

De la visión se desprenden, en cascada, los siguientes elementos:

- Objetivos de largo plazo.
- Objetivos de mediano plazo.
- Objetivos de corto plazo.
- Indicadores de desempeño.
- Estrategias para su cumplimiento.
- Planes de trabajo o planes de acción.

Generar una visión empresarial es generar enfoque, y le da fuerza al liderazgo de quien la propone. Lo que sigue después de generarla es comunicarla y "venderla" a las personas que forman parte de la organización: de esa manera se logra inspirar y tener influencia real en la empresa, más allá de un puesto o nombramiento.



Características de una buena visión

- Inspiradora
- Clara
- A largo plazo
- Realista
- Ambiciosa

Ejemplos de visión

Sam's Club: "Ser la membresía que más aman sus miembros."

Apple: "Fabricar los mejores productos del planeta y dejar un mundo mejor de como lo encontramos."

Empresa de automatización industrial: "Ser la empresa líder en México y América Latina en soluciones de empaque y proyectos de automatización, siendo considerados por nuestros clientes como su socio tecnológico."

Preguntas para construir la visión

Para crear la visión de una empresa resulta útil preguntarse: ¿qué productos y servicios quiero promover en el mercado? ¿En qué producto o servicio queremos ser líderes? ¿Cómo quiero que sea la estructura de la empresa dentro de tres años?

De la visión a los objetivos y estrategias

Para medir el avance hacia la visión es conveniente definir objetivos y estrategias claras. La visión se despliega en varios objetivos, y cada objetivo, a su vez, se despliega en dos o más estrategias concretas que explican cómo se alcanzará.

Ejercicio: la visión a mediano plazo

Delta BG propone a sus clientes un ejercicio guiado para construir su visión, respondiendo, entre otras, a las siguientes preguntas sobre el horizonte de un año y medio a dos años:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Tendrás socios?
- ¿Tendrás más personal? ¿Cuánta gente? ¿Qué departamentos?
- ¿Qué oportunidades de nuevos servicios o productos ves?
- ¿Sería rentable invertir en infraestructura, seguridad, etc.?
- ¿Vale la pena aplicar tecnología para la administración?
- ¿Quieres usar nuevas herramientas de marketing?
- ¿Generar nuevos productos?
- ¿Explorar nuevos nichos o negocios?
- ¿Crear alianzas estratégicas?

Comunicar y "vender" la visión

Definir la visión en un documento es solo la mitad del trabajo. La segunda mitad —con frecuencia la más difícil— consiste en comunicarla de forma constante hasta que se vuelva parte del lenguaje cotidiano de la organización. Algunas prácticas que ayudan a sostener esta comunicación son:

- Repetir la visión en las reuniones de alineación descritas en el capítulo 10, no solo una vez al año.
- Traducir la visión general en metas específicas para cada área, de modo que cada equipo entienda su propia contribución.
- Usar ejemplos concretos de decisiones recientes que reflejen —o contradigan— la visión, para hacerla tangible.
- Revisar la visión de forma periódica: una visión que ya se cumplió, o que perdió sentido con el cambio del mercado, debe actualizarse en lugar de mantenerse solo por inercia.

Errores comunes al definir la visión

Entre los errores más frecuentes al construir una visión empresarial destacan: redactarla exclusivamente entre el equipo directivo sin contrastarla con mandos medios; copiar la visión de otra empresa del mismo sector sin adaptarla al contexto propio; plantear una visión tan ambiciosa que resulta poco creíble para el equipo, o tan

modesta que no genera ningún tipo de inspiración; y, el más común de todos, redactarla una sola vez y no volver a mencionarla en el resto del año.

Capítulo 6. La misión empresarial

Concepto

La misión es la razón de ser de la organización: explica qué hace, a qué público se dirige y qué valor aporta a la sociedad. Todas las empresas tienen una razón de ser —existen porque satisfacen una necesidad a través de productos y servicios, con clientes dispuestos a pagar el precio— pero no todas cuentan con un enunciado explícito de misión.

¿Por qué tomarse la molestia de redactar un enunciado de misión? Porque ayuda a concretar las ideas, generando enfoque y aclarando cuál o cuáles son las necesidades que realmente satisface la organización y qué valor se agrega a los clientes; esto, a su vez, se proyecta en la estructuración de procesos, productos y servicios.

No es infrecuente encontrar negocios con más de quince o veinte años en el mercado que aún conservan una indefinición en sus productos, servicios y metas empresariales. El valor de la misión está precisamente en generar ese enfoque y poner de manifiesto el "core business": ayudar a encontrar el negocio dentro del negocio. Lo complicado del ejercicio no está en redactar la frase, sino en ponerse de acuerdo primero con uno mismo y después con los socios o directivos.

Preguntas para construir la misión

- ¿Qué valor agregamos al cliente?
- ¿Qué valor agrega la empresa al socio?
- ¿Qué productos y servicios ofrecemos?
- ¿Cuál es el negocio en el que estamos?

El enunciado resultante puede sufrir modificaciones y actualizaciones con el paso del tiempo: nada está escrito sobre piedra, y las empresas atraviesan distintas etapas en su ciclo de vida.

Ejemplos de misión

ASNT: representar y defender los intereses comunes de los usuarios del transporte de carga y empresas con flota propia.

AMLAC: representar los intereses de los productores de leche, procurando su desarrollo económico, competitivo y sustentable.

Delta BG: ofrecer soluciones de capacitación y consultoría de desarrollo organizacional que impacten en las áreas comerciales, operativas y administrativas, para impulsar el crecimiento en la rentabilidad de los clientes y apoyar a los trabajadores a crecer como profesionales.

Misión organizacional: de lo implícito a lo explícito

Un director de empresa siempre tiene, de algún modo, una misión en mente. La diferencia entre dejarla implícita o convertirla en un enunciado explícito tiene consecuencias muy concretas para la organización:

Misión solo en la mente del director	Enunciado de misión
Es implícita.	Es explícita.
Solo el director sabe realmente hacia dónde va la organización.	Todo el equipo puede entender el propósito.
Las decisiones dependen del criterio del fundador.	Existe un criterio compartido para tomar decisiones.
Es difícil transmitirla a nuevos colaboradores.	Facilita el onboarding y la cultura.
Puede cambiar sin que nadie lo note.	Obliga al director a definir y comunicar el rumbo.

Misión y toma de decisiones

Una prueba práctica de que un enunciado de misión realmente funciona es observar si se utiliza para resolver decisiones difíciles: por ejemplo, si se rechaza un proyecto rentable pero incompatible con lo que la empresa dice ser, o si se aprueba una inversión de bajo retorno inmediato porque refuerza el valor central que la organización quiere ofrecer a sus clientes. Cuando la misión solo se menciona en reuniones formales pero nunca aparece en la conversación cotidiana sobre decisiones concretas, es una señal de que sigue siendo, en la práctica, implícita.

Relación entre misión y modelo de negocio

La misión no sustituye al modelo de negocio, pero lo enmarca: define los límites dentro de los cuales la empresa está dispuesta a operar. Una empresa puede identificar oportunidades de negocio muy rentables que, sin embargo, quedan fuera de su misión —por ejemplo, un giro de negocio completamente distinto al que declara servir—. Reconocer esos límites con claridad evita que la empresa se disperse en iniciativas que, aunque atractivas en el corto plazo, erosionan el enfoque construido durante años.

Capítulo 7. Objetivos, estrategias y planes de acción

Objetivos

Los objetivos son las metas que la organización se plantea: responden a la pregunta ¿qué queremos lograr? Se desprenden directamente de la visión y deben plantearse en distintos horizontes de tiempo — corto, mediano y largo plazo — de manera que puedan medirse de forma periódica.

Estrategias

Una estrategia es la idea que explica, de forma general, cómo se logrará un objetivo. Responde a la pregunta ¿cómo lo lograremos? Cada objetivo puede desplegarse en dos o más estrategias, formando un árbol de decisión que conecta la visión de largo plazo con las acciones concretas de cada área.

Plan de acción y programa de trabajo

El plan de acción determina las acciones concretas y los responsables de ejecutarlas, y responde a la pregunta ¿cómo mediremos el avance? Cuando este plan se detalla y sistematiza, se convierte en lo que llamamos programa de trabajo.

Un programa de trabajo es una herramienta de planificación estratégica que permite organizar, de manera detallada, secuencial y sistemática, todas las actividades necesarias para alcanzar uno o varios objetivos previamente establecidos — ya sea en el contexto de un proyecto específico, un área funcional de la organización, o en el marco de operaciones institucionales más amplias.

Este programa suele elaborarse a partir de un diagnóstico previo que identifica necesidades, oportunidades y recursos disponibles, y establece una ruta clara de ejecución para un periodo determinado (semanal, mensual, trimestral, anual o plurianual). En su estructura típica incluye:

- Metas generales y específicas.
- Cronograma de actividades.
- Responsables asignados.
- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
- Indicadores de seguimiento.
- Mecanismos de evaluación.
- Posibles riesgos y sus estrategias de mitigación.

La utilidad del programa de trabajo radica en que permite alinear a los equipos, coordinar esfuerzos, optimizar recursos y establecer un control sistemático del avance, asegurando que las actividades se desarrollen conforme a los tiempos y objetivos definidos. Además, funciona como instrumento de comunicación interna y externa, ya

que aporta claridad sobre lo que se hará, cómo, cuándo, con qué medios y quiénes participarán — lo que a su vez facilita la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en información concreta.

En síntesis, el programa de trabajo no es solo un cronograma operativo: es una herramienta estratégica clave para transformar la planificación en acción organizada, medible y orientada a resultados.

Características de un buen objetivo

Un objetivo bien planteado facilita el resto del proceso: la estrategia que lo persigue y el plan de acción que lo ejecuta. En términos generales, conviene que cada objetivo cumpla con las siguientes características:

- **Específico.** queda claro qué se quiere lograr, sin ambigüedad.
- **Medible.** existe un indicador o criterio para verificar su cumplimiento.
- **Alcanzable.** es exigente pero realista dado el contexto y los recursos de la empresa.
- **Relevante.** está conectado de forma directa con la visión y la misión de la organización.
- **Con tiempo definido.** tiene una fecha límite que permite evaluar el avance de forma periódica.

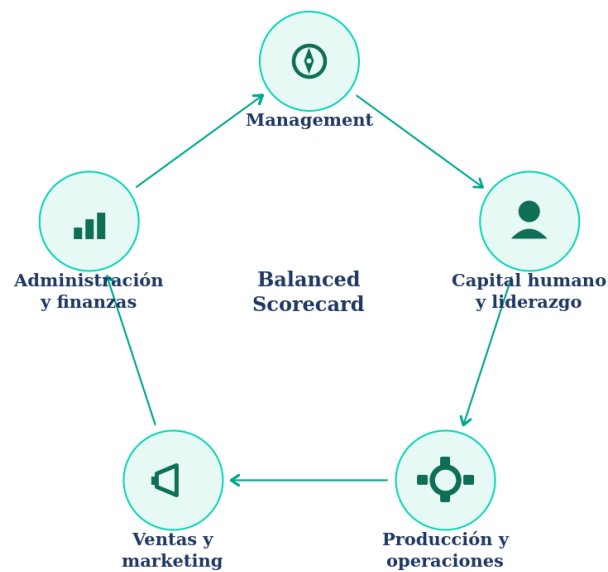
De la estrategia a la ejecución

Una estrategia bien formulada puede fracasar por completo si no se traduce en un plan de acción con responsables claros. Es frecuente encontrar planes estratégicos extensos y bien redactados que nunca se convierten en tareas concretas asignadas a una persona con una fecha específica. La disciplina de convertir cada estrategia en compromisos verificables —como se describe en el capítulo 10 sobre el taller de reuniones— es, en la práctica, lo que distingue a una empresa que solo planifica de una empresa que efectivamente ejecuta.

Capítulo 8. Herramientas de diagnóstico: Balanced Scorecard y FODA

Perspectivas Balanced Scorecard

Esta herramienta permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cinco perspectivas clave: Management, Capital Humano y Liderazgo, Producción y Operaciones, Ventas y Marketing, y Administración y Finanzas. Además, permite organizar la planeación estratégica en términos de objetivos, indicadores e iniciativas.



Perspectiva	Contenido
Management	Misión, visión, objetivos, planificación estratégica.
Capital Humano y Liderazgo	Liderazgos, estructura, responsabilidades, KPI, políticas de trabajo, comunicación.
Producción y Operaciones	Procesos productivos, gestión de compras, almacén, sistemas e información, entregas.
Ventas y Marketing	Estrategias de ventas, estrategias de marketing, atención al cliente, proceso de ventas.
Administración y Finanzas	Estados de resultados, planificación financiera, control de presupuestos, gestión de riesgos.

Estas cinco perspectivas están conectadas entre sí en un ciclo continuo: las decisiones de management orientan al capital humano, que sostiene la producción y operaciones, que a su vez habilita las ventas y el marketing, cuyos resultados se reflejan finalmente en la administración y finanzas — información que retroalimenta de nuevo al management.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y sus características externas (Amenazas y Oportunidades). A partir de la evaluación de estas cuatro dimensiones, el análisis FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización, para plantear a partir de ahí las estrategias de mejora.

Dimensión	Naturaleza
Fortalezas	Internas / Positivas
Debilidades	Internas / Negativas
Oportunidades	Externas / Positivas
Amenazas	Externas / Negativas

Ejemplo aplicado de análisis FODA

A manera de ejemplo, así podría verse un análisis FODA simplificado para una Pyme de servicios que atiende principalmente al mercado local:

Categoría	Ejemplo de contenido
Fortalezas	Equipo con amplia experiencia técnica; buena reputación entre clientes actuales; costos de operación bajos.
Debilidades	Procesos no documentados; alta dependencia del fundador para decisiones clave; poca presencia digital.
Oportunidades	Crecimiento de la demanda en el sector; posibilidad de digitalizar procesos administrativos; nuevos nichos desatendidos por la competencia.
Amenazas	Entrada de competidores con mayor capital; rotación de personal capacitado; cambios regulatorios del sector.

Una vez completado el análisis, el paso siguiente es cruzar estas cuatro categorías para plantear estrategias concretas: cómo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades, cómo las oportunidades pueden ayudar a corregir debilidades, cómo las fortalezas protegen a la empresa frente a amenazas, y qué debilidades resultan más urgentes de atender porque agravan una amenaza existente. Este cruce conecta directamente con la

planeación estratégica del capítulo 4: cada estrategia que surge del FODA debería, idealmente, convertirse en un objetivo con su propio plan de acción.

Capítulo 9. Equipo humano y liderazgo

Sociedades y alineación de objetivos

Las sociedades se agrupan en torno a objetivos comunes y se disocian por diferencia de objetivos. Por eso es fundamental alinear la visión y los objetivos mediante la comunicación constante. Existen diferentes tipos de sociedades — la familia, la empresa, entre otras — y en la empresa, para ser más competitivos, se busca ordenar las responsabilidades, jerarquías, actividades y remuneraciones: entre más clara esté definida la estructura de la organización, mayor será el nivel de armonía y menor el nivel de factores psicosociales dañinos, como la falta de involucramiento o el nivel de estrés.

Definir esta estructura es tarea de los liderazgos. De hecho, es precisamente al organizar la estructura de la empresa cuando puede surgir la discordancia de colocar en una posición de liderazgo a una persona que no cuenta con las capacidades necesarias para ejercerlo.

¿Qué es el liderazgo?

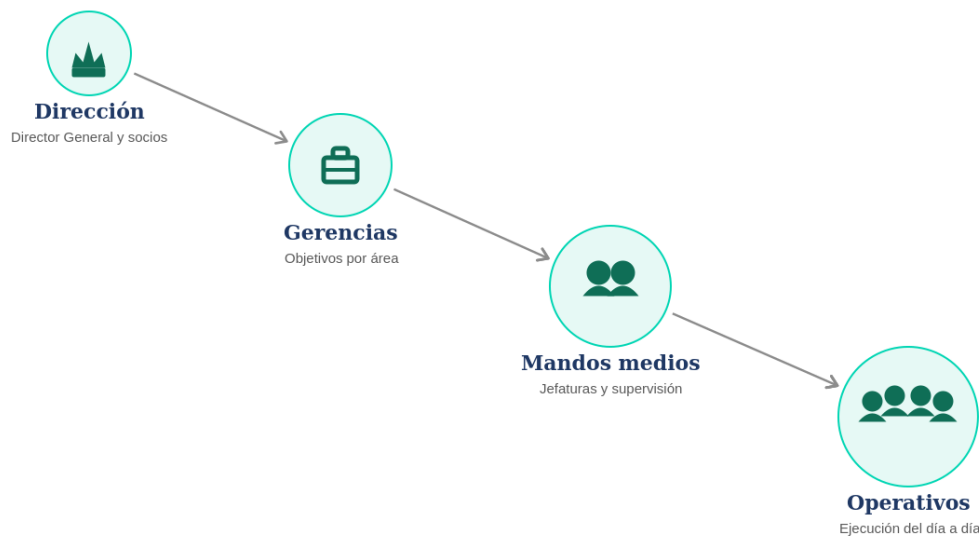
Liderazgo (ISO 9001:2015): establecer unidad de propósito, dirección y condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la organización.

Los liderazgos reales se preocupan por conocer la visión y por aportar valor tanto a la empresa como a sus subordinados. Sin embargo, en la mayoría de los casos, quienes ejercen el liderazgo no capitalizan de forma consciente el buen trabajo que realizan: tienen el derecho de exponer públicamente los logros del equipo, incluyendo los propios, sin caer en el egocentrismo. Un líder que "se vende" con su equipo genera seguidores de buena voluntad, porque demuestra con hechos el valor que aporta.

Mandos medios: el pegamento de la organización

Las estructuras empresariales suelen contar con varios niveles porque se busca controlar la operación, aunque en ocasiones esa estructura llega a oponerse al servicio al cliente. Los supervisores, coordinadores, jefes de área o departamento, gerentes y directivos constituyen la "plataforma" que ha de compartir —o bloquear— la visión de la alta dirección. Son el "pegamento" que une la idea que tiene la alta dirección con el personal que la llevará a cabo con su trabajo diario.

El desarrollo empresarial es, como cualquier otro desarrollo, un proceso progresivo. En las etapas iniciales de la empresa es común encontrar personas que "hacen de todo" o son multitarea, porque se requiere cubrir todas las áreas — ventas, producción, administración, cumplimiento normativo, etc. — sin contar todavía con ingresos suficientes para sostener un departamento por cada función.



Estructura, roles y responsabilidades

La estructura es la manera como se organizan los roles y las responsabilidades de cada persona: organizar es darle a cada cosa el lugar que le corresponde. En las empresas pequeñas, dado que los recursos económicos son limitados, se busca ser eficiente en costos, y por lo tanto una misma persona puede tener actividades de distintas áreas o formar parte de varios procesos a la vez.

No existe una única forma correcta de estructurar una organización. Lo natural es que la empresa comience con una o pocas personas y que, conforme se ganan más clientes, se detonen más procesos y tareas que exigen más colaboradores; entonces se van delimitando las responsabilidades, ya sea por capacidades, por roles, por áreas o por cualquier otra clasificación pertinente. La pregunta relevante no es "cuál es la estructura ideal", sino cuál es la forma más eficiente de organizarse, entendiendo por eficiente aquella que logra los resultados actuales sin poner en riesgo los resultados futuros.

Elementos que conforman la gestión del equipo humano

- Roles y responsabilidades claramente definidos.
- Esquema salarial y de bienestar laboral.
- Definición de áreas y procesos.
- Clima laboral.
- Trabajo en equipo y equipo de trabajo.
- Competencias laborales.
- Gestión del talento.

Competencias laborales y talento

Competencias laborales: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse de manera eficaz en su trabajo. Son cruciales para el éxito en el lugar de trabajo y para la valoración de los candidatos en los procesos de selección.

Talento: según la Real Academia Española, se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente en el sentido de que entiende, comprende y tiene la capacidad de resolver problemas.

Gestión del talento: es el esfuerzo sostenido para atraer, detectar, desarrollar y retener a las personas que son valiosas para lograr los fines propios de la organización.

La conducta humana en la organización

La conducta del ser humano debe considerarse como interconducta: es decir, se debe tomar en cuenta el entorno que la rodea. El ser humano piensa, siente, reflexiona y actúa, y la forma en que actúa depende de varios factores:

- **Temperamento.** la forma en que estamos inclinados a reaccionar ante los estímulos.
- **Carácter / personalidad.** actuamos con base en lo que hemos aprendido; en la medida en que controlamos nuestras reacciones ante los estímulos, formamos un juicio con base en nuestra cultura y, con ello, tomamos decisiones.
- **El entorno.** el grupo que nos acompaña, las normas establecidas, las normas no formales y el momento del día.
- **Deseos aprendidos.** con base en lo que aprendemos formamos deseos, y estos nos impulsan a actuar.

Clima laboral e involucramiento

El clima laboral es la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre el ambiente en el que trabajan: el trato entre compañeros, la claridad de las instrucciones, el reconocimiento del esfuerzo y la sensación de justicia en las decisiones. Un clima laboral deteriorado suele preceder, con meses de anticipación, a un aumento en la rotación de personal, aunque los indicadores financieros de la empresa todavía luzcan saludables.

El involucramiento —que en el capítulo 3 aparece como uno de los catorce beneficios del sistema GIT bajo el nombre de "socializar la empresa"— se refiere al grado en que cada colaborador entiende cómo su trabajo contribuye a los resultados generales de la organización. Un equipo involucrado no necesita supervisión constante para sostener la calidad de su trabajo, porque entiende el propósito detrás de cada tarea.

Trabajo en equipo frente a equipo de trabajo

Vale la pena distinguir entre un "equipo de trabajo" —un grupo de personas que comparte un espacio y un jefe en común— y el "trabajo en equipo" real, que ocurre cuando esas personas coordinan activamente sus esfuerzos hacia un objetivo compartido. Muchas organizaciones tienen equipos de trabajo bien definidos en el

organigrama, pero muy poco trabajo en equipo real en la operación diaria; la metodología de reuniones efectivas del capítulo siguiente es una de las herramientas más directas para cerrar esa brecha.

Capítulo 10. Taller de reuniones efectivas

Concepto

Reunión: encuentro intencional de dos o más personas que se congregan, ya sea de forma presencial o virtual, para intercambiar información, debatir temas específicos, resolver problemas o tomar decisiones conjuntas.

La metodología de reuniones efectivas persigue dos propósitos centrales:

- Dar seguimiento a los KPI, objetivos y compromisos.
- Consolidar al equipo por medio de la comunicación y la colaboración.

Tipos de reuniones según el contexto de la organización

Tipo de reunión	Participantes
Alta Dirección	Director General con gerentes.
Alineación a la Visión	Director General con todo el personal.
Gerenciales	Gerentes con mandos medios.
Reunión de área	Mandos medios con jefes de primera línea.
Reunión de equipo	Personal operativo, con o sin sus líderes.
Reunión one on one	Colaborador con su líder directo.



Fase 1: Planificación

- **Definir propósito.** ¿es una reunión de planificación o de revisión de resultados?
- **Definir fecha y hora.**
- **Enviar recordatorio.**
- **Elaborar la orden del día** (si es necesario, preguntar al equipo para agregar puntos a tratar).

- **Definir roles** de quienes participarán en la reunión.

Fase 2: Desarrollo

- **Inicio** de la reunión conforme a lo planificado.
- **Toma de asistencia.**
- **Revisión de puntos a tratar.** Tip práctico: para cada punto conviene resolver qué, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué.
- **Asignación de compromisos:** nombre del compromiso o tarea, descripción, responsable, criterios de cumplimiento y criterios de aceptación.
- **Conclusión y cierre:** confirmar si hay más puntos pendientes, recordar la fecha de la siguiente reunión y despedida.

Fase 3: Seguimiento

- **Comunicar dudas, bloqueos, retos, riesgos o avances** respecto a los compromisos asumidos.
- **Preparar la presentación de avance** para la siguiente entrega de resultados.

Este ciclo de planificación, desarrollo y seguimiento es el mecanismo operativo que sostiene, semana a semana, el cumplimiento del sistema GIT: sin una metodología de reuniones efectivas, los objetivos y compromisos definidos en la planeación estratégica tienden a diluirse en la operación cotidiana.

Errores comunes en las reuniones de trabajo

La mayoría de las quejas sobre "demasiadas juntas" no se refieren en realidad a la cantidad de reuniones, sino a su mala calidad. Entre los errores más frecuentes están: convocar una reunión sin un propósito claro; no definir una orden del día previa, lo que convierte la reunión en una conversación sin rumbo; permitir que se discutan temas que solo interesan a dos de los diez asistentes, haciendo perder el tiempo al resto; cerrar la reunión sin asignar responsables ni fechas a los compromisos acordados; y, el más costoso de todos, no dar seguimiento a esos compromisos en la siguiente reunión, lo que enseña al equipo que los acuerdos no tienen consecuencias reales.

El rol del facilitador

Definir roles, como se indicó en la fase de planificación, incluye normalmente designar a una persona como facilitador de la reunión. El facilitador es responsable de mantener el enfoque en la orden del día, distribuir el uso de la palabra, registrar los compromisos con precisión y cerrar la reunión a tiempo. En organizaciones pequeñas este rol suele recaer en el líder de la reunión; en organizaciones más grandes conviene rotarlo, para que la disciplina de facilitación se convierta en una competencia compartida por todo el equipo de liderazgo.

Capítulo 11. Gestión de tareas y documentación de procesos

Gestión de tareas

Dentro del sistema GIT, la gestión de tareas tiene como beneficio directo asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas. No basta con acordar un compromiso durante una reunión: es necesario un sistema — manual o apoyado en tecnología — que permita dar seguimiento puntual a cada tarea, su responsable, su fecha límite y sus criterios de cumplimiento.

Documentación de procesos

La documentación de procesos busca estandarizar la operación, asegurar el cumplimiento de las tareas y mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización. Un proceso documentado deja de depender de la memoria o el criterio individual de quien lo ejecuta, y se convierte en un activo de la empresa que puede transmitirse, auditarse y mejorarse.

Elaboración de procedimientos operativos

Los procedimientos operativos detallan, paso a paso, cómo debe ejecutarse una tarea específica. Su beneficio principal es evitar errores, accidentes, retrabajos, pérdidas y molestias del cliente. Cuando una empresa crece y las tareas se multiplican, los procedimientos operativos son lo que permite mantener consistencia en la calidad del servicio o producto, independientemente de quién lo ejecute.

Indicadores de desempeño (KPI)

Los KPI permiten medir los indicadores clave de la operación y del negocio. Sin indicadores, la mejora continua carece de un punto de referencia objetivo: no es posible saber si un proceso realmente mejoró, o si un objetivo se está cumpliendo, sin datos que lo respalden.

Elementos que componen un proceso

Desde la perspectiva de calidad —en línea con normas como ISO 9001— todo proceso puede describirse a través de seis elementos:

- **Entradas.** los insumos, información o recursos que inician el proceso.
- **Actividades.** las tareas concretas que transforman las entradas.
- **Salidas.** el resultado o entregable del proceso.
- **Indicadores.** las métricas que permiten medir el desempeño del proceso.
- **Controles.** los puntos de verificación que aseguran que el proceso se ejecuta correctamente.
- **Mejora continua.** el mecanismo mediante el cual el proceso se perfecciona con el tiempo.

Capítulo 12. Procesos y operaciones

Durante las operaciones cotidianas se desarrolla la producción y comercialización de los productos y servicios de la empresa. Esta producción se vive día con día, por lo cual conviene analizar constantemente cómo se está produciendo, con qué recursos y con qué resultados.

Producción

La función de producción abarca tanto bienes como servicios. Analizar de forma sistemática la producción permite identificar cuellos de botella, desperdicios y oportunidades de mejora antes de que se conviertan en un problema estructural para la empresa.

Inmersión de nuevos bienes o servicios

En ocasiones, la alta dirección propone nuevos proyectos o innovaciones para impulsar la rentabilidad, probar nuevos bienes o servicios, o mejorar de forma sustancial los ya existentes. Estos proyectos requieren su propia gestión, con objetivos, responsables y fechas claramente definidos.

Gestión de proyectos e innovación

La gestión de proyectos e innovación es el mecanismo mediante el cual la organización canaliza ideas de mejora hacia resultados medibles. Un sistema GIT maduro no solo estandariza lo que ya existe, sino que habilita, de forma metódica, la generación de nuevas iniciativas: es lo que en el capítulo 3 se identificó como "metodología de innovación", cuyo beneficio es mejorar los resultados de manera sostenible.

Estandarización y excelencia operativa

La estandarización de procesos y la búsqueda de excelencia operativa comparten un mismo objetivo: reducir la variabilidad no deseada en los resultados de la empresa. Esto incluye tanto la documentación formal de procedimientos como la implementación de software en los procesos operativos, cuando la escala de la operación así lo justifica.

Capítulo 13. Mercado y ventas

El área comercial es, junto con las finanzas, uno de los pilares que sostienen la competitividad de una empresa. Delta BG identifica los siguientes elementos como parte integral del desarrollo del área comercial:

- Estrategia comercial y definición de objetivos de ventas.
- Estrategias de venta y estrategia de marketing.
- Gestión de clientes y proceso de ventas.
- Gestión del pipeline comercial.
- Metodología de seguimiento a los compromisos comerciales.
- Definición del ICP (perfil de cliente ideal) y del BP (buyer persona).
- Gestión de redes sociales, branding, SEO y Google Business Profile (GBP).
- Asesoría de campañas y estrategias de relaciones públicas (PR).
- Desarrollo de partnerships.
- Implementación de CRM.

Elementos del área comercial

Una dirección comercial madura organiza su trabajo alrededor de una estructura comercial clara, un proceso de ventas dividido en subprocesos identificables, una estrategia de marketing digital y una logística de apoyo que permite cumplir con lo que se promete al cliente.

El proceso de ventas

El proceso de ventas puede descomponerse en subprocesos secuenciales — desde la prospección y calificación de clientes potenciales, pasando por la presentación de la oferta y el manejo de objeciones, hasta el cierre y el seguimiento post-venta. Documentar este proceso, tal como se describió en el capítulo 11, permite que el equipo comercial venda de forma sistemática y no dependa exclusivamente del talento individual de cada vendedor.

Beneficios de estructurar el área comercial

- Impulsar la venta entre un 8% y un 25%.
- Estructurar procesos que permiten vender de forma sistemática.
- Estructurar procesos que permiten generar clientes potenciales de manera constante.
- Impulsar la visibilidad de la marca.

Marketing digital como soporte del proceso comercial

El marketing digital dejó de ser un elemento opcional para convertirse en un soporte estructural del proceso de ventas. La gestión de redes sociales, el branding, el posicionamiento en buscadores (SEO), la ficha de Google

Business Profile (GBP) y las campañas pagadas cumplen una misma función: generar y calificar clientes potenciales de forma constante, en lugar de depender exclusivamente de referencias o de la prospección manual del equipo de ventas.

Partnerships y logística de apoyo

El desarrollo de partnerships —alianzas con otras empresas cuyos clientes se parecen al perfil de cliente ideal (ICP) de la organización— es una de las formas más eficientes de generar oportunidades comerciales sin depender exclusivamente de la inversión publicitaria. Para que estas alianzas funcionen, es indispensable contar con una logística de apoyo sólida: procesos de entrega, atención al cliente y postventa que garanticen que la promesa comercial se cumple una vez cerrada la venta, protegiendo así tanto la relación con el cliente final como la reputación del socio comercial.

Capítulo 14. Administración y finanzas

El área de administración y finanzas concentra, en muchas Pymes, un número creciente de procesos conforme la empresa crece: tesorería, cobranza, pagos a proveedores, compras, contrataciones, dispersión y pago de nómina, asignación de bienes muebles (computadoras, vehículos, celulares), área legal y contabilidad.

Cuando estos procesos son sencillos por el volumen de tareas, una sola persona puede realizarlos todos, como ocurre en muchas Pymes pequeñas. Pero cuando la cantidad de tareas, el procesamiento de información y el nivel de responsabilidad aumentan, cada proceso se vuelve más complejo, y suele optarse por separarlo y asignarlo a una persona o a un conjunto de personas: lo que llamamos, en ese momento, un departamento.

Estructura del área

La dirección de administración y finanzas típicamente organiza su trabajo en equipos especializados: tesorería, administración general, finanzas, y en ocasiones un área legal independiente.

Indicadores clave

Los indicadores clave que permiten monitorear la salud financiera de la empresa incluyen:

- Índices de liquidez.
- Índices de rentabilidad.
- Resultado operativo.
- Nivel de ventas.
- Apalancamiento financiero.
- Estados de resultado consolidados en tiempo.

Resultados clave

En última instancia, la gestión administrativa y financiera de la empresa persigue cuatro resultados: liquidez, rentabilidad, solvencia y crecimiento de capital. Este último resultado —el crecimiento de capital de los dueños— es, como se planteó en la introducción, el criterio último que define si una empresa es, efectivamente, un negocio competitivo.

Disciplina financiera y decisiones de crecimiento

Uno de los errores más comunes en las Pymes en crecimiento es confundir un aumento en el nivel de ventas con un aumento equivalente en la salud financiera de la empresa. Es posible —y frecuente— que una empresa venda más y, al mismo tiempo, vea deteriorada su liquidez, si el crecimiento no viene acompañado de una gestión disciplinada de cobranza, de control de costos y de planificación del flujo de efectivo. Por esta razón, las decisiones de inversión en infraestructura, personal o tecnología —como las que se plantean en el ejercicio de

visión del capítulo 5— deben evaluarse siempre contra los indicadores financieros descritos en este capítulo, y no solo contra el entusiasmo que genera una oportunidad de mercado.

El vínculo entre administración y las demás áreas

La administración y finanzas no opera de forma aislada: recibe información de ventas (para proyectar ingresos), de operaciones (para calcular costos) y de recursos humanos (para planificar la nómina), y a su vez entrega a la dirección general los estados de resultado consolidados que permiten evaluar si la estrategia general de la empresa está funcionando. Esta es, en la práctica, la perspectiva de Administración y Finanzas del Balanced Scorecard descrito en el capítulo 8: el punto donde convergen los resultados de todas las demás áreas.

Capítulo 15. Servicios de consultoría de Delta BG

A partir del diagnóstico inicial y de la metodología GIT descrita en los capítulos anteriores, Delta BG estructura su oferta de consultoría en cinco líneas de servicio, que pueden contratarse de forma independiente o combinada según el contexto específico de cada empresa.

1. Desarrollo Organizacional

Creación de sistemas internos que permiten la institucionalización de la empresa. Incluye filosofía y valores, planificación estratégica, misión, visión, objetivos de corto, mediano y largo plazo, gobernanza de cultura organizacional, KPI, diseño de la estructura organizacional, desarrollo de perfiles de puestos, asignación de responsabilidades, metodología de reuniones efectivas, gestión de tareas, mejora de procesos y excelencia operativa, implementación de software en procesos operativos, políticas laborales, evaluaciones de desempeño, metodologías de incentivos y seguimiento periódico a los resultados.

Implementación: diagnóstico de procesos en general; elaboración de proyecto; sesiones con dirección, RH y C-level; entregables de reporte de avances y reporte final; duración de entre 3 y 18 meses según el alcance.

Beneficios: creación de sistemas internos que permiten autonomía operativa y autonomía financiera, y que permiten vender de forma sistemática.

Cliente ideal: dueños de Pymes de mantenimiento y construcción, empresas agrícolas y empresas de retail o comercializadoras de ropa, alimentos o productos industriales.

2. Desarrollo del Área Comercial

Desarrollo integral del área comercial: estrategia comercial, definición de objetivos de ventas, estrategias de venta y de marketing, gestión de clientes, proceso de ventas, gestión del pipeline, metodología de seguimiento a compromisos, definición del ICP y del BP, gestión de redes, branding, SEO, GBP, asesoría de campañas, estrategias de PR, desarrollo de partnerships e implementación de CRM, entre otros puntos según el contexto de cada empresa.

Implementación: diagnóstico de procesos en el área comercial; elaboración de proyecto; sesiones con dirección, gerencia de ventas, equipos de ventas y marketing; entregables de reporte de avances y reporte final; duración de entre 3 y 9 meses según el alcance.

Beneficios: impulsar la venta entre 8% y 25%; estructurar procesos que permiten vender de forma sistemática y generar clientes potenciales; impulsar la visibilidad de la marca.

Cliente ideal: dueños de Pymes de mantenimiento, construcción, software y restaurantes.

3. Transformación Digital

Apoyo en la digitalización de operaciones, productividad y eficiencia mediante automatización, implementación de herramientas digitales e inteligencia artificial.

Implementación: diagnóstico de procesos en el área a digitalizar; elaboración de proyecto; sesiones con el personal del área correspondiente; entregables de reporte de avances y reporte final; duración de entre 1 y 3 meses para herramientas del mercado, y de 3 a 6 meses para desarrollos a la medida.

Beneficios: seguimiento al 100% de las tareas y compromisos; reducción de errores; reducción de costos operativos entre un 8% y un 15%.

4. Capacitación en Liderazgo

Programa de capacitación en liderazgo enfocado a directivos, jefaturas, supervisores y coordinadores con personal a cargo.

Implementación: conferencia inicial; diagnóstico de liderazgo; sesiones de capacitación; sesiones individuales de growth (coaching); entregables de DC3 por participante y reporte de calificaciones; duración de 3 meses por grupo.

Beneficios: seguimiento al 100% de las tareas y compromisos; reducción de errores; mejora de la comunicación interna; reducción de costos operativos entre 8% y 15%; planificación estratégica a nivel área.

Cliente ideal: empresas agrícolas y empresas de retail o comercializadoras de ropa, alimentos o productos industriales.

Inversión: \$5,300 por participante.

5. Capacitación en Innovación

Programa de capacitación en innovación enfocado a directivos, jefaturas, supervisores y coordinadores con personal a cargo.

Implementación: conferencia inicial; diagnóstico de procesos; sesiones de capacitación; sesiones individuales de avances; sesiones individuales de asesoría financiera; entregables de DC3 por participante y reporte de implementación; duración de 3 meses por grupo.

Beneficios: seguimiento al 100% de las tareas y compromisos; reducción de errores; mejora de la comunicación interna; reducción de costos operativos entre 8% y 15%.

Cliente ideal: empresas agrícolas y empresas de retail o comercializadoras de ropa, alimentos o productos industriales.

Inversión: \$5,300 por participante.

Capítulo 16. Beneficios de aplicar el Sistema GIT

Al integrar todas las herramientas descritas a lo largo de este libro, la aplicación completa del sistema GIT genera catorce beneficios concretos y verificables para la organización:

1. Definir misión, visión y valores.
2. Generar y dar seguimiento a los objetivos empresariales.
3. Socializar la empresa e involucrar a todos en los resultados.
4. Gestionar el cumplimiento de las tareas asignadas.
5. Estandarizar la operación.
6. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos.
7. Medir los indicadores clave de la operación y del negocio.
8. Implementar una metodología de innovaciones (mejora continua).
9. Evaluar el desempeño de los integrantes de toda la organización.
10. Conocer las áreas de oportunidad que detectan los clientes.
11. Elaborar una matriz de desempeño para la gestión del talento.
12. Definir políticas laborales.
13. Generar un esquema de compensaciones basado en resultados.
14. Asegurar el avance y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Capítulo 17. Filosofía y valores: la base de la cultura organizacional

De las catorce herramientas del sistema GIT enumeradas en el capítulo 3, la primera —filosofía y valores— es también la más fácil de subestimar. A diferencia de un indicador financiero o un procedimiento operativo, los valores no se "miden" de forma inmediata, y por eso muchas empresas los tratan como un ejercicio decorativo: una frase bonita en la pared de la recepción que nadie recuerda seis meses después.

Sin embargo, los valores cumplen una función muy concreta: son el criterio con el que se resuelven las situaciones que ningún manual ni procedimiento alcanza a prever. Cuando un colaborador enfrenta una decisión ambigua —¿priorizo la rapidez o la calidad en esta entrega? ¿le doy este descuento a un cliente difícil?— son los valores compartidos, no el organigrama, los que orientan su respuesta.

De la filosofía personal a la filosofía organizacional

Toda organización refleja, en mayor o menor medida, la filosofía de quien la fundó o la dirige. El primer paso para construir una filosofía organizacional explícita es que el liderazgo haga consciente su propia filosofía personal: qué principios no está dispuesto a negociar, qué comportamientos espera de su equipo y qué tipo de empresa quiere construir más allá de los resultados financieros.

Cómo definir los valores de la empresa

Un ejercicio práctico para definir valores consiste en identificar, junto con el equipo directivo, situaciones reales en las que la empresa tuvo que elegir entre dos caminos —por ejemplo, entre una utilidad de corto plazo y la relación de largo plazo con un cliente— y preguntar qué decisión hubieran querido tomar en retrospectiva. Los valores que emergen de este ejercicio suelen ser mucho más auténticos que una lista genérica copiada de otra empresa.

- Identificar de tres a cinco situaciones reales que hayan puesto a prueba el criterio de la empresa.
- Preguntar, para cada una, qué principio hubiera guiado la mejor decisión.
- Redactar cada valor con una frase breve, memorable y verificable en el comportamiento diario.
- Validar los valores con mandos medios antes de comunicarlos a toda la organización.
- Incorporar los valores en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño.

De la cultura implícita a la cultura documentada

Al igual que ocurre con la misión organizacional descrita en el capítulo 6, existe una diferencia importante entre una cultura que vive únicamente en la memoria del fundador y una cultura documentada que puede transmitirse a nuevos colaboradores. Documentar la filosofía y los valores facilita el proceso de inducción, reduce la rotación

temprana por desajuste cultural, y da al equipo directivo un lenguaje común para reconocer —y corregir— comportamientos que se alejan de lo que la empresa espera de sus integrantes.

Capítulo 18. Evaluación de desempeño, políticas laborales y compensación

Cuatro de las catorce herramientas del sistema GIT están directamente relacionadas con la gestión del talento: las evaluaciones 360°, la matriz de desempeño, las políticas laborales y el esquema de compensaciones. Estas herramientas suelen implementarse después de que la empresa ya cuenta con una estructura organizacional definida y procesos documentados, porque dependen de tener claridad sobre qué se espera de cada puesto.

Evaluaciones 360°

Una evaluación 360° recoge retroalimentación sobre el desempeño de una persona desde múltiples ángulos: su jefe directo, sus compañeros de mismo nivel, sus colaboradores a cargo (si los tiene) y, en algunos casos, clientes internos o externos relevantes. Su beneficio principal es evaluar el desempeño de los integrantes de toda la organización de forma más completa que una evaluación tradicional de arriba hacia abajo, que suele estar sesgada por la relación jerárquica.

Matriz de desempeño

La matriz de desempeño cruza, típicamente, dos dimensiones: el nivel de resultados que una persona entrega y el nivel de comportamientos o valores que demuestra en su forma de trabajar. Este cruce permite distinguir, por ejemplo, entre un colaborador con buenos resultados pero que erosiona el clima laboral, y uno con resultados moderados pero con un comportamiento ejemplar — dos situaciones que requieren intervenciones de gestión de talento completamente distintas.

Políticas laborales

Las políticas laborales establecen, de forma explícita, las reglas que rigen la relación entre la empresa y sus colaboradores: horarios, permisos, vacaciones, código de conducta, uso de recursos de la empresa, entre otros. Al igual que ocurre con la misión y los valores, una política laboral no escrita depende del criterio de quien la aplica en cada momento, lo que genera percepciones de inequidad entre colaboradores en situaciones similares.

Esquema de compensaciones basado en resultados

Un esquema de compensaciones bien diseñado conecta directamente la remuneración variable de cada colaborador con los indicadores de desempeño definidos para su puesto y con los objetivos empresariales descritos en el capítulo 4. Esto exige que existan, previamente, KPI claros —tal como se describió en el capítulo 11— porque un esquema de incentivos sin indicadores objetivos termina basándose, de nuevo, en el criterio subjetivo del líder.

Secuencia recomendada de implementación

1. Estructura organizacional y perfiles de puesto definidos.

2. KPI por puesto o por área alineados a los objetivos empresariales.
3. Políticas laborales documentadas y comunicadas.
4. Matriz de desempeño y, si aplica, evaluaciones 360°.

Capítulo 19. Innovación y mejora continua

La penúltima herramienta del sistema GIT enumerada en el capítulo 3 es la metodología de innovación, cuyo beneficio es mejorar los resultados de la empresa de manera sostenible. A diferencia de las herramientas de estandarización —que buscan reducir la variabilidad— la innovación busca, deliberadamente, generar cambio: nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de operar.

Innovación no es lo mismo que improvisación

Un error común en las Pymes es confundir innovación con improvisación reactiva: cambiar de rumbo constantemente sin un método que permita aprender de cada intento. Una metodología de innovación estructurada, en cambio, convierte cada idea en un experimento acotado, con una hipótesis clara, un tiempo definido para probarla y un criterio explícito para decidir si se adopta, se ajusta o se descarta.

De la idea al proyecto

Como se mencionó en el capítulo 12, en ocasiones es la alta dirección quien propone nuevos proyectos de innovación; en otras, las mejores ideas surgen del personal operativo, que tiene contacto directo con los problemas del día a día. Un sistema GIT maduro habilita ambos caminos: canales formales para que cualquier colaborador proponga una mejora, y un proceso de evaluación que decide qué ideas se convierten en proyectos con recursos asignados.

Mejora continua como hábito, no como evento

La mejora continua no depende de una sola gran transformación, sino de la acumulación constante de pequeños ajustes. Por eso el ciclo de reuniones descrito en el capítulo 10 —planificación, desarrollo y seguimiento— es también el mecanismo natural para sostener la innovación: cada compromiso de mejora se convierte en un punto a revisar en la siguiente reunión, con criterios de cumplimiento y de aceptación claros.

Capítulo 20. Preguntas frecuentes sobre el sistema GIT

¿Por dónde debo empezar si mi empresa no tiene nada formalizado?

La recomendación general es comenzar por un diagnóstico inicial, seguido de la filosofía y valores y la planeación estratégica. Sin una visión compartida, el resto de las herramientas —reuniones, procesos, indicadores— carecen de un propósito claro al cual anclarse.

¿Cuánto tiempo toma ver resultados?

Depende del alcance. Como referencia, los servicios de consultoría descritos en el capítulo 15 tienen duraciones de entre 1 y 18 meses según el proyecto: una transformación digital puntual puede completarse en semanas, mientras que un proceso de desarrollo organizacional integral puede extenderse más de un año.

¿Necesito implementar las catorce herramientas del sistema GIT al mismo tiempo?

No. El sistema GIT está diseñado para implementarse de forma progresiva, priorizando las herramientas que el diagnóstico inicial identifique como más urgentes. Intentar implementar todo a la vez suele generar fatiga en el equipo y comprometer la calidad de la adopción.

¿Qué pasa si el equipo se resiste al cambio?

La resistencia al cambio casi siempre está relacionada con una comunicación insuficiente del porqué, no con la herramienta en sí. Volver a la "venta de la visión" descrita en el capítulo 5, e involucrar a los mandos medios desde el diagnóstico inicial, reduce significativamente esta resistencia.

¿El sistema GIT aplica solo a empresas grandes?

No. El sistema está diseñado especialmente para Pymes: empresas de mantenimiento, construcción, software, restaurantes, agrícolas y de retail son parte del perfil de cliente ideal descrito a lo largo de este libro. La escala de implementación se ajusta al tamaño y a la complejidad de cada organización.

Capítulo 21. Glosario de términos

Término	Definición
Empresa	Conjunto de actividades que se realizan en busca de un fin determinado.
Negocio	Actividades realizadas con fines de lucro.
Competitividad	Capacidad de contender en el mercado.
Management	Conjunto de técnicas de liderazgo para la dirección de empresas.
Liderazgo	Establecer unidad de propósito, dirección y condiciones para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la organización (ISO 9001:2015).
Misión	Razón de ser de la organización: qué hace, a qué público se dirige y qué valor aporta.
Visión	Declaración estratégica que describe cómo quiere que sea la empresa en el futuro.
Valores	Principios que rigen el comportamiento y las decisiones de la organización.
Objetivo	Meta que la organización se plantea alcanzar.
Estrategia	Idea que explica de forma general cómo se logrará un objetivo.
Plan de trabajo	Explicación detallada para el cumplimiento de un objetivo: tareas, responsables, fechas, recursos y controles.
KPI	Indicador clave de desempeño utilizado para medir la operación y los resultados del negocio.
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.
Balanced Scorecard	Herramienta que evalúa a la organización desde cinco perspectivas: management, capital humano, producción, ventas y finanzas.
Gestión del talento	Esfuerzo sostenido para atraer, detectar, desarrollar y retener a las personas valiosas para la organización.
ICP	Perfil de cliente ideal (Ideal Customer Profile) al que se dirige la estrategia comercial.
CRM	Sistema de gestión de la relación con clientes utilizado para administrar el proceso de ventas.
GIT	Sistema de Gestión Integral de Trabajo desarrollado por Delta BG.

Capítulo 22. Errores comunes al implementar sistemas de trabajo

Después de acompañar a distintas Pymes en su proceso de profesionalización, es posible identificar patrones de error que se repiten, independientemente del giro o el tamaño de la empresa. Reconocerlos de antemano ayuda a evitarlos.

1. Implementar herramientas sin diagnóstico previo

Adoptar una herramienta porque "funcionó en otra empresa" o porque se leyó en un libro, sin contrastar con el diagnóstico inicial descrito en el capítulo 3, suele generar un desajuste entre la herramienta y la necesidad real de la organización. El resultado típico es una implementación que consume tiempo y recursos, pero que no resuelve el problema que originalmente se quería atacar.

2. Delegar la implementación sin involucramiento del liderazgo

Cuando la dirección delega por completo la implementación del sistema GIT a un mando medio, sin participar de forma visible en las sesiones de planeación estratégica ni en las reuniones de alineación a la visión, el resto de la organización interpreta —correctamente— que la iniciativa no es realmente una prioridad para el liderazgo, y el compromiso con las nuevas herramientas se diluye con rapidez.

3. Medir demasiados indicadores desde el inicio

Un error frecuente al introducir KPI es intentar medir todo de una sola vez. Un exceso de indicadores, sobre todo si no están conectados con claridad a los objetivos empresariales del capítulo 4, termina generando más carga administrativa que información útil. Es preferible comenzar con pocos indicadores, bien definidos y realmente utilizados en las reuniones de seguimiento, e ir ampliando el sistema de medición de forma gradual.

4. Confundir documentar procesos con burocratizar la empresa

La documentación de procesos, descrita en el capítulo 11, tiene como propósito estandarizar la operación y reducir errores — no crear trámites innecesarios. Cuando un procedimiento se vuelve más largo de leer que de ejecutar, o cuando existen más formatos que los que el equipo puede llenar de forma consistente, el procedimiento deja de cumplir su función y se convierte en un obstáculo más que en una ayuda.

5. Abandonar el seguimiento después del entusiasmo inicial

Es común que, tras una sesión de planeación estratégica bien facilitada, el equipo salga entusiasmado y con una lista extensa de compromisos. El riesgo aparece semanas después, cuando la operación diaria absorbe de nuevo toda la atención y nadie revisa si esos compromisos se cumplieron. El ciclo de planificación, desarrollo y seguimiento del capítulo 10 existe precisamente para evitar que la planeación estratégica se convierta en un ejercicio anual que nadie recuerda en marzo.

Capítulo 23. Plantillas prácticas para comenzar hoy

Este capítulo reúne, en un formato de referencia rápida, algunas de las plantillas más útiles para comenzar a aplicar el sistema GIT sin esperar a contar con un proyecto de consultoría completo.

Plantilla: orden del día de una reunión

- Propósito de la reunión (planificación o revisión de resultados).
- Fecha, hora y duración estimada.
- Asistentes y rol de cada uno (facilitador, responsable de minuta, participantes).
- Puntos a tratar, en orden de prioridad.
- Tiempo estimado por punto.
- Espacio para puntos adicionales propuestos por el equipo.

Plantilla: minuta de compromisos

Campo	Contenido a registrar
Nombre del compromiso	Título breve que identifica la tarea.
Descripción	Qué se debe hacer, con el detalle suficiente para evitar ambigüedad.
Responsable	Persona (no un área) encargada de cumplirlo.
Fecha límite	Cuándo debe estar terminado.
Criterio de cumplimiento	Cómo se sabrá que la tarea se realizó.
Criterio de aceptación	Qué estándar de calidad debe cumplir el resultado.

Plantilla: borrador de enunciado de misión

Completa las siguientes frases y combínalas en un solo párrafo:

- Nuestra empresa ofrece [productos o servicios]...
- ...a [público o segmento de clientes]...
- ...para [necesidad que satisface o problema que resuelve]...
- ...y lo hace de una forma que se distingue por [diferenciador principal].

Plantilla: borrador de enunciado de visión

Completa las siguientes frases y combínalas en un solo párrafo, verificando que la visión resultante sea inspiradora, clara, a largo plazo, realista y ambiciosa:

- Para el año [horizonte de tiempo]...
- ...queremos que nuestra empresa sea [descripción de la posición deseada]...
- ...reconocida por [atributo o resultado principal]...
- ...operando en [alcance geográfico o de mercado].

Plantilla: ficha básica de indicador (KPI)

Campo	Contenido a registrar
Nombre del indicador	Qué mide, de forma breve.
Objetivo al que se conecta	A qué objetivo empresarial del capítulo 4 da seguimiento.
Fórmula de cálculo	Cómo se calcula el valor del indicador.
Frecuencia de medición	Diaria, semanal, mensual, etc.
Meta	El valor que se considera un buen resultado.
Responsable de medirlo	Quién recopila y reporta el dato.

Capítulo 24. Casos de aplicación por tipo de Pyme

El sistema GIT es una metodología general, pero su aplicación se ajusta al contexto específico de cada giro de negocio. A continuación se describen, de forma ilustrativa, algunas de las prioridades típicas para los perfiles de cliente ideal mencionados a lo largo de este libro.

Pymes de mantenimiento y construcción

En estos giros, la operación suele depender fuertemente de cuadrillas de trabajo en campo, con poca visibilidad para la dirección sobre el avance real de cada proyecto. Las herramientas del sistema GIT con mayor impacto inmediato suelen ser la documentación de procesos y procedimientos operativos —para reducir errores, accidentes y retrabajos— junto con indicadores de desempeño que permitan monitorear el avance de obra o de servicio sin depender exclusivamente de reportes verbales.

Pymes de software y tecnología

Las empresas de software suelen tener una cultura de trabajo ágil pero, paradójicamente, poca disciplina en la planeación estratégica de mediano plazo: se optimiza el sprint de la semana, pero se pierde de vista el objetivo del año. Aquí, la planeación estratégica y la definición de una visión compartida entre las áreas de producto, desarrollo y comercial suelen ser el punto de partida más valioso, complementadas con una metodología de innovación que canalice ideas de mejora de forma ordenada.

Restaurantes

En el sector restaurantero, la rotación de personal operativo es particularmente alta, lo que hace crítico contar con procedimientos operativos claros que permitan mantener la calidad del servicio independientemente de quién esté en turno. El desarrollo del área comercial —en especial la gestión de redes sociales, el branding y la reputación en plataformas digitales— suele ser también una prioridad temprana, dado el peso que estos canales tienen en la decisión de compra del cliente final. También, el control administrativo se vuelve un reto por la gran cantidad de dinero en efectivo que se maneja con clientes y proveedores.

Empresas agrícolas

Las empresas agrícolas combinan una alta estacionalidad con procesos productivos sensibles a factores externos (clima, plagas, precios de insumos). La planeación estratégica en este contexto debe convivir con planes de contingencia, y los indicadores de desempeño suelen enfocarse tanto en la eficiencia operativa como en la gestión del riesgo. La capacitación en liderazgo para mandos medios —supervisores de campo, jefes de cuadrilla— tiende a generar un retorno particularmente alto, dado que estos roles concentran gran parte de la ejecución diaria.

Empresas de retail y comercializadoras

En empresas de retail y comercializadoras de ropa, alimentos o productos industriales, el desarrollo organizacional y el desarrollo del área comercial suelen avanzar en paralelo: la estandarización de procesos de compra, inventario y punto de venta se combina con la implementación de CRM y estrategias de marketing digital para sostener el crecimiento en distintos puntos de venta o canales de distribución.

Capítulo 25. Tablero resumen de indicadores por área

A modo de referencia rápida, esta tabla reúne ejemplos de indicadores clave (KPI) que pueden servir como punto de partida para cada una de las áreas descritas en este libro. No pretende ser una lista exhaustiva, sino un primer borrador que cada empresa debe ajustar durante su propio diagnóstico inicial.

Área	Ejemplos de indicadores
Management / Dirección	Porcentaje de objetivos estratégicos cumplidos; porcentaje de compromisos de reuniones cerrados a tiempo.
Capital humano y liderazgo	Rotación de personal; resultado de evaluaciones 360°; nivel de clima laboral; horas de capacitación; innovaciones implementadas.
Producción y operaciones	Porcentaje de procesos documentados; tasa de errores o retrabajos; indicadores de producción, cumplimiento de tiempos de entrega; margen de utilidad.
Ventas y marketing	Ventas netas, crecimiento de ventas; tasa de conversión del pipeline; costo de adquisición de clientes; leads generados; satisfacción del cliente.
Administración y finanzas	Índice de liquidez; índice de rentabilidad; nivel de cartera vencida; cumplimiento del presupuesto.

Estos indicadores cobran sentido únicamente cuando se revisan de forma periódica en el ciclo de reuniones descrito en el capítulo 10, y cuando cada uno tiene un responsable claro que puede explicar, en la siguiente sesión de seguimiento, qué acciones se tomaron a partir del resultado obtenido.

Conclusión

Idea central

Tener una Pyme competitiva en México no depende de un solo factor, sino de la alineación simultánea de cinco elementos: buenas finanzas, buenas ventas, buenos procesos, un buen equipo humano y, sobre todo, un buen liderazgo capaz de comunicar y sostener una visión compartida. El sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT) que ofrece Delta BG es, en esencia, un método para instrumentar esa alineación de forma ordenada, medible y sostenible en el tiempo.

Puntos clave para tener una empresa competitiva

- Define una misión y una visión explícitas, y comunicarlas activamente a todo el equipo.
- Convierte la planeación estratégica en objetivos, estrategias y planes de acción concretos.
- Utiliza el análisis FODA para diagnosticar a la organización de forma integral.
- Invierte en la estructura, el liderazgo y las competencias de tu equipo humano.
- Adopta una metodología de reuniones efectivas que dé seguimiento constante a los compromisos.
- Documenta y estandariza tus procesos antes de que la falta de estandarización se convierta en un freno al crecimiento.
- Profesionaliza el área comercial y el área de administración y finanzas con la misma disciplina que el resto de la organización.
- Utiliza herramientas como el Balanced Score Card para dar seguimiento a los objetivos y KPIs.

Siguientes pasos

El primer paso concreto para instrumentar el sistema GIT es realizar un diagnóstico inicial, que permita identificar el punto de partida real de la organización antes de decidir qué herramientas implementar primero. A partir de ese diagnóstico, Delta BG acompaña a sus clientes con sesiones de trabajo con dirección, gerencias y equipos operativos, entregando reportes de avance y un reporte final que documenta los resultados obtenidos.

"La gestión integral es alinear todos los resultados, actitudes y tareas de la gente, comenzando con el nivel directivo y continuando en cascada con los niveles gerenciales, jefaturas y los colaboradores operativos." — Delta BG

Sobre Delta BG

Delta BG es una empresa de consultoría de procesos e innovación que acompaña a Pymes mexicanas en su proceso de profesionalización, a través del sistema de Gestión Integral de Trabajo (GIT) y de los servicios descritos en el capítulo 15: desarrollo organizacional, desarrollo del área comercial, transformación digital, capacitación en liderazgo y capacitación en innovación. Su visión es, para 2028, ser una empresa reconocida en la

región Sonora-Arizona, respaldada por herramientas de software internas y por colaboradores trabajando de forma remota.

Este libro es, en sí mismo, una aplicación del principio que lo recorre de principio a fin: una visión solo se vuelve real cuando se comunica, se documenta y se convierte en compromisos concretos con seguimiento. Esperamos que estas páginas sean un primer compromiso útil en el camino hacia una empresa más competitiva.