

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Industrial



INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL CALIFICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Diego Macher Carmelino

Código 19993033

Asesor

Juan Carlos Quiroz Flores

Lima – Perú

Mayo de 2025





**QUALIFIED PROFESSIONAL EXPERIENCE
REPORT**

TABLA DE CONTENIDO

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL I:	1
1.1. Descripción del contexto donde se desenvuelve la Empresa.....	1
1.2. Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió.....	8
1.2.1. Contexto Externo.....	8
1.3. Business case del proyecto que resolvió el problema.....	9
1.4. Resultados obtenidos comparados con los valores iniciales de los indicadores.....	12
1.5. Conclusiones y recomendaciones de la experiencia.....	14
2. EXPERIENCIA PROFESIONAL II:	17
2.1. Descripción del contexto donde se desenvuelve la empresa.....	17
2.2. Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió.....	22
2.3. Business case del proyecto que resolvió el Problema.....	27
2.4. Resultados obtenidos comparados con los valores iniciales de los indicadores	31
2.5. Conclusiones y recomendaciones de la experiencia.....	35
REFERENCIAS.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 *Resultados de participación de ejercicio de Audiencia*.....24



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Ventas del 2000 hasta el 2023.....	23
Figura 2.2 Orientaciones de la Cultura.....	24
Figura 2.3 Orientación: Enfoque.....	25
Figura 2.4 Orientación: Logro y Resultados.....	25
Figura 2.5 Orientación: Estructura y Consistencia.....	25
Figura 2.6 Orientación: Relaciones.....	26
Figura 2.7 Orientación: Aprendizaje y Cambio.....	26
Figura 2.8 Resultados	27
Figura 2.9 Modelo de Valores en Competencia.....	30
Figura 2.10 Impulsores del Cambio.....	31
Figura 2.11 Principales impactos financieros.....	32
Figura 2.12 Resultados del “Great Place to Work	34

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL I: GRUPO BEPENSA. LA MADRILEÑA/GERENTE GENERAL.

1.1. Descripción del contexto donde se desenvuelve la Empresa

Situación Política

Entre 2022 y 2024, México vivió un periodo político marcado por la polarización, la consolidación del proyecto de la Cuarta Transformación (4T) y la preparación para las elecciones presidenciales de 2024. El gobierno de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) mantuvo su enfoque en programas sociales y proyectos emblemáticos, como el Tren Maya y la Refinería de Dos Bocas, aunque enfrentó críticas por su impacto ambiental y costos económicos. La popularidad de AMLO se mantuvo alta, pero su estilo de gobierno centralizado y su confrontación con instituciones autónomas generaron tensiones.

En 2023, el escenario político se calentó con la aproximación de las elecciones de 2024. Morena, el partido en el poder, buscó consolidar su hegemonía, mientras que la oposición, representada por el PRI, PAN y PRD, intentó unirse bajo el Frente Amplio por México para presentar un frente común. Sin embargo, la falta de cohesión y liderazgos fuertes en la oposición limitó su capacidad de competir.

La seguridad siguió siendo un tema crítico, con altos niveles de violencia y críticas a la estrategia de "abrazos, no balazos". Aunque el gobierno destacó la reducción de algunos delitos, los homicidios dolosos y la actividad del crimen organizado continuaron siendo un problema grave. Además, la militarización de tareas de seguridad pública, como la Guardia Nacional, generó debates sobre el papel de las fuerzas armadas en la vida civil.

La relación con Estados Unidos, aunque sólida en términos económicos, enfrentó tensiones en temas migratorios y de seguridad. México jugó un papel clave en la gestión de la migración centroamericana, pero las políticas de contención y deportación generaron críticas de organizaciones de derechos humanos.

En 2024, las elecciones presidenciales dominaron el panorama político. Claudia Sheinbaum, candidata de Morena y cercana a AMLO, se posicionó como favorita, prometiendo continuar con los proyectos de la 4T. La oposición, con Xóchitl Gálvez como candidata, buscó capitalizar el descontento por la inseguridad y la falta de crecimiento económico, aunque enfrentó desafíos para unificar a sus bases.

En resumen, el periodo 2022-2024 fue de consolidación del proyecto de la 4T, polarización política y preparación para un relevo presidencial. Aunque el gobierno mantuvo popularidad, los desafíos en seguridad, economía y relaciones internacionales definieron un escenario complejo de cara al futuro.

Situación Macroeconómica

La situación macroeconómica de México entre 2022 y 2024 estuvo marcada por un crecimiento moderado, estabilidad cambiaria y esfuerzos por controlar la inflación, aunque con desafíos persistentes que limitaron un mayor desarrollo. En 2022, el país experimentó una recuperación post-COVID, con un crecimiento del PIB del 3.1%, impulsado por la demanda externa y la fortaleza del sector manufacturero. Sin embargo, la inflación alcanzó el 7.8%, afectada por factores globales como la guerra en Ucrania y el alza en los precios de energéticos y alimentos. El peso mexicano se mantuvo estable, con un promedio de 20 MXN/USD, respaldado por las altas tasas de interés de Banxico, que llegaron al 10.5% para contener las presiones inflacionarias.

En 2023, el crecimiento económico se moderó al 2.5%, reflejando una desaceleración global y una menor inversión interna. La inflación mostró una tendencia a la baja, situándose en 5.5%, gracias a las políticas monetarias restrictivas de Banxico, que mantuvo las tasas de interés en 11.25%. El peso se fortaleció ligeramente, promediando 19.5 MXN/USD, beneficiado por las remesas récord y las exportaciones. No obstante, los desafíos internos, como la inseguridad, la informalidad laboral y la falta de reformas estructurales, continuaron limitando el potencial de la economía.

Para 2024, se esperaba un crecimiento del PIB entre el 2.0% y 2.5%, en un contexto de elecciones presidenciales en México y un entorno global incierto. La inflación se acercó al objetivo de Banxico, situándose en 4.0%, lo que permitió al banco central reducir

gradualmente las tasas de interés al 10.0%. El peso mantuvo una relativa estabilidad, con un promedio de 19.8 MXN/USD, aunque con cierta volatilidad debido a la incertidumbre electoral tanto en México como en Estados Unidos. A pesar de estos avances, problemas como la inseguridad, la brecha digital y la dependencia económica de Estados Unidos siguieron siendo obstáculos importantes.

En resumen, México mostró resiliencia económica durante este trienio, con un crecimiento moderado, inflación controlada y estabilidad cambiaria. Sin embargo, los desafíos estructurales, como la inseguridad, la desigualdad y la falta de reformas profundas, limitaron un mayor progreso. La dependencia de Estados Unidos como principal socio comercial y las incertidumbres globales continuaron siendo factores clave que moldearon el panorama macroeconómico del país.

Situación Social

Entre 2022 y 2024, México enfrentó desafíos sociales profundos, con avances limitados en áreas clave y problemas estructurales que persistieron. La inseguridad siguió siendo un flagelo, con altos índices de violencia, homicidios y delincuencia organizada, especialmente en estados como Guanajuato y Michoacán. Aunque hubo esfuerzos gubernamentales para combatir este problema, la percepción de inseguridad entre la población se mantuvo alta, afectando la calidad de vida y el desarrollo económico en muchas regiones.

La pobreza y la desigualdad continuaron siendo problemas graves. A pesar de programas sociales como pensiones para adultos mayores y apoyos económicos para estudiantes, millones de personas, especialmente en zonas rurales e indígenas, vivían en condiciones de pobreza extrema. La falta de acceso a servicios básicos, como agua potable, educación de calidad y atención médica, perpetuó las brechas sociales y limitó las oportunidades para los más vulnerables.

En el ámbito laboral, aunque la tasa de desempleo se mantuvo baja, la informalidad siguió siendo un problema masivo, con más de la mitad de los trabajadores sin acceso a seguridad social ni prestaciones. Los salarios, aunque mostraron incrementos moderados, no compensaron el aumento en el costo de vida, generando insatisfacción y tensiones sociales.

La educación enfrentó retos importantes, especialmente en la recuperación de aprendizajes perdidos durante la pandemia. Aunque se implementaron programas para mejorar la infraestructura escolar y la capacitación docente, las brechas entre zonas urbanas y rurales persistieron, y la deserción escolar, particularmente en niveles medios y superiores, siguió siendo un problema grave.

En salud pública, el sistema continuó bajo presión, con hospitales saturados y falta de recursos. Enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión, junto con problemas de salud mental, representaron una carga significativa. Aunque hubo avances en la cobertura de servicios, el acceso a medicamentos y tratamientos especializados siguió siendo limitado para muchas personas.

Los derechos humanos también enfrentaron desafíos, con altos niveles de violencia de género, desapariciones forzadas y discriminación hacia grupos vulnerables. La migración siguió siendo un tema crítico, con miles de personas transitando por México en condiciones precarias, expuestas a la violencia y la explotación.

En resumen, entre 2022 y 2024, México enfrentó una realidad social compleja, con avances insuficientes para resolver problemas estructurales como la inseguridad, la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a servicios básicos. Aunque hubo esfuerzos por mejorar las condiciones de vida, estos no fueron suficientes para garantizar un desarrollo social inclusivo y sostenible.

Situación Tecnológica

Entre 2022 y 2024, México experimentó avances significativos en su transformación digital, aunque enfrentó desafíos persistentes que limitaron su alcance. La **adopción de tecnologías** creció notablemente, impulsada por la pandemia y la expansión del comercio electrónico, que se consolidó como un pilar económico, especialmente en zonas urbanas. Plataformas como Mercado Libre y Amazon vieron un aumento en sus ventas, mientras que las PyMEs comenzaron a digitalizarse, aunque con desigualdad debido a la falta de recursos y capacitación.

La conectividad mejoró, pero la brecha digital siguió siendo un problema grave. Aunque programas como *Internet para Todos* ampliaron la cobertura en zonas rurales,

millones de personas aún carecían de acceso a internet de calidad. En 2024, mientras el 70% de la población urbana tenía acceso, en áreas rurales la cifra apenas superaba el 40%. Además, el costo de dispositivos y servicios siguió siendo un obstáculo para familias de bajos ingresos.

El ecosistema de innovación mostró dinamismo, con ciudades como CDMX, Guadalajara y Monterrey consolidándose como hubs tecnológicos. Sectores como fintech, edtech y healthtech destacaron, aunque la falta de financiamiento para startups y la fuga de talento limitaron su potencial. La ciberseguridad se volvió prioritaria debido al aumento de ciberataques, especialmente en sectores financieros y de salud, lo que llevó a mayores inversiones en protección y normativas más estrictas.

En educación, la tecnología jugó un papel clave, con plataformas digitales y herramientas interactivas mejorando el aprendizaje. Sin embargo, la falta de acceso a dispositivos y conexiones en comunidades marginadas exacerbó las desigualdades educativas. En energías verdes, hubo avances en proyectos solares y eólicos, aunque la incertidumbre regulatoria frenó su expansión.

En resumen, México avanzó en su transformación digital entre 2022 y 2024, pero la brecha digital, la falta de inversión en innovación y los desafíos en ciberseguridad siguieron siendo obstáculos importantes. Para un progreso sostenible, se necesitaron políticas integrales y mayores esfuerzos en inclusión digital.

Situación del Sector Bebidas Alcohólicas

Entre 2022 y 2024, el sector de bebidas alcohólicas en México experimentó un crecimiento moderado, impulsado por la recuperación económica post-COVID y cambios en los hábitos de consumo. La industria, dominada por grandes jugadores como Grupo Modelo (AB InBev) y Heineken, mostró resiliencia, aunque enfrentó desafíos como el aumento de impuestos, la competencia de marcas artesanales y las regulaciones sanitarias.

En 2022, el sector se recuperó tras los cierres de bares y restaurantes durante la pandemia, con un aumento en las ventas de cerveza, destilados y bebidas premium. La cerveza siguió siendo el producto estrella, representando más del 90% del mercado, con un crecimiento en la demanda de variedades artesanales y bajas en calorías. Los destilados,

como el tequila y el mezcal, ganaron popularidad tanto en el mercado local como en las exportaciones, especialmente hacia Estados Unidos y Europa.

En 2023, el sector enfrentó presiones por el aumento de impuestos especiales (IEPS) a las bebidas alcohólicas, lo que impactó en los precios finales y en el consumo. A pesar de esto, las exportaciones de tequila alcanzaron récords históricos, consolidando a México como líder global en este mercado. Las bebidas artesanales y de nicho, como cervezas locales y mezcales, continuaron ganando terreno, reflejando una tendencia hacia productos de mayor calidad y con identidad cultural.

Para 2024, se esperaba un crecimiento sostenido, aunque moderado, en el sector. La innovación en productos, como bebidas listas para tomar (RTD) y opciones bajas en alcohol, respondió a las demandas de consumidores más jóvenes y conscientes de su salud. Sin embargo, el aumento en los costos de producción, debido a la inflación y al encarecimiento de materias primas, representó un desafío para la industria. Además, las regulaciones más estrictas en publicidad y ventas, especialmente dirigidas a reducir el consumo entre menores, obligaron a las empresas a adaptar sus estrategias.

En resumen, el sector de bebidas alcohólicas en México mostró dinamismo entre 2022 y 2024, con crecimiento en ventas, exportaciones y diversificación de productos. Sin embargo, los impuestos, los costos crecientes y las regulaciones más estrictas plantearon desafíos que requirieron innovación y adaptación por parte de las empresas para mantener su competitividad en un mercado en evolución.

La Empresa

Bepensa es un grupo empresarial mexicano, conformado por más de 40 compañías agrupadas en 5 divisiones de negocios. Juntas, brindan empleo a más de 13,000 personas en 3 países. Bepensa tiene 59 marcas, muchas de ellas líderes globales en sus categorías, buscan satisfacer las necesidades de más de 350 mil clientes registrados y millones de consumidores en México, Estados Unidos y República Dominicana.

En 2015 Bepensa ingresa a competir al mercado de bebidas espirituosas con la adquisición de la marca Caribe Cooler, creadora de la categoría de Coolers, con casi 30 años de presencia en el mercado mexicano y adquirida al grupo francés de licores Pernod Ricard.

Como parte de la estrategia de expansión, se definió incrementar el portafolio de productos de bebidas alcohólicas y, de esta forma, sumar competitividad a la división de Bepensa Spirits.

Con la adquisición de La Madrileña en 2022, una de las empresas productoras, distribuidoras e importadoras de vinos y bebidas espirituosas más antiguas e importantes de México, Bepensa se convirtió en orgulloso custodio de un portafolio de más de 200 reconocidas marcas que se distribuyen en 12 países.

De esta manera, se consolidan tres compañías dentro de la unidad de negocios Bepensa Spritis: Bebidas Internacionales Bepensa, La Madrileña y Pídele a Pepe.

“Bebidas Internacionales” es una empresa que produce y comercializa bebidas de baja y media graduación como Caribe Cooler, Perla Negra, Medusa y Presidente Cuba, las cuales se han posicionado como líderes en el mercado de retail desafiando las expectativas y redefiniendo categorías.

"Pídele a Pepe" es una app para dispositivos móviles y tabletas que brinda la opción de venta de vinos y licores a domicilio y sin costo de envío. "Pídele a Pepe" ofrece un catálogo de más de 1,000 productos y 150 marcas que representan el 90% de los vinos y licores más vendidos en México.

La Madrileña es una empresa 100% Mexicana fundada en 1911 y dedicada a la producción, comercialización y distribución de vinos, licores e ingredientes (jarabes) tanto de marcas propias como marcas importadas. La compañía fue adquirida por Grupo Bepensa en febrero de 2022 y actualmente se está integrando con el resto de las empresas del Grupo. Gracias a esa adquisición, Bepensa Spirits (unidad de negocios de Grupo Bepensa) se consolidó como la empresa número dos en volumen en la industria de vinos y licores muy cerca de Brown Forman (N°1) y adelante de empresas como Cuervo, Diageo, Pernod Ricard, Campari, Bacardi, etc.

1.2. Oportunidades de Mejora y/o Problema que se Resolvió

1.2.1. Contexto Externo

Una de las marcas más emblemáticas de La Madrileña es la marca Controy. Controy es una marca mexicana de licor muy conocida en el país, especialmente como un ingrediente clave para preparar el famoso cocktail: “Margarita”. Este licor es un triple sec, un tipo de licor de naranja similar al Cointreau francés, pero producido localmente en México. Controy fue creado en 1933 y ha sido parte de la cultura de cócteles en México desde entonces. Es elaborado con una mezcla de cáscaras de naranjas dulces y amargas, lo que le da su sabor distintivo.

Controy se destila y embotella en México, utilizando métodos tradicionales que han sido perfeccionados a lo largo de los años. Este licor tiene un sabor a naranja brillante y cítrico, con un perfil que combina bien en una variedad de cócteles. Muchos bartenders y aficionados al cóctel en México prefieren usar Controy en lugar de otros triple secs por su autenticidad y sabor. Además de las margaritas, Controy se usa en otros cócteles como el Cosmopolitan, el Sidecar, y el Long Island Iced Tea.

Con respecto a su comercialización, Controy está ampliamente disponible en México y es un elemento básico en la mayoría de los bares y restaurantes. Asimismo, tiene volúmenes exportados y ha empezado a ganar popularidad en otros países debido a su calidad y su papel esencial en la preparación de cócteles tradicionales mexicanos.

En resumen, Controy es una marca emblemática en México, celebrada por su calidad y su papel crucial en la coctelería mexicana. Su historia y su sabor lo han convertido en un favorito tanto para los locales como para los amantes de los cócteles tradicionales mexicanos.

Durante el periodo de pandemia hubo una escasez significativa de vidrio en México, particularmente, entre los años 2020 al 2023. Esta situación fue influenciada por varios factores, incluyendo interrupciones en la cadena de suministro global debido a la pandemia de COVID-19, aumentos en los costos de producción y limitaciones en la capacidad de fabricación de vidrio en China, un país proveedor clave para muchos mercados internacionales.

Así, entre 2020 y 2022, la industria del vidrio enfrentó aumentos significativos en los precios debido a la escasez de materias primas y la alta demanda, especialmente en sectores como la construcción y la producción de envases para bebidas. Para mediados de 2023, la situación comenzó a regularizarse, aunque los precios seguían siendo elevados.

Estos años de escasez impactaron particularmente a las industrias de bebidas y alimentos, que dependían en gran medida de envases de vidrio, así como a la industria de paneles solares, que requería vidrio para la producción de sus productos.

1.3. Business case del proyecto que resolvió el problema

Debido a la problemática relacionada con la producción de botellas, las marcas de Madrileña tuvieron un incremento de precio considerable. En particular la compañía tenía mucha preocupación por la Marca Controy que, como se explicó líneas arriba, es una marca sumamente conocida que se utiliza como el ingrediente principal de las margaritas en México y, como atributo importante es el precio accesible. Los incrementos en el vidrio podían mermar la comercialización de esta marca.

Para entender cómo Controy sufría más que el resto de marcas tenemos que entender el empaque (botella) que lleva desde su creación. Controy se presenta de esta forma (ver figura 1.1):

Figura 1.1

Presentación estándar del producto.



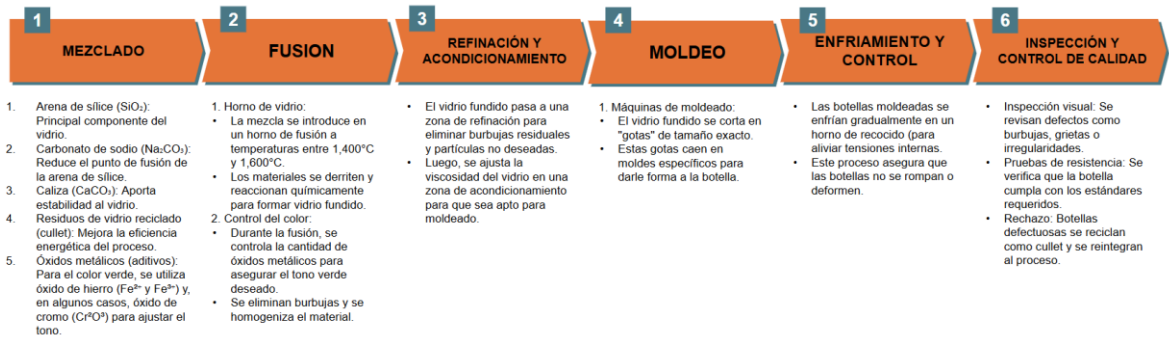
Como se puede ver, es una botella verde de una forma característica. El color de la botella la hace especial y la identifica del resto de marcas de su ser competitivo.

Obtener este tono verde en la botella implica un proceso donde se ajusta gradualmente el tono hasta alcanzar el color deseado, y durante este proceso, es común que algunas botellas no cumplan con los estándares específicos de color y sean descartadas. Esto efectivamente genera merma. A continuación se explican los detalles:

- La producción de vidrio coloreado comienza con la preparación de la mezcla de materias primas y colorantes. Los colorantes, como óxidos metálicos, se añaden en proporciones específicas para obtener el color deseado.
- Fusión y Refinación: La mezcla se funde en el horno. Al principio, el color puede no ser uniforme debido a la distribución inicial de los colorantes y las condiciones de fusión. Este vidrio inicial se prueba y se ajusta continuamente.
- Ajuste Gradual del Color: El color del vidrio se ajusta a través de pruebas y ajustes constantes en la composición de la mezcla y las condiciones del horno. Durante esta fase, el vidrio que no cumple con los estándares exactos de color puede ser descartado.
- Producción de Botellas: Una vez que el color se ha estabilizado y alcanza el tono deseado, las botellas se producen en serie. Sin embargo, incluso durante la producción, las botellas se inspeccionan para asegurar que el color sea consistente. Aquellas que no cumplen con los estándares se descartan (ver figura 1.2):

Figura 1.2

Esquema de Producción de botella de Controy



El tratamiento de la merma en la Producción de botellas de color sigue los siguientes pasos:

- **Desecho Inicial:** Durante el ajuste inicial del color, una cantidad significativa de vidrio puede ser desechada hasta que se alcance el tono adecuado. Este vidrio desechado puede representar una merma considerable.
- **Inspección y Control de Calidad:** Las botellas producidas se inspeccionan visualmente y con herramientas específicas para asegurar la consistencia del color. Las botellas que no cumplan con el estándar se reciclan o descartan.
- **Reciclaje:** Aunque las botellas que no cumplen con el color se descartan, el vidrio puede ser reciclado y vuelto a introducir en el proceso, reduciendo así la merma neta.

Comparación con Vidrio Transparente

- **Vidrio Transparente:** La producción de vidrio transparente generalmente tiene menos variabilidad en términos de color, por lo que la merma por ajustes de color es mínima en comparación con el vidrio de color.
- **Eficiencia:** La eficiencia en la producción y la cantidad de merma dependen significativamente del control de procesos y la experiencia de la fábrica en manejar la variabilidad de los colorantes.

Se puede concluir que la producción de botellas de color generalmente implica una mayor merma debido a la necesidad de alcanzar y mantener un color específico. Esta merma

puede ser mitigada en parte mediante el reciclaje del vidrio desechado, pero sigue siendo un factor importante en la producción de vidrio coloreado.

El desafío es aprovechar al máximo la producción de botellas no “perfectas” y, de esta forma, minimizar la merma al máximo.

1.4. Resultados obtenidos comparados con los valores iniciales de los indicadores

Es así, que gracias a un proceso de entendimiento de la problemática entre las áreas de producción, calidad y marketing se tomó la decisión de ir con una campaña nueva de comunicación de la marca Controy. Apalancados en el conocimiento de marca y la buena calidad se creó CONTROY SUNSET como una Edición Especial.

Debido al impacto global de la escasez de vidrio, como se dijo líneas arriba, así como al peso del costo del vidrio en el producto Controy (35% del COGS total) se lanza una edición especial inspirada en los colores de los atardeceres que se pueden admirar en el verano en las playas mexicanas. A continuación se muestra algunas imágenes del nuevo envase de CONTROY (ver figura 1.3):

Figura 1.3

Nuevas imágenes del nuevo envase del producto.



Figura 1.4

Nuevas imágenes frontales del nuevo envase



Figura 1.5

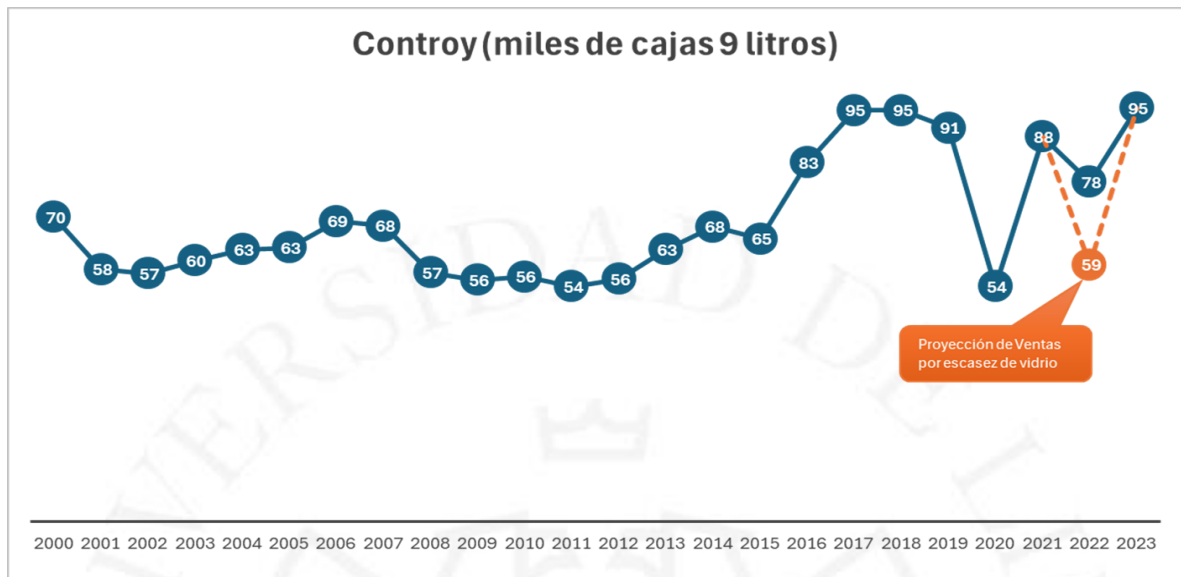
Nuevas imágenes del reverso de nuevo envase del producto.



Con el lanzamiento de la campaña de Controy Sunset se pudo aprovechar al máximo la merma generada en la producción de la botella utilizando todos los colores de botellas que salían como producto terminado. Asimismo, al seguir teniendo colores pardos no había riesgo de deterioro de líquido y al utilizar las mermas, el precio adquirido por botella se pudo prácticamente “off-setear” y se lanzó al mercado como una edición especial y coleccionable.

Figura 1.6

Ventas del 2000 hasta el 2023



Nota. De *IWSR Reporte de Mercado 2023* <https://www.theiwsr.com/>

El gráfico muestra el volumen de cajas 9 litros que vende la marca Controy desde el año 2000 hasta el 2023 (ver figura 1.6). Durante la crisis del vidrio y, debido al potencial desabastecimiento, la marca consideró una caída significativa de 24% en comparación con el año 2021. Sin embargo, gracias a Controy Sunset, se logró “apaciguar” la caída inminente y el año logró cerrar en 78,000 cajas 9 litros.

1.5. Conclusiones y recomendaciones de la experiencia

Referente a las principales conclusiones, éstas se pueden resumir en lo siguiente:

- **Innovación ante la adversidad:** El proyecto Controy Special Edition demostró que, frente a retos externos como la escasez de vidrio, la innovación en la reutilización de materiales puede mantener la continuidad operativa y proteger la rentabilidad.
- **Trabajo en equipo:** El éxito del proyecto destacó la importancia de la alineación y el compromiso de toda la organización. Esto muestra que cuando los equipos entienden la urgencia y la relevancia del desafío, es posible lograr resultados significativos en tiempo récord.

- Aprovechamiento de recursos disponibles: La reutilización de vidrio desperdiciado mostró que, en momentos de crisis, la optimización de recursos internos puede ser más rentable y sostenible que depender de soluciones externas costosas.
- Impacto positivo en la imagen de la marca: La introducción de una edición especial no sólo resolvió un problema operativo, sino que fortaleció el posicionamiento de la marca Controy, destacándose como un producto que puede adaptarse y seguir entregando valor al consumidor.
- Sostenibilidad como ventaja competitiva: La iniciativa tuvo un enfoque implícito en sostenibilidad desde el punto de vista del cuidado del medio ambiente y aportando a la economía circular. Este resultado tuvo un impacto positivo en algo que resuena cada vez más dentro de los consumidores que se preocupan por el medio ambiente, lo que marcó un refuerzo de la imagen de la marca.

A continuación se presentan las principales recomendaciones:

- Formalizar procesos de innovación en crisis: Crear un protocolo para enfrentar futuros retos similares, con equipos dedicados a explorar soluciones creativas y sostenibles cuando se presenten interrupciones en la cadena de suministro.
- Comunicar el éxito del caso: Usar este caso como ejemplo para inspirar a los empleados y reforzar la cultura de adaptación e innovación en toda la empresa. Además, aprovechar este logro como un elemento de storytelling para los consumidores y socios estratégicos.
- Fortalecer la relación con proveedores estratégicos de la empresa: Aunque la reutilización de vidrio fue una solución efectiva, es importante trabajar más estrechamente con los proveedores de insumos críticos (como el vidrio) para prevenir o mitigar futuras interrupciones en el suministro.
- Aprovechar la sostenibilidad como pilar de marca: Integrar esta narrativa de sostenibilidad en la estrategia de comunicación de Controy, destacando cómo la marca toma decisiones responsables y creativas frente a desafíos globales.

- Explorar más ediciones especiales: Analizar si estas ediciones pueden convertirse en una línea recurrente que combinen creatividad, exclusividad y valor agregado para los consumidores.



2. EXPERIENCIA PROFESIONAL II: GRUPO BEPENSA. LA MADRILEÑA/GERENTE GENERAL.

2.1 Descripción del contexto donde se desenvuelve la empresa

Situación Política

Entre 2022 y 2024, México vivió un periodo político marcado por la polarización, la consolidación del proyecto de la Cuarta Transformación (4T) y la preparación para las elecciones presidenciales de 2024. El gobierno de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) mantuvo su enfoque en programas sociales y proyectos emblemáticos, como el Tren Maya y la Refinería de Dos Bocas, aunque enfrentó críticas por su impacto ambiental y costos económicos. La popularidad de AMLO se mantuvo alta, pero su estilo de gobierno centralizado y su confrontación con instituciones autónomas generaron tensiones.

En 2023, el escenario político se calentó con la aproximación de las elecciones de 2024. Morena, el partido en el poder, buscó consolidar su hegemonía, mientras que la oposición, representada por el PRI, PAN y PRD, intentó unirse bajo el Frente Amplio por México para presentar un frente común. Sin embargo, la falta de cohesión y liderazgos fuertes en la oposición limitó su capacidad de competir.

La seguridad siguió siendo un tema crítico, con altos niveles de violencia y críticas a la estrategia de "abrazos, no balazos". Aunque el gobierno destacó la reducción de algunos delitos, los homicidios dolosos y la actividad del crimen organizado continuaron siendo un problema grave. Además, la militarización de tareas de seguridad pública, como la Guardia Nacional, generó debates sobre el papel de las fuerzas armadas en la vida civil.

La relación con Estados Unidos, aunque sólida en términos económicos, enfrentó tensiones en temas migratorios y de seguridad. México jugó un papel clave en la gestión de la migración centroamericana, pero las políticas de contención y deportación generaron críticas de organizaciones de derechos humanos.

En 2024, las elecciones presidenciales dominaron el panorama político. Claudia Sheinbaum, candidata de Morena y cercana a AMLO, se posicionó como favorita,

prometiendo continuar con los proyectos de la 4T. La oposición, con Xóchitl Gálvez como candidata, buscó capitalizar el descontento por la inseguridad y la falta de crecimiento económico, aunque enfrentó desafíos para unificar a sus bases.

En resumen, el periodo 2022-2024 fue de consolidación del proyecto de la 4T, polarización política y preparación para un relevo presidencial. Aunque el gobierno mantuvo popularidad, los desafíos en seguridad, economía y relaciones internacionales definieron un escenario complejo de cara al futuro.

Situación Macroeconómica

La situación macroeconómica de México entre 2022 y 2024 estuvo marcada por un crecimiento moderado, estabilidad cambiaria y esfuerzos por controlar la inflación, aunque con desafíos persistentes que limitaron un mayor desarrollo. En 2022, el país experimentó una recuperación post-COVID, con un crecimiento del PIB del 3.1%, impulsado por la demanda externa y la fortaleza del sector manufacturero. Sin embargo, la inflación alcanzó el 7.8%, afectada por factores globales como la guerra en Ucrania y el alza en los precios de energéticos y alimentos. El peso mexicano se mantuvo estable, con un promedio de 20 MXN/USD, respaldado por las altas tasas de interés de Banxico, que llegaron al 10.5% para contener las presiones inflacionarias.

En 2023, el crecimiento económico se moderó al 2.5%, reflejando una desaceleración global y una menor inversión interna. La inflación mostró una tendencia a la baja, situándose en 5.5%, gracias a las políticas monetarias restrictivas de Banxico, que mantuvo las tasas de interés en 11.25%. El peso se fortaleció ligeramente, promediando 19.5 MXN/USD, beneficiado por las remesas récord y las exportaciones. No obstante, los desafíos internos, como la inseguridad, la informalidad laboral y la falta de reformas estructurales, continuaron limitando el potencial de la economía.

Para 2024, se esperaba un crecimiento del PIB entre el 2.0% y 2.5%, en un contexto de elecciones presidenciales en México y un entorno global incierto. La inflación se acercó al objetivo de Banxico, situándose en 4.0%, lo que permitió al banco central reducir gradualmente las tasas de interés al 10.0%. El peso mantuvo una relativa estabilidad, con un promedio de 19.8 MXN/USD, aunque con cierta volatilidad debido a la incertidumbre

electoral tanto en México como en Estados Unidos. A pesar de estos avances, problemas como la inseguridad, la brecha digital y la dependencia económica de Estados Unidos siguieron siendo obstáculos importantes.

En resumen, México mostró resiliencia económica durante este trienio, con un crecimiento moderado, inflación controlada y estabilidad cambiaria. Sin embargo, los desafíos estructurales, como la inseguridad, la desigualdad y la falta de reformas profundas, limitaron un mayor progreso. La dependencia de Estados Unidos como principal socio comercial y las incertidumbres globales continuaron siendo factores clave que moldearon el panorama macroeconómico del país.

Situación Social

Entre 2022 y 2024, México enfrentó desafíos sociales profundos, con avances limitados en áreas clave y problemas estructurales que persistieron. La inseguridad siguió siendo un flagelo, con altos índices de violencia, homicidios y delincuencia organizada, especialmente en estados como Guanajuato y Michoacán. Aunque hubo esfuerzos gubernamentales para combatir este problema, la percepción de inseguridad entre la población se mantuvo alta, afectando la calidad de vida y el desarrollo económico en muchas regiones.

La pobreza y la desigualdad continuaron siendo problemas graves. A pesar de programas sociales como pensiones para adultos mayores y apoyos económicos para estudiantes, millones de personas, especialmente en zonas rurales e indígenas, vivían en condiciones de pobreza extrema. La falta de acceso a servicios básicos, como agua potable, educación de calidad y atención médica, perpetuó las brechas sociales y limitó las oportunidades para los más vulnerables.

En el ámbito laboral, aunque la tasa de desempleo se mantuvo baja, la informalidad siguió siendo un problema masivo, con más de la mitad de los trabajadores sin acceso a seguridad social ni prestaciones. Los salarios, aunque mostraron incrementos moderados, no compensaron el aumento en el costo de vida, generando insatisfacción y tensiones sociales.

La educación enfrentó retos importantes, especialmente en la recuperación de aprendizajes perdidos durante la pandemia. Aunque se implementaron programas para mejorar la infraestructura escolar y la capacitación docente, las brechas entre zonas urbanas

y rurales persistieron, y la deserción escolar, particularmente en niveles medios y superiores, siguió siendo un problema grave.

En salud pública, el sistema continuó bajo presión, con hospitales saturados y falta de recursos. Enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión, junto con problemas de salud mental, representaron una carga significativa. Aunque hubo avances en la cobertura de servicios, el acceso a medicamentos y tratamientos especializados siguió siendo limitado para muchas personas.

Los derechos humanos también enfrentaron desafíos, con altos niveles de violencia de género, desapariciones forzadas y discriminación hacia grupos vulnerables. La migración siguió siendo un tema crítico, con miles de personas transitando por México en condiciones precarias, expuestas a la violencia y la explotación.

En resumen, entre 2022 y 2024, México enfrentó una realidad social compleja, con avances insuficientes para resolver problemas estructurales como la inseguridad, la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a servicios básicos. Aunque hubo esfuerzos por mejorar las condiciones de vida, estos no fueron suficientes para garantizar un desarrollo social inclusivo y sostenible.

Situación Tecnológica

Entre 2022 y 2024, México experimentó avances significativos en su transformación digital, aunque enfrentó desafíos persistentes que limitaron su alcance. La adopción de tecnologías creció notablemente, impulsada por la pandemia y la expansión del comercio electrónico, que se consolidó como un pilar económico, especialmente en zonas urbanas. Plataformas como Mercado Libre y Amazon vieron un aumento en sus ventas, mientras que las PyMEs comenzaron a digitalizarse, aunque con desigualdad debido a la falta de recursos y capacitación.

La conectividad mejoró, pero la brecha digital siguió siendo un problema grave. Aunque programas como *Internet para Todos* ampliaron la cobertura en zonas rurales, millones de personas aún carecían de acceso a internet de calidad. En 2024, mientras el 70% de la población urbana tenía acceso, en áreas rurales la cifra apenas superaba el 40%.

Además, el costo de dispositivos y servicios siguió siendo un obstáculo para familias de bajos ingresos.

El ecosistema de innovación mostró dinamismo, con ciudades como CDMX, Guadalajara y Monterrey consolidándose como hubs tecnológicos. Sectores como fintech, edtech y healthtech destacaron, aunque la falta de financiamiento para startups y la fuga de talento limitaron su potencial. La ciberseguridad se volvió prioritaria debido al aumento de ciberataques, especialmente en sectores financieros y de salud, lo que llevó a mayores inversiones en protección y normativas más estrictas.

En educación, la tecnología jugó un papel clave, con plataformas digitales y herramientas interactivas mejorando el aprendizaje. Sin embargo, la falta de acceso a dispositivos y conexiones en comunidades marginadas exacerbó las desigualdades educativas. En energías verdes, hubo avances en proyectos solares y eólicos, aunque la incertidumbre regulatoria frenó su expansión.

En resumen, México avanzó en su transformación digital entre 2022 y 2024, pero la brecha digital, la falta de inversión en innovación y los desafíos en ciberseguridad siguieron siendo obstáculos importantes. Para un progreso sostenible, se necesitaron políticas integrales y mayores esfuerzos en inclusión digital.

Situación del Sector Bebidas Alcohólicas

Entre 2022 y 2024, el sector de bebidas alcohólicas en México experimentó un crecimiento moderado, impulsado por la recuperación económica post-COVID y cambios en los hábitos de consumo. La industria, dominada por grandes players como Grupo Modelo (AB InBev) y Heineken, mostró resiliencia, aunque enfrentó desafíos como el aumento de impuestos, la competencia de marcas artesanales y las regulaciones sanitarias.

En 2022, el sector se recuperó tras los cierres de bares y restaurantes durante la pandemia, con un aumento en las ventas de cerveza, destilados y bebidas premium. La cerveza siguió siendo el producto estrella, representando más del 80% del mercado, con un crecimiento en la demanda de variedades artesanales y bajas en calorías. Los destilados, como el tequila y el mezcal, ganaron popularidad tanto en el mercado local como en las exportaciones, especialmente hacia Estados Unidos y Europa.

En 2023, el sector enfrentó presiones por el aumento de impuestos especiales (IEPS) a las bebidas alcohólicas, lo que impactó en los precios finales y en el consumo. A pesar de esto, las exportaciones de tequila alcanzaron récords históricos, consolidando a México como líder global en este mercado. Las bebidas artesanales y de nicho, como cervezas locales y mezcales, continuaron ganando terreno, reflejando una tendencia hacia productos de mayor calidad y con identidad cultural.

Para 2024, se esperaba un crecimiento sostenido, aunque moderado, en el sector. La innovación en productos, como bebidas listas para tomar (RTD) y opciones bajas en alcohol, respondió a las demandas de consumidores más jóvenes y conscientes de su salud. Sin embargo, el aumento en los costos de producción, debido a la inflación y al encarecimiento de materias primas, representó un desafío para la industria. Además, las regulaciones más estrictas en publicidad y ventas, especialmente dirigidas a reducir el consumo entre menores, obligaron a las empresas a adaptar sus estrategias.

En resumen, el sector de bebidas alcohólicas en México mostró dinamismo entre 2022 y 2024, con crecimiento en ventas, exportaciones y diversificación de productos. Sin embargo, los impuestos, los costos crecientes y las regulaciones más estrictas plantearon desafíos que requirieron innovación y adaptación por parte de las empresas para mantener su competitividad en un mercado en evolución.

2.2. Oportunidades de Mejora y/o Problema que se Resolvió

Dentro de las primeras acciones, luego de concluida la compra de La Madrileña por parte del Grupo Bepensa (2022), podemos destacar la realización de encuestas y entrevistas personalizadas a todos los trabajadores de La Madrileña para poder concretar un diagnóstico inicial para identificar las brechas culturales y operativas. Es así que se plantearon el desarrollo de temas clave para poder alinear culturalmente a toda la organización. Estos temas clave se dividen en:

Objetivo del Proyecto: Identificar la cultura actual de La Madrileña. Con base en los resultados, definir aquellos rasgos culturales que de adoptarse / reforzarse / disminuir podrían apoyar a Bepensa Spirits en el proceso de implementación de los planes de integración.

Enfoque del Proyecto: Identificar las necesidades derivadas de las definiciones de los planes de integración (necesidades de capacitación y comunicación en La Madrileña). Además, realizar una evaluación de cultura actual a los colaboradores de La Madrileña y desarrollar recomendaciones que promuevan la adopción, reforzamiento o disminución de los rasgos culturales identificados.

Metodología: El diagnóstico de cultura buscó conocer los aspectos que los colaboradores de La Madrileña consideran que componen su cultura.

- Definición de muestra representativa de La Madrileña
- Aplicación de Evaluación de Cultura actual a la muestra validada
- Análisis de resultados de Cultura actual.

De acuerdo a lo que quería lograr se presentó las siguiente estructura de preguntas para la encuesta (ver figura 2.1):

Figura 2.1

Ventas del 2000 hasta el 2023

VARIABLES EVALUADAS	# de preguntas	Nivel	Escala
Reactivos demográficos	3	3	Describe muy bien la cultura
Dimensiones culturales	20	2	Describe parcialmente la cultura
Total	23	1	No describe la cultura

↓
↑

• Herramienta: Qualtrics
 • Lanzamiento: 23 de marzo a 12 de abril de 2022

Audiencia: Ejercicio realizado a través de un cuestionario entre los colaboradores de La Madrileña y Bepensa Spirits en el periodo comprendido del 23 de marzo al 12 de abril de 2022 (ver figura 2.2):

Tabla 2.1

Resultados de participación de ejercicio de Audiencia

Audiencia	Invitaciones	Respuestas recibidas	Porcentaje de participación
La Madrileña	355	355	100%
Bepensa Spirits	112	90	80%

La encuesta en mención nos ayudó a tener una comparación entre Bepensa Spirits y La Madrileña que sería la base principal para la planificación del Cambio Cultural que queríamos establecer en La Madrileña.

Para la encuesta definimos cinco orientaciones que podrían describir la cultura (ver figura 2.3):

Figura 2.2

Orientaciones de la Cultura

1. Enfoque	2. Logro y Resultados	3. Estructura y Consistencia	4. Relaciones	5. Aprendizaje y Cambio
Proporciona evidencias sobre la forma en que la organización responde al ambiente externo en el que opera, el grado en que se toma en consideración al cliente y el nivel de conciencia que se tiene del contexto estratégico y de la competencia.	Describe la manera en que la organización dirige sus acciones y alcanza resultados. La forma en que la organización es orientada a lograr las metas propuestas, establecer altos estándares de desempeño y terminar las acciones comenzadas.	Trata de identificar la manera en que la organización estructura el trabajo para alcanzar consistencia y estabilidad. El grado en que la organización funciona teniendo estructuras formales, reglas y procedimientos para asegurar que los estándares se cumplen y que se mantiene el control.	Hace referencia a la forma en que las personas se relacionan e interactúan entre sí, colaborando, apoyándose e involucrándose unos con otros.	La forma en que los colaboradores aprenden y se adaptan a los cambios. El nivel en el que la organización promueve ambientes de aprendizaje continuo, le da valor a propuestas de cambio y permite la toma de riesgos para lograr desarrollo y crecimiento.
Enfoque Interno ↔ Enfoque Externo	Orientación a personas ↔ Orientación a resultados	Flexibilidad /adaptabilidad ↔ Estructura y estabilidad	Individualismo ↔ Colaboración	Resistencia al cambio ↔ Apoyo al cambio

A su vez, cada orientación cuenta con cuatro dimensiones:

Figura 2.3

Orientación: Enfoque

Dimensión	Descripción
Enfoque al cliente	Las personas se esfuerzan para identificar y exceder las expectativas del cliente, y considerarlas / integrarlas en el funcionamiento de la organización.
Enfoque en la Estrategia	Las personas se esfuerzan por tener un claro entendimiento de la estrategia que la compañía implementará. Se busca comprender el contexto estratégico en el que opera la organización.
Enfoque en Objetivos y Metas	Las personas tienen un entendimiento claro de las metas y los objetivos de la organización y de su área; y se alinean los esfuerzos para alcanzarlos.
Competencia	Las personas en la organización conocen la competencia externa y se enfocan a superarla y competir con un mejor desempeño.

Figura 2.4

Orientación: Logro y Resultados

Dimensión	Descripción
Orientación a la acción	Las personas se centran en hacer que las cosas sucedan, tomando la iniciativa con el fin de obtener los resultados deseados.
Independencia	Las personas tienen libertad y autoridad necesaria para tomar decisiones, realizar sus responsabilidades y solucionar problemas.
Responsabilidad sobre acciones	Las personas toman responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones, así como por el desempeño en su puesto.
Compromiso con el alto desempeño	Las personas se centran en obtener altos estándares de calidad y desempeño en los criterios relevantes para su trabajo y los objetivos de su área.

Figura 2.5

Orientación: Estructura y Consistencia

Dimensión	Descripción
Protocolo	Las personas se centran en definir y difundir los procedimientos, estándares y formas establecidas de hacer las cosas para asegurar la consistencia en la organización.
Cumplimiento de Normas	Las personas en la organización se apegan consistentemente a procedimientos, normas y estándares establecidos.
Claridad en roles	Las personas cuentan con una clara definición de su rol y los límites de responsabilidad.
Control	Las personas se enfocan en hacer un estrecho seguimiento de sus indicadores para asegurar que se cumple con los estándares establecidos.

Figura 2.6

Orientación: Relaciones

Dimensión	Descripción
Colaboración	Las personas trabajan en conjunto para cumplir con los objetivos de la organización con unión de esfuerzos entre áreas y departamentos para obtener resultados.
Apoyo mutuo	Presencia de cooperación entre las personas y la disposición de ayudarse mutuamente.
Involucramiento	Las personas muestran disposición para establecer contacto con otras personas para obtener información y participar en decisiones y solución de problemas.
Apertura y Confianza	Las personas en la organización tienen un alto nivel de confianza y apertura con sus compañeros, superiores y subordinados para compartir la información que poseen.

Figura 2.7

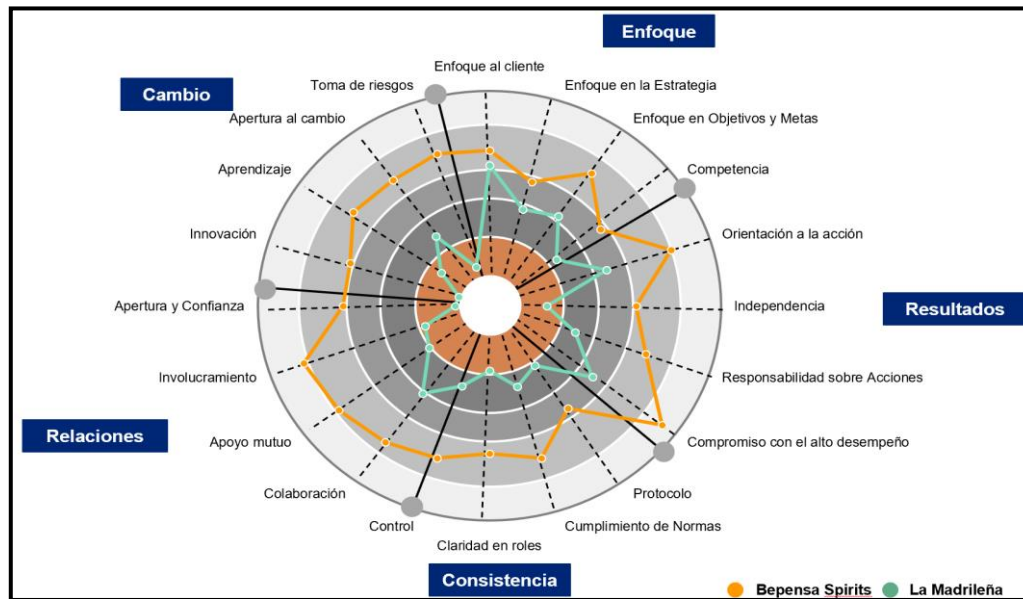
Orientación: Aprendizaje y Cambio

Dimensión	Descripción
Innovación	Las personas en la organización fomentan la creatividad y apoyan las nuevas ideas mostrando apertura para explorar nuevas maneras de realizar el trabajo.
Aprendizaje	Las personas en la organización valoran el aprendizaje y el desarrollo. Dedicar tiempo para ofrecer y tomar oportunidades de crecimiento para alcanzar su potencial.
Apertura al cambio	Las personas en la organización demuestran habilidad para adaptarse al cambio y flexibilidad para manejarlo.
Toma de riesgos	Las personas en la organización muestran disposición para tomar riesgos y aceptar errores con el fin de mejorar.

Resultados: De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó que las culturas tienen brechas importantes a considerar en cada una de las dimensiones. Las principales diferencias son la innovación, apertura y confianza, toma de riesgos e independencia. Cabe destacar que dicho diagnóstico encuentra en Bepensa Spirits un punto de referencia para el análisis de La Madrileña sin embargo, los resultados serán únicamente una guía para procesos de toma de decisión.

Figura 2.8

Resultados



2.3. Business case del proyecto que resolvió el problema

Con referencia a cómo se iba a lograr la mejora del alineamiento cultural de La Madrileña con Bepensa, se planteó el siguiente desarrollo que va desde el manejo del cambio hasta el logro de los objetivos. A continuación se explican:

Formación del Equipo de Gestión del Cambio: Para garantizar la ejecución efectiva del cambio, se constituyó un equipo de gestión compuesto por líderes clave, agentes de cambio y patrocinadores (sponsors). Este equipo fue seleccionado con base en su influencia dentro de la organización y su compromiso con la nueva visión.

- **Selección del equipo:** Se identificaron líderes naturales y colaboradores con alta capacidad de influencia en sus áreas.
- **Capacitación y preparación:** Los integrantes participaron en talleres de liderazgo en entornos de cambio y se establecieron métricas para monitorear su desempeño y el progreso del proyecto.

Visualización y Alineación del Futuro: La definición del estado futuro es fundamental para inspirar a la organización hacia el cambio deseado. En este caso, la visión establecida fue "**Evolucionar hoy, para liderar mañana**", enfatizando la transformación cultural como un medio para consolidar a La Madrileña como un referente de innovación y rentabilidad en la industria de bebidas alcohólicas.

- **Proceso de construcción de la visión:** Se realizaron **sesiones con el equipo directivo organizándose** talleres con líderes clave para definir una visión que representara tanto las aspiraciones estratégicas como las necesidades del mercado. Además, se estableció **feedback de empleados lo cual** incluyó la retroalimentación de colaboradores de distintos niveles para garantizar que la visión fuera inclusiva y realista.
- **Elementos clave de la visión:** Se fomentó la promoción de la colaboración transversal entre departamentos. Asimismo, la adopción de estándares de excelencia en procesos y productos. Finalmente, el fortalecimiento del enfoque en resultados a través de la optimización de recursos.

Con todo lo anterior llevado a cabo, se procedió a la ejecución:

Ejecución del Cambio

Sensibilización e Involucramiento

La sensibilización de los colaboradores fue el punto de partida para generar un sentido de urgencia y compromiso hacia el cambio cultural. Este proceso buscó reducir resistencias iniciales y fomentar el entusiasmo por la transformación.

Comunicación

La comunicación efectiva fue clave para garantizar que todos los colaboradores comprendieran tanto el propósito del cambio como su rol dentro de este. Se realizó un plan de comunicación basado en el desarrollo de mensajes clave adaptados a los distintos públicos dentro de la organización (directivos, personal operativo, equipo comercial). Asimismo, se seleccionaron canales estratégicos como boletines internos, "*town halls*" y reuniones departamentales. Finalmente, los mensajes fueron repetidos al menos siete veces a través de diferentes medios, siguiendo las mejores prácticas de cambio organizacional.

Aprendizaje y Desarrollo

La capacitación fue un elemento esencial para equipar a los colaboradores con las habilidades y conocimientos necesarios para implementar el cambio. Se desarrollaron programas de aprendizaje en los cuales se impartieron sesiones sobre los nuevos estándares operativos de Bepensa. Los líderes fueron entrenados para convertirse en modelos de los comportamientos deseados. Con esta base se procedió a monitorear el progreso realizándose evaluaciones periódicas para medir el impacto de las capacitaciones y ajustar los contenidos según las necesidades detectadas.

Gestión de la Resistencia

La resistencia al cambio fue anticipada como una reacción natural, por lo que se desarrollaron estrategias específicas para minimizar su impacto. Es así que se identificaron las resistencias aplicando encuestas y entrevistas para detectar preocupaciones específicas. Asimismo, se utilizó la matriz de estrategias para clasificar los tipos de resistencia y diseñar respuestas adecuadas. También se realizaron intervenciones personalizadas por parte de los líderes a través de reuniones individuales con empleados clave para abordar sus temores y reforzar los beneficios del cambio.

Alineación de la Organización

La alineación organizacional incluyó cambios en procesos, tecnología y estructura para garantizar la coherencia con la nueva cultura.

Reconocimiento

El reconocimiento fue utilizado como un mecanismo para reforzar los comportamientos deseados y mantener la motivación de los equipos. Se lanzaron iniciativas de reconocimiento como las celebraciones de logros a corto plazo y la creación de un mural de logros donde se destacaban avances relevantes.

Modelos de Valores en Competencia

A través de las sesiones de equipo se pudo definir el Modelo de Valores en Competencia que queríamos implementar en La Madrileña.

Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollaron el Modelo de Valores en Competencia, el cual se utiliza ampliamente para analizar y entender las culturas organizacionales, identificando diferentes orientaciones culturales en función de dos ejes principales: **flexibilidad vs. control** y **foco interno vs. foco externo**.

Figura 2.9

Modelo de Valores en Competencia



Impulsores del Cambio

Para poder acercar cada vez más el objetivo de cambio cultural, se definieron IMPULSORES DEL CAMBIO que puedan ser fácilmente reconocidos y aplicados en el día a día. Dentro de las sesiones de equipo se definieron los impulsores que actualmente siguen trabajando para La Madrileña.

Figura 2.10

Impulsores del Cambio

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Somos disruptivos y creativos.• Somos propositivos y ágiles.• Nos arriesgamos y buscamos mejora continua
EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• Trabajamos por un bien común, capitalizando perfiles y talentos de cada integrante.• Escuchamos ideas y distintas opiniones.• Reconocemos logros y generamos vínculos positivos.
ACCOUNTABILITY	<ul style="list-style-type: none">• Hacemos que las cosas sucedan y nos hacemos responsables.• Ponemos acción a las ideas.• Hacemos nuestros los temas y damos seguimiento.
FOCO EN RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">• Trabajamos en el logro de objetivos.• Nos preocupamos por hacer las cosas bien.• Planeamos, tenemos entregables claros.• Buscamos alinearlos al fin común y comunicarnos efectivamente.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Entendemos el contexto para actuar• Somos resilientes.• Tenemos apertura al cambio.• Somos empáticos y trabajamos con inteligencia emocional.

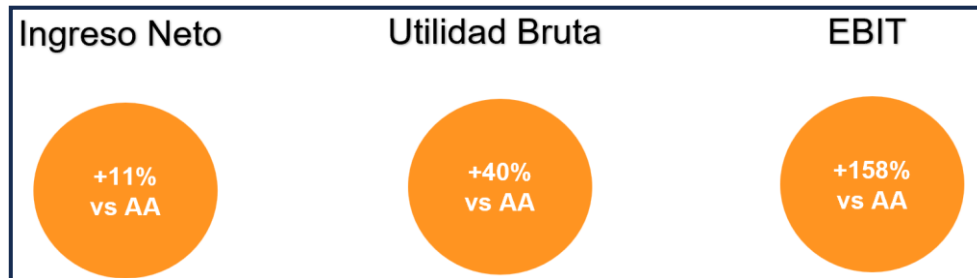
El “aterrizar” el camino con acciones específicas ayudaron a trabajar de manera clara los comportamientos relevantes para generar el cambio.

2.4. Resultados obtenidos comparados con los valores iniciales de los indicadores

El cambio cultural implementado en La Madrileña ha generado resultados tangibles que no solo refuerzan la alineación con los estándares de Grupo Bepensa, sino que también posicionan a la compañía como un referente de evolución organizacional en la industria de bebidas alcohólicas en México. Estos resultados reflejan el impacto positivo de una estrategia bien estructurada y ejecutada.

Figura 2.11

Principales impactos financieros



Mejoras Operativas

- **Reingeniería de procesos internos:** Se optimizaron las operaciones, lo que permitió una reducción significativa en los tiempos de producción y una mejora en la eficiencia general. Esto se tradujo en un mejor aprovechamiento de los recursos y una disminución en los costos operativos.
- **Innovación en productos:** El lanzamiento de productos en las diferentes categorías de productos que manejamos fueron un claro ejemplo de cómo la cultura de innovación, impulsada por el cambio.

Transformación Comercial

- **Reorganización del equipo de ventas:** La transición de un enfoque regional a uno basado en clientes estratégicos permitió una mayor personalización en la atención y una mejor comprensión de las necesidades del mercado. Como resultado, se lograron aumentos en las ventas y una optimización en el manejo de descuentos e inversiones.
- **Crecimiento en la rentabilidad:** Gracias al enfoque en productos con mayores márgenes y la implementación de estrategias comerciales más efectivas, las marcas clave han mostrado un desempeño financiero superior, contribuyendo significativamente al objetivo de mejorar el P&L.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

- **Adopción de nuevos valores culturales:** A través de campañas de sensibilización, capacitaciones y una comunicación constante, los colaboradores han adoptado con éxito los valores definidos en el cambio cultural. Esto se refleja en un aumento en el compromiso y la motivación del equipo.
- **Reconocimiento del talento:** La implementación de mecanismos formales e informales de reconocimiento, como el sistema SMU, ha incentivado la vivencia de los valores culturales, generando una cultura de alto desempeño.

Impacto en el Liderazgo y la Toma de Decisiones

- **Fortalecimiento del liderazgo:** Los líderes de La Madrileña han evolucionado hacia un estilo más colaborativo y orientado al cambio, sirviendo como modelos a seguir para sus equipos. Esto ha facilitado la implementación de la estrategia y la reducción de resistencias.
- **Decisiones basadas en datos:** Se han implementado herramientas analíticas para mejorar la toma de decisiones estratégicas, especialmente en áreas clave como finanzas y ventas.

Reconocimiento del Mercado

La Madrileña ha consolidado su reputación como una empresa innovadora y orientada al cliente, posicionándose como líder en la distribución de marcas prestigiosas en México. Este logro ha fortalecido las relaciones con los dueños de marcas internacionales y generado nuevas oportunidades de negocio.

Mejora del Ambiente Laboral: Un Espacio para Crecer y Colaborar

Como resultado del cambio cultural implementado en La Madrileña, se ha logrado un avance significativo en la percepción del ambiente laboral, consolidando a la empresa como un lugar donde los colaboradores se sienten valorados, escuchados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Esto se refleja en los resultados obtenidos en la encuesta **Great Place to Work**, un estándar reconocido para medir la calidad del ambiente laboral en las organizaciones.

Figura 2.12

Resultados del “Great Place to Work”



Resultados destacados

- **Incremento en el índice de satisfacción laboral:** La puntuación global de La Madrileña en la encuesta Great Place to Work mejoró significativamente, destacándose en categorías clave como:
 - **Confianza en el liderazgo:** Los colaboradores valoran la claridad y transparencia con la que los líderes han comunicado la visión y los objetivos del cambio cultural.
 - **Colaboración y trabajo en equipo:** La reorganización estructural y el enfoque en la alineación cultural han fomentado una mayor colaboración entre equipos y áreas.
 - **Orgullo por pertenecer a la organización:** Los proyectos innovadores y el enfoque en una cultura de puertas abiertas han fortalecido el sentido de pertenencia.

Acciones clave que impulsaron la mejora

- **Comunicación constante y transparente:**
 - Se mantuvieron canales abiertos de comunicación con los colaboradores, lo que permitió reducir incertidumbres y aumentar la confianza en el proceso de cambio.

- Se implementaron “*town halls*” regulares y sesiones de preguntas y respuestas con los líderes.
- **Reconocimiento del esfuerzo y talento:**
 - A través del reconocimiento informal, se celebraron los logros individuales y colectivos, incentivando la vivencia de los valores organizacionales.
- **Programas de bienestar:**
 - Se desarrollaron iniciativas enfocadas en el bienestar físico y mental de los colaboradores, alineadas con los valores de la compañía.
 - Se brindaron herramientas para el manejo del estrés y la adaptación al cambio, reforzando la percepción de apoyo por parte de la empresa.
- **Formación y desarrollo:**
 - Los programas de capacitación permitieron que los colaboradores adquirieran nuevas habilidades, aumentando su confianza en sus capacidades y su alineación con los objetivos estratégicos.

Reconocimiento externo

La mejora significativa en el ambiente laboral no solo ha sido reconocida internamente por los colaboradores, sino que también ha posicionado a La Madrileña como una empresa que prioriza a su gente, logrando un lugar destacado en el ranking de Great Place to Work en su categoría.

2.5. Conclusiones y recomendaciones de la experiencia

Referente a las principales conclusiones, éstas se pueden resumir en lo siguiente:

- El cambio cultural es un proceso continuo, no un evento aislado: La transformación en La Madrileña ha demostrado que el cambio cultural no se logra de la noche a la mañana, sino que es un proceso evolutivo que requiere compromiso sostenido a lo largo del tiempo. La implementación de nuevos valores, estructuras y procesos ha sido clave para construir una cultura organizacional más fuerte, alineada con los estándares de Grupo Bepensa y con una visión de crecimiento sostenible.
- El liderazgo es el motor del cambio: La participación activa de los líderes ha sido determinante para la aceptación y consolidación del cambio. La claridad en la

comunicación, la capacidad de inspirar a los equipos y la coherencia en la toma de decisiones han sido factores clave para alinear a la organización con la nueva cultura. Un liderazgo comprometido y con visión de futuro es indispensable para garantizar el éxito de cualquier transformación organizacional.

- La resistencia es natural, pero se puede gestionar eficazmente: Uno de los desafíos más importantes en cualquier proceso de cambio es la resistencia al mismo. En La Madrileña, se logró mitigar este factor a través de estrategias de comunicación efectiva, programas de sensibilización y la implementación de mecanismos de reconocimiento. La clave estuvo en escuchar activamente a los colaboradores, involucrarlos en la transformación y mostrarles los beneficios tangibles del nuevo modelo de trabajo.
- El ambiente laboral se ha fortalecido: La mejora en los resultados de la encuesta Great Place to Work confirma que la transformación cultural ha generado un entorno más colaborativo, motivador y alineado con los valores de la empresa. La cultura de reconocimiento y el enfoque en el bienestar de los colaboradores han sido factores determinantes para aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción dentro de la organización.

A continuación se presentan las principales recomendaciones:

- Mantener el impulso del cambio: Aunque se han logrado avances significativos, es fundamental consolidar la cultura de evolución continua. Se recomienda establecer mecanismos de monitoreo periódico que permitan identificar oportunidades de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.
- Reforzar el desarrollo y la capacitación de los colaboradores: La formación ha sido un pilar clave en la transformación de La Madrileña. Se recomienda continuar invirtiendo en programas de desarrollo que permitan a los empleados fortalecer sus habilidades y adoptar con mayor facilidad las nuevas formas de trabajo.
- Medir continuamente el impacto del cambio: Es importante seguir midiendo el impacto del cambio cultural en los indicadores clave del negocio, así como en el compromiso y desempeño de los colaboradores. Encuestas periódicas de clima

organizacional, focus groups y análisis de desempeño permitirán evaluar la efectividad del cambio y realizar ajustes cuando sea necesario.



REFERENCIAS

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

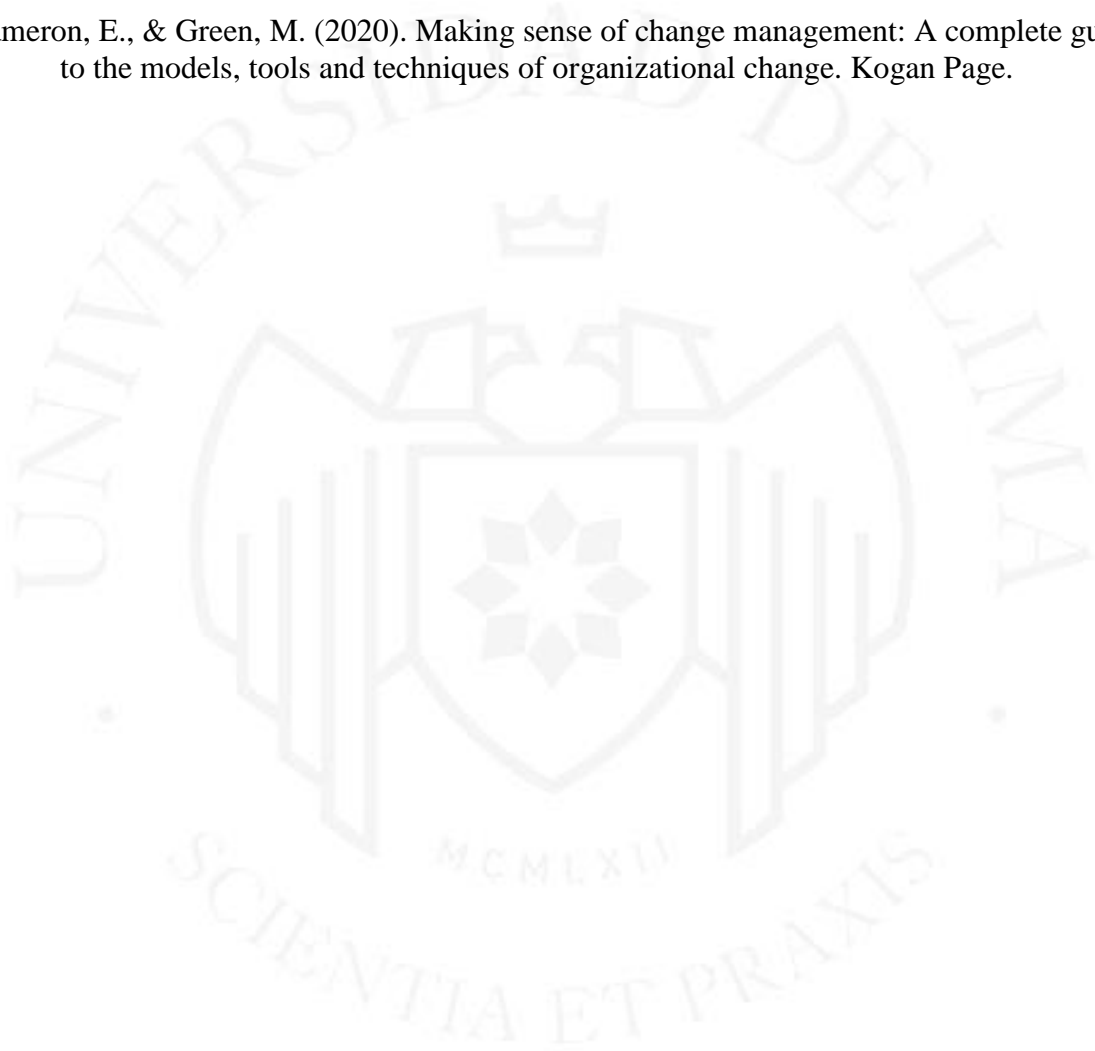


3. BIBLIOGRAFÍA

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci.

Cameron, E., & Green, M. (2020). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page.






4% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 15 words)

Top Sources

- 4%  Internet sources
- 0%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

