https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/issue/archive

Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún

Publicación semestral, Vol. 14, No. Especial 4 (2026) 53-59

ISSN: 2007-784X

Gestión documental de espectaculares: caso de estudio

Document management process for billboard advertising: a case study

Paulina N. Torres González [a], *Susana C. Téllez Ballesteros* [b]

Abstract:

In the billboard management process for a multinational hygiene company, opportunities for improvement were identified in response times and information centralization. This is challenging issue in meeting the specific needs of advertising campaigns. This is challenging issue in meeting the specific needs of advertising campaigns. Therefore, a continuous improvement process was implemented, framed within a document management methodology. Following its implementation, changes were achieved in the operational efficiency of the process, as well as in information control at the organizational level. In addition to reducing the time spent searching for information to acquire billboards, the main benefit was a much clearer and more structured process, less dependent on the individual knowledge that previously limited other areas of billboard management.

Keywords:

Document management, billboard advertising, process mapping, optimization

Resumen:

En el proceso de gestión de espectaculares de una empresa multinacional en sector de higiene se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con los tiempos de respuesta y centralización de información. Lo cual representaba un reto en la atención oportuna a las necesidades de campañas publicitarias. De manera que se aplicó un proceso de mejora continua que se enmarca en la metodología de gestión documental. Tras su implementación se lograron cambios en la eficiencia operativa del proceso como en el control de información a nivel organizacional. Además de la reducción de tiempos en los procesos de búsqueda de información para la adquisición de espectaculares, el principal beneficio identificado fue contar con un proceso mucho más claro, estructurado y menos dependiente del conocimiento individual que limitaba al resto de las áreas involucradas en el proceso.

Palabras Clave:

Gestión documental, espectaculares, mapeo de procesos, optimización

Introducción

En cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, existe una búsqueda constante por desperdicios y minimizar riesgos. Si bien muchas de las herramientas de la ingeniería industrial suelen asociarse con procesos productivos, su aplicación en áreas administrativas y comerciales resulta igualmente relevante, en especial cuando se busca fortalecer la organización, estandarización y continuidad de los procesos.

La gestión documental es un elemento estratégico dentro de las organizaciones. Avilés definió como un sistema de gestión documental se convierte en una fuente de información sobre los procesos de la organización que sirven de apoyo al flujo de los procesos. En contraparte, Peña et al., definieron la gestión documental como uno de los ejes articuladores de la gestión del conocimiento. Mediante un sistema de gestión documental se realizan las actividades de compartir, capturar, organizar, almacenar los documentos e información necesitarías en los procesos dentro de la organización.

[a] Universidad Nacional Autónoma de México | Facultad de Ingeniería | Ciudad de México – Cd. de México | México, https://orcid.org/0009-0003-9919-3032, Email: paulina_nicole98@outlook.es

[b] Autor de correspondencia, Universidad Nacional Autónoma de México | Facultad de Ingeniería | Ciudad de México – Cd. de México | México, https://orcid.org/0009-0009-5258-8946, Email: stellezb@unam.mx

Fecha de recepción: 22/06/2026, Fecha de aceptación: 05/08/2026, Fecha de publicación: 06/11/2026

DOI: https://doi.org/10.29057/escs.v14iEspecial4.18216

Un sistema documental eficiente debe garantizar el control de la creación, almacenamiento, acceso, conservación y recuperación de documentos a lo largo de su ciclo de vida (Avilés, 2012). La gestión documental no solo facilita la organización de la información, sino que también funciona como soporte para la gestión del conocimiento organizacional, permitiendo preservar experiencia operativa, facilitar la toma de decisiones y reducir la dependencia del conocimiento tácito individual (Peña et al., 2020).

En procesos administrativos donde intervienen múltiples áreas internas y proveedores externos, una gestión documental deficiente puede traducirse en retrasos, reprocesos, pérdida de información y mayores costos operativos. Tal es el caso que documenta Triana-Velázquez et al., en las Entidades de Sistema CITMA en la Provincia de Pinar del Río. En este estudio el 21% de la muestra asegura que no existen procedimientos o instrumentos que regulen cómo gestionar los documentos y/o el conocimiento, el 19% plantea que existe falta correspondencia entre la gestión documental que se realiza en soporte de papel y la realizada electrónicamente y el 18% que falta capacitación en los trabajadores y decisores sobre estas actividades.

Otros ejemplos de deficiencia en la gestión documentan son los documentas por Zea y Pulido (2016). Ellos observaron en que en casi todas las organizaciones los documentos se producen electrónicamente por medio de los paquetes informáticos instalados en microordenadores. Los hábitos de la gestión documental no han sabido adaptarse a los nuevos soportes o medios y se ha producido un vacío en el control de los documentos en papel, que no ha sido sustituido por el control de los documentos electrónicos.or ejemplo: archivos de oficina repletos de copias en papel de documentos electrónicos que también están almacenados en el disco duro del ordenador, sin rastreabilidad de ubicación para su recuperación electrónica. Archivos de organizaciones que guardan estanterías enteras de disquetes y cintas sin ninguna utilidad, ya que no existen máquinas capaces de leerlos. Documentos producidos por un procesador de texto, que son impresos para luego poder escanearlos.

En México, la Ley general de archivos establece en su artículo 11 apartado 2 que es obligación de las instituciones públicas establecer un sistema institucional para la administración de sus archivos y llevar a cabo los procesos de gestión documental. Al ser un programa específico de instituciones públicas, su aplicación a instituciones privadas corresponde a un reto. La posibilidad de implementar un sistema de gestión documental que permita a las organizaciones privadas resguardar su información de manera sistemática es un factor de competitividad a largo plazo.

En 2010, Marcos-Recio et al., documento lo retos que presenta las agencias de publicidad. Aspectos que retan la gestión documental en este sector son: el cambio de clientes, al cambio en los productos que anuncian, la falta de interés de los publicitarios de conservar su propio patrimonio de manera sistemática.

El presente estudio analiza el proceso de gestión de espectaculares en una empresa multinacional del sector de la higiene, donde se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con tiempos prolongados de ejecución, dependencia operativa y falta de control documental. Específicamente en la actividad relacionada con la gestión de publicidad exterior intervienen equipos de diseño, compras, proveedores y responsables comerciales; haciendo indispensable una correcta trazabilidad de la información y estandarización del proceso.

Metodología

Como primera etapa, se realizó el levantamiento del proceso existente. Esto permitió comprender las actividades y áreas involucradas; así como, detectar actividades críticas dentro de la operación.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico enfocado en identificar los principales problemas operativos, organizacionales y económicos presentes en el proceso. Para ello, se analizaron tiempos de ejecución, dependencias operativas, accesibilidad de la información y riesgos asociados a la falta de documentación y control.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora utilizando herramientas propias de ingeniería industrial y mejora continua, priorizando acciones de alto impacto y capacidad de implementación.

Finalmente, se compararon los tiempos de búsqueda antes y después del análisis. Se documentaron los costos correspondientes al proceso existente, el cual se redujo mediante las mejoras propuestas.

1. Levantamiento del proceso existente

La gestión de espectaculares forma parte de las actividades de mercadotecnia para la promoción de productos de higiene. En la empresa en estudio las campañas publicitarias duran seis meses, si la lona no sufre de daños por lluvias o afectación climática. En caso de que la lona sufra daños es necesario realizar la solicitud

de cambio de lona en cuanto se identifique un desperfecto. El proceso publicitario para realizar el cambio de lona se enmarca en un proceso que incluye las siguientes actividades: ingreso de la solicitud de arte, la definición de especificaciones internas de arte, la cotización de proveedores externos, la licitación de la creación de la lona, la selección del proveedor que maquilará la lona, para finalizar con su adquisición. (ver Figura 1)

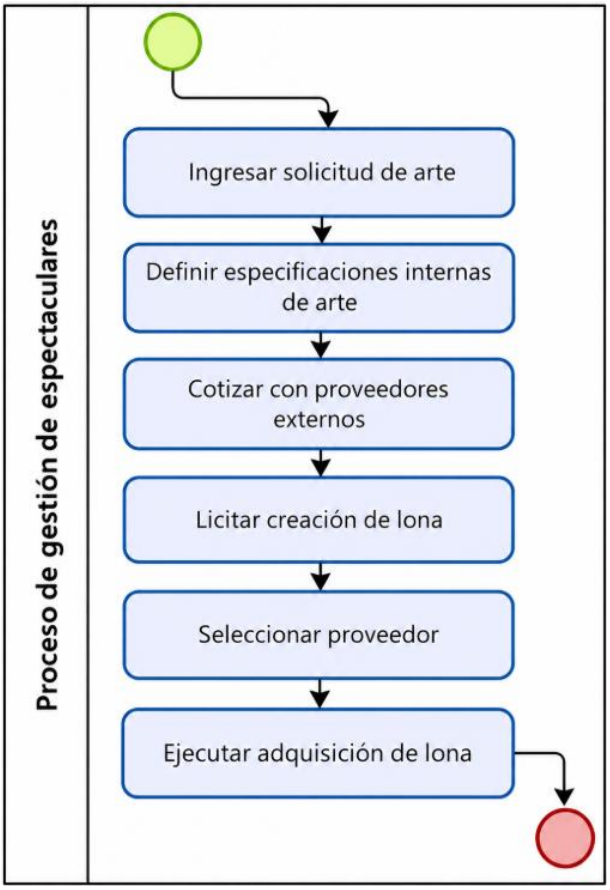


Figura 1. Proceso de gestión de espectaculares. Fuente: Elaboración propia.

A través de la documentación del proceso se identificó que los cambios en lona no contaban con la periodicidad de 6 meses. En la búsqueda de archivos para cumplir las especificaciones internas de arte se encontraban archivos sin claridad, imágenes de baja calidad o inexistentes. De manera que el cambio de espectaculares se realizaba de manera reactiva, sin criterios estandarizados para su ejecución, reemplazo o seguimiento de materiales publicitarios.

2. Diagnóstico del proceso actual

En los subprocesos Definir especificaciones Internas del Arte y Cotizar con proveedores externos, el análisis permitió detectar áreas de oportunidad relacionadas con la organización de la información, trazabilidad documental y continuidad operativa.

En la Figura 2 se describe un flujograma del subproceso Definir especificaciones internas de Arte. En este subproceso, se puede identificar dos rombos en los cuales se evaluar primero la disponibilidad de información del contacto de proveedor interno y segundo la consulta a cada encargado de ventas al mayoreo respecto a la información del correo del proveedor interno.

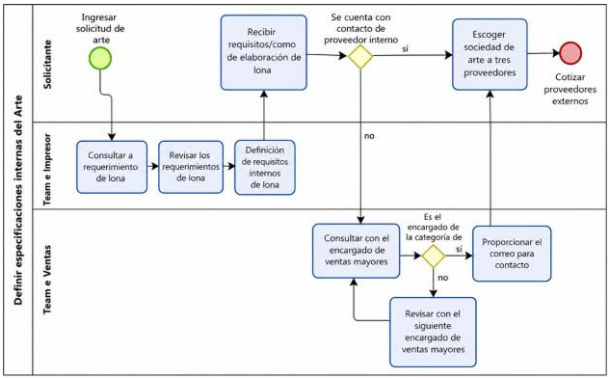


Figura 2. Subproceso Definir especificaciones Internas del Arte. Fuente: Elaboración propia.

En contraparte, en la Figura 3 se describe un flujograma del subproceso Cotizar con proveedores externos.

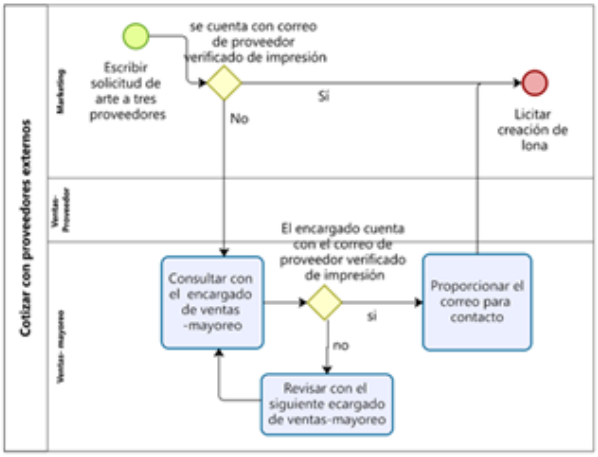


Figura 3. Subproceso Cotizar con proveedores externos. Fuente: Elaboración propia.

En este subproceso de la Figura 3, se evaluar la disponibilidad de correo de proveedor verificado de impresión, el cual debe ser consultado a cada encargado de ventas al mayoreo. Entre los principales hallazgos se encontraron:

- Ausencia de documentación de procesos.
- Falta de concentrado de contactos internos y proveedores externos.
- Dependencia del conocimiento por parte del departamento de ventas al mayoreo.
- Ausencia de un criterio estandarizado para el reemplazo preventivo de los materiales.
- Ejecución reactiva en lugar de una planeación estructurada.

Esta problemática coincide con lo señalado en estudios sobre gestión documental aplicada a publicidad, donde se identifica que la falta de organización documental limita la eficiencia operativa y dificulta la reutilización estratégica de materiales previamente desarrollados (Marcos-Recio et al., 2010).

En contextos donde los materiales publicitarios requieren continuidad visual, trazabilidad y actualizaciones frecuentes, la ausencia de un sistema estructurado incrementa el riesgo operativo y económico.

Asimismo, desde una perspectiva organizacional, la ausencia de documentación estructurada limita la transferencia de conocimiento entre colaboradores y aumenta la vulnerabilidad operativa ante rotación de personal. Peña et al. (2020) señalan que cuando el conocimiento operativo no se documenta ni se integra a procesos organizacionales, las empresas incrementan su dependencia del conocimiento individual, dificultando la continuidad y eficiencia de sus operaciones.

Problemas económicos

- Solicitudes urgentes no planificadas que generan costos extraordinarios.

Problemas operativos

- Ausencia de calendario de entregas
- Tiempos prolongados de búsqueda de materiales visuales y documentación. Por falta de acceso a archivos editables de artes a publicar o falta de contacto de proveedor

Uno de los principales cuellos de botella identificados fue la localización de materiales visuales previos y archivos editables que involucran el subproceso Definir especificaciones internas de arte (ver Figura 2). En este subproceso, la falta de organización documental y concentración de información hacen que el tiempo promedio de búsqueda para quince observaciones diera un promedio de 10.6 minutos por solicitud (ver Tabla 1).

Tabla 1. Tiempos de búsqueda de materiales visuales [minutos]. Fuente: Elaboración propia.

Búsqueda	***Tiempo de búsqueda (antes de aplicar mejoras)***
1	*6.2*
2	*8*
3	*12*
4	*9.7*
5	*8.3*
6	*7.5*
7	*9.3*
8	*11*
9	*10.9*
10	*15.3*
11	*7.6*
12	*15.3*
13	*16.8*
14	*12.8*
15	*7.6*
PROMEDIO	*10.6 minutos*

Como parte del diagnóstico, se realizó un análisis de riesgo asociados al proceso de gestión de espectaculares, considerando posibles afectaciones operativas y económicas. La clasificación se realizó con base en juicio experto considerando impacto operativo, económico y reputacional (ver Tabla 2).

Tabla 2. Nivel de riesgo y su significado. Fuente: Elaboración propia.

Nivel	**Significado**
Bajo	Impacto menor
Medio	Impacto parcial sobre operación
Alto	Impacto económico, operativo o reputacional

El análisis evidenció que gran parte de los riesgos no estaban asociados a factores externos, sino a deficiencias internas de organización, control documental y estandarización del proceso (ver Tabla 3).

Tabla 3. Riesgos presentes en el proceso de publicación en espectaculares. Fuente: Elaboración propia.

Riesgo	***Posible consecuencia***	***Clasificación***	***Nivel***
Ausencia de calendario de entregas	*Retrasos o cancelación de publicaciones programadas*	*Operativo*	*Alto*
Falta de acceso a archivos editables de artes a publicar	*Solicitud innecesaria de rediseños y mayor tiempo de respuesta*	*Operativo*	*Medio*
Falta de contacto de proveedor	*Retrasos en ajustes o atención de incidencias*	*Operativo*	*Medio*
Solicitudes urgentes no planificadas	*Incremento de costos extraordinarios*	*Económico*	*Alto*

3. Implementación de propuesta de mejora

Una vez identificadas las principales áreas de oportunidad, se implementaron acciones enfocadas a subsanar su operación. En primer lugar, se realizó una reorganización integral de la documentación relacionada con la gestión de espectaculares. Esto incluyó la depuración de archivos duplicados, clasificación de materiales vigentes y centralización de información clave en ubicaciones de fácil acceso.

También se desarrolló un concentrado con información relevante de proveedores, responsables internos y especificaciones técnicas necesarias para la correcta ejecución de publicaciones. Estas acciones permitieron reducir tiempos de búsqueda y disminuir la dependencia de contactos informales o información dispersa. Modificando la manera de operar los subprocesos Definir especificaciones Internas del Arte pasando de ocho a cinco operaciones. En este subproceso las actividades que se eliminaron correspondían a búsqueda de contactos y correos, las cuales fueron eliminadas a través de las actividades de gestión documental de la información. Se generó una agenda de proveedores actualizada y de acceso a todos los involucrados en el proceso (ver Figura 4).

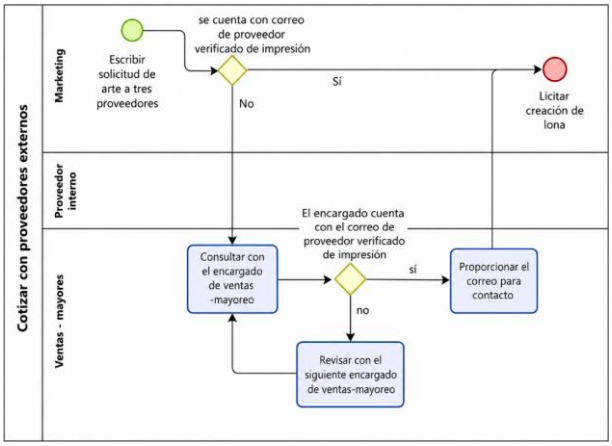


Figura 4. Subproceso Definir especificaciones Internas del Arte mejorado. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5 se describe el flujograma del subproceso Cotizar con proveedores externos mejorado. Este subproceso paso de tres operaciones a una. La consulta de correos de proveedor se realiza directamente en la guía de correos disponible para el área de Marketing, sin la necesidad de solicitar la información al departamento de ventas - mayoreo.

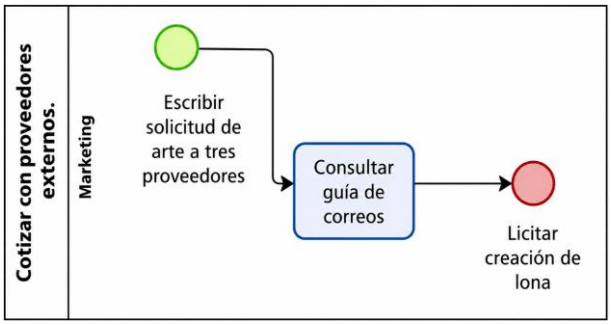


Figura 5. Subproceso Cotizar con proveedores externos mejorado. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la ausencia de calendario de entregas y solicitudes urgentes no planificadas. Se implementó una planeación (mediante un calendario de cambios) para anticipar reemplazos de materiales publicitarios y evitar solicitudes urgentes que incrementaron tiempos de respuesta y costos adicionales (ver Figura 6).

Adicionalmente, se creó un histórico visual con registros de publicaciones anteriores, lo que facilitó la consulta de materiales previamente utilizados y permitió una mejor referencia para futuras ejecuciones

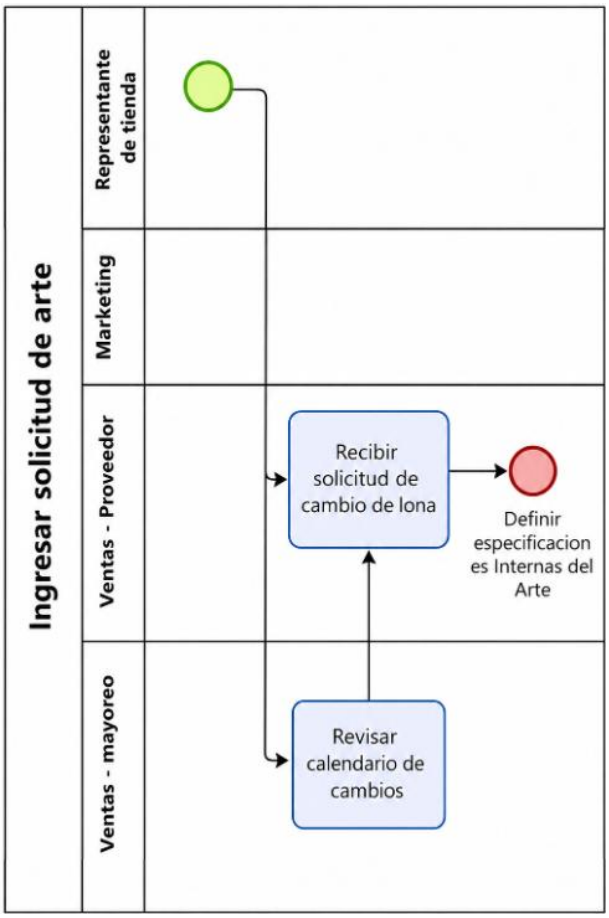


Figura 6. Subproceso Ingresar solicitud de arte mejorado. Fuente: Elaboración propia.

.

Resultados

Después de implementar las acciones de mejora, se identificaron cambios relevantes tanto en la eficiencia operativa del proceso. En cuanto al tiempo promedio de búsqueda documental paso de 10.6 minutos a un promedio de 2.6 minutos, lo que represento una reducción del 75% del tiempo inicial (ver Tabla 4 y Figura 7).

Tabla 4. Tiempos de búsqueda de materiales visuales después de la mejora [minutos]. Fuente: Elaboración propia.

Búsqueda	***Tiempo de búsqueda (después de aplicar mejoras)***
1	*2*
2	*3.4*
3	*4.2*
4	*1.6*
5	*3.8*
6	*2.1*
7	*3.7*
8	*1.8*
9	*2.6*
10	*2.5*
11	*1.4*
12	*4.3*
13	*3.1*
14	*1.2*
15	*1.1*
PROMEDIO	*2.6 minutos*

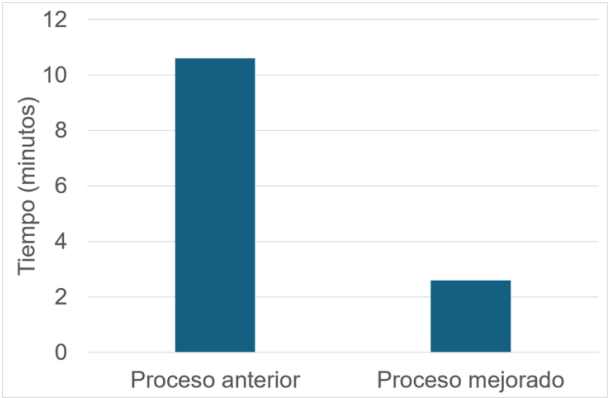


Figura 7. Desempeño de tiempo de búsqueda. Fuente: Elaboración propia.

La gestión de espectaculares representa una inversión importante dentro de la estrategia comercial de la empresa. Además de las mejoras operativas, la implementación de la propuesta permitió identificar y reducir costos extras asociados a una ejecución reactiva del proceso.

Si bien el presupuesto anual contemplaba de forma obligatoria la renta de espacios publicitarios y la impresión de lonas, se detectó que, en ciertos casos, debido a la falta de planeación, ausencia de materiales editables centralizados o tiempos de respuesta reducidos, era necesario recurrir a proveedores externos para el desarrollo urgente de artes publicitarios.

Estos servicios representaban un costo adicional de entre $9,000 y $12,000 pesos mexicanos por diseño, monto que no era considerado dentro del presupuesto anual del proceso, ya que cuando las solicitudes se gestionaban con anticipación, el desarrollo creativo podía ser absorbido internamente por el área de marketing sin costo adicional directo para el área.

En algunos casos, el desarrollo urgente con proveedores externos podía representar más del 50% del costo de impresión de una publicación, evidenciando el impacto económico de una ejecución reactiva.

Limitaciones del estudio

El presente estudio corresponde a un caso aplicado dentro de un proceso administrativo específico, por lo que los resultados obtenidos responden al contexto organizacional analizado y podrían variar en otros entornos o industrias.

Asimismo, parte del impacto económico presentado corresponde a estimaciones basadas en costos operativos identificados durante el diagnóstico, por lo que su comportamiento puede depender de factores externos como volumen de solicitudes, urgencia operativa y condiciones comerciales con proveedores.

Conclusiones

Con la reorganización documental y la centralización de información, los tiempos para localización de materiales se redujeron a 2.6 minutos. Este cambio impacto la fluidez del proceso, eliminó interrupciones y redujo la necesidad de consulta con otras áreas para obtener información necesaria para continuar el proceso.

Los hallazgos observados coinciden con investigaciones previas que señalan que la gestión documental no debe limitarse al almacenamiento de archivos, sino concebirse como un soporte operativo para la eficiencia organizacional (Avilés, 2012). Asimismo, en el ámbito publicitario se ha documentado que la correcta administración de materiales y antecedentes visuales permite optimizar campañas, facilitar la toma de decisiones y reducir reprocesos asociados a la falta de información disponible (Marcos-Recio et al., 2010).

El desarrollo de este caso de estudio muestra que los procesos administrativos también son objeto de aplicar mejora continua. La gestión documental del proceso de gestión de cambio de espectaculares (lonas), realizada una empresa multinacional del sector de la higiene, mejoró los tiempos de búsqueda de información y permitió la transferencia de conocimiento entre colaboradores.

Referencias

Avilés Noles, A. (2012). Sistemas de gestión documental: Una implementación adecuada en las empresas públicas y privadas de nuestro país. Revista Ciencia y Tecnología, 4, 119–129.

Peña Guarín, G., Castro Rojas, M. L., & Álvarez Álvarez, M. J. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. Signos: Investigación en Sistemas de Gestión, 12(2), 127–147. https://doi.org/10.15332/24631140.5941

Triana-Velázquez, Y., Febles-Rodríguez, J.P., Mena-Mugica, M., González-Benítez, N., García-González, M. (2018) Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento. Ingeniería Industrial. Vol. XXX 1, enero-abril, pp. 46-55, ISSN 1815-5936.

Zea Elizalde E. A. y Pulido Daza N. J. (2016) Estado del arte de un sistema de gestión documental electrónica desde la norma ISO 15489-1:2006. Códices, 12(2), pp. 43-77.

Diario Oficial de la Federación (2018) Ley General de Archivos, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de junio de 2018, DOF 14-11-2025

Marcos-Recio, J. C., Sánchez-Vigil, J. M., y Olivera-Zaldua, M. (2010). Modelos de gestión documental en las agencias de publicidad. El profesional de la información, 19(2), 175–183. https://doi.org/10.3145/epi.2010.mar.08

Secretaría de Economía. (2017). NOM-151-SCFI-2016, Requisitos que deben observarse para la conservación de mensajes de datos y digitalización de documentos. Diario Oficial de la Federación.