



# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
TECNOLOGÍAS DIGITALES**

**MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
SUB SEDE VILLA CORZO**

**TESIS**

**“Proyecto de intervención para el rediseño organizacional de  
la empresa familiar Grupo Wytzy de Tuxtla Gutiérrez,  
Chiapas”.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO**

**Maestra en Innovación y Competitividad en  
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

**PRESENTA**

**Guadalupe Xiuyen Falconi Robles**

**DIRECTORA**

**Dra. María del Carmen Chávez Rodríguez**

Villa Corzo, Chiapas.

Octubre de 2025.



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

## SECRETARÍA ACADÉMICA

Dirección de Investigación y Posgrado

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 13 de noviembre de 2025

Oficio No. SA/DIP/1366/2025

Asunto: Autorización de Impresión de Tesis

C. Guadalupe Xiuyen Falconi Robles

CVU: 1157809

Candidata al Grado de Maestra en Innovación y Competitividad en

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales

UNICACH

Presente

Con fundamento en la **opinión favorable** emitida por escrito por la Comisión Revisora que analizó el trabajo terminal presentado por usted, denominado **Proyecto de Intervención para el rediseño organizacional de la empresa familiar Grupo Wytty de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas** y como Directora de tesis la Dra. María del Carmen Chávez Rodríguez (CVU: 786280) quien avala el cumplimiento de los criterios metodológicos y de contenido; esta Dirección a mi cargo **autoriza** la impresión del documento en cita, para la defensa oral del mismo, en el examen que habrá de sustentar para obtener el **Grado de Maestra en Innovación y Competitividad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**.

Es imprescindible observar las características normativas que debe guardar el documento, así como entregar en esta Dirección una copia de la *Constancia de Entrega de Documento Recepcional* que expide el Centro Universitario de Información y Documentación (CUID) de esta Casa de estudios, en sustitución al ejemplar empastado.

ATENTAMENTE  
"POR LA CULTURA DE MI RAZA"

Dra. Dulce Karol Ramírez López  
DIRECTORA



C.c.p. Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa, Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, UNICACH. Para su conocimiento.

Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo, Coordinadora del Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, UNICACH. Para su conocimiento.

Archivo/minutario.

EPL/DKRL/igp/gtr

2025, Año de la mujer indígena  
Año de Rosario Castellanos



📍 Ciudad Universitaria, Libramiento Norte Poniente 1150, Col. Lajas Maciel.  
C.P. 29039 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México  
☎ Tel: (961) 6170440 Ext. 4360  
✉ [investigacionyposgrado@unicach.mx](mailto:investigacionyposgrado@unicach.mx)

**Título:**

“Proyecto de Intervención para el rediseño organizacional de la empresa familiar Grupo Wyttyz de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.”

**Autor**

Guadalupe Xiuyen Falconi Robles

**Resumen:**

Este proyecto de intervención tiene como finalidad fortalecer la competitividad y sostenibilidad del Grupo Wyttyz, empresa familiar integrada por las empresas Novias Wyttyz y Orquídea Pedrería, dedicadas a la moda nupcial y de ceremonias, y a la comercialización de insumos de costura respectivamente. A través del rediseño de la estructura organizacional, el fortalecimiento de las competencias del recurso humano y la optimización de los procesos de producción, se busca impulsar la innovación como eje estratégico de desarrollo. La propuesta incluye un plan de acción gradual orientado a la capacitación del personal, la mejora del entorno laboral, la incorporación de tecnología y la eficiencia operativa. Con estas acciones, la empresa podrá consolidar una cultura organizacional basada en la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua.

El proyecto pretende que Grupo Wyttyz evolucione hacia una MIPYME moderna, innovadora y competitiva, capaz de mantener su esencia artesanal mientras incorpora prácticas empresariales sostenibles que aseguren su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Palabras claves:** Estructura organizativa, perfil de puestos, procesos de producción, empresa familiar.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Definición metodológica.....</b>	<b>6</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVO.....	9
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	9
1.3.1.1 <i>Objetivos particulares</i> .....	9
1.4 Hipótesis.....	9
1.5 Variables de intervención.....	9
<b>2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>11</b>
2.1 LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
2.1.1 <i>Ventajas de la empresa familiar</i> .....	11
2.1.2 <i>Desventajas de la empresa familiar</i> .....	12
2.1.3 <i>La institucionalización de la empresa familiar</i> .....	13
2.1.4 <i>La sucesión en la empresa familiar</i> .....	14
2.1.5 <i>La empresa familiar en México</i> .....	15
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.1 <i>Modelos de estructura organizacional</i> .....	18
2.3 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO. (GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO).....	20
2.3.1 <i>Descripción y análisis de puestos</i> .....	22
2.3.2 <i>Competencias laborales</i> .....	24
2.3.3 <i>Reclutamiento y Selección</i> .....	26
2.3.4 <i>Desarrollo y promoción del personal</i> .....	26
2.3.5 <i>Capacitación del personal</i> .....	27
2.3.6 <i>Evaluación del desempeño</i> .....	28
2.3.7 <i>Remuneración de personal</i> .....	29
2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	30
2.4.1 <i>Elementos clave de los procesos de producción</i> .....	31
2.4.2 <i>Tipos de procesos de producción</i> .....	32
2.4.3 <i>Fases del proceso de producción</i> .....	33
<b>3. Contextualización de las Condiciones para la Intervención.....</b>	<b>36</b>
a. <i>Ubicación organizacional</i> .....	36
b. <i>Descripción funcional y/o operativa</i> .....	36
3.1 CONTEXTO DE ACTUACIÓN.....	39
3.1.1 <i>Contexto Externo</i> .....	39
3.1.2 <i>Contexto Interno</i> .....	43
3.1.2.1 <i>Estructura organizacional</i> .....	43
3.1.2.2 <i>Perfil y competencias del recurso humano</i> .....	47
3.1.2.3 <i>Procesos de producción</i> .....	55
3.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	58
3.2.1 <i>Fortalezas y Debilidades</i> .....	58
3.2.2 <i>Amenazas y Oportunidades</i> .....	60

3.3 CATEGORIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES. ....	64
3.3.1 Priorización de necesidades. Categoría: Estructura Organizativa .....	64
3.3.2 Priorización de necesidades. Categoría: Perfil y competencias del recurso humano.....	65
3.3.3 Priorización de necesidades. Categoría: Procesos de producción.....	66
3.3.4 Resumen de la priorización de necesidades.....	67
<b>4. Planeación de la intervención .....</b>	<b>68</b>
4.1 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO (UN AÑO) .....	68
4.1.1 Plan de acción a corto plazo de Estructura organizacional. ....	68
4.1.2 Plan de acción a corto plazo de Perfil y Competencias del recurso humano. ....	69
4.1.3 Plan de acción a corto plazo de Procesos de producción. ....	70
4.2 PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO (2 A 4 AÑOS) .....	71
4.2.1 Plan de acción a mediano plazo de Estructura Organizacional. ....	71
4.2.2 Plan de acción a mediano plazo de Perfil y Competencias del recurso humano.....	72
4.2.3 Plan de acción a mediano plazo de Procesos de producción. ....	73
4.3 PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO (5 A 7 AÑOS) .....	74
4.3.1 Plan de acción a largo plazo de Estructura Organizacional. ....	74
.....	74
4.3.2 Plan de acción a largo plazo de Procesos de producción. ....	75
4.2 MECANISMOS DE SEGUIMIENTOS, DISFUNCIONES Y ALTERNATIVAS .....	76
<b>5. Presupuesto .....</b>	<b>77</b>
5.1 PRESUPUESTO GENERAL A CORTO PLAZO (UN AÑO).....	77
5.2 PRESUPUESTO GENERAL A MEDIANO PLAZO (2-4 AÑOS).....	77
5.3 PRESUPUESTO GENERAL A LARGO PLAZO (5-7 AÑOS).....	78
<b>6. Resultados esperados. ....</b>	<b>79</b>
6.1 RESULTADO GENERAL PROYECTADO DE LA INTERVENCIÓN.....	79
<b>Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **Introducción**

El presente proyecto de intervención tiene como finalidad fortalecer la estructura organizativa y operativa del Grupo Wytzy, una empresa dedicada al sector textil, conformado por Novias Wytzy, dedicada a la confección de prendas de vestir para dama, especialmente para ceremonias, y Orquídea Pedrería, enfocada en la comercialización de insumos para la confección y el diseño de modas. Ambas empresas comparten una misma visión de crecimiento, pero enfrentan el desafío de transitar de un modelo tradicional a una gestión empresarial más profesionalizada, eficiente y orientada a la mejora continua.

De acuerdo al diagnóstico institucional realizado, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con la organización interna, el desarrollo del capital humano, y la optimización de los procesos productivos. En función al diagnóstico, se diseñó un plan de acción orientado a impulsar un crecimiento sostenido de la empresa, mediante estrategias específicas que promueva la optimización de los recursos, la consolidación de una cultura de mejora continua y la adaptación a las exigencias del entorno competitivo actual.

Las estrategias propuestas están centradas en las necesidades organizativas, el fortalecimiento del talento humano y la modernización de los procesos productivos, orientados a elevar el desempeño general del Grupo Wytzy y a consolidar su posición en el mercado regional y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. De este modo, el proyecto se define como una guía práctica para la transformación organizativa y el desarrollo estratégico de la empresa.

## **1. Definición metodológica**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

La presente intervención se realiza en una empresa familiar de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, partiendo de un diagnóstico situacional que sirve de base para formular una propuesta para el rediseño de la estructura organizacional que haga más eficiente el manejo de los recursos humanos y los procesos dentro de la empresa.

Grupo Wytzy es una empresa chiapaneca dedicada al sector textil, específicamente a la confección sobre medida de vestidos de ceremonias para dama (novias, quinceañeras y fiesta); así como, a la proveeduría para la confección y manualidades en general, a través de la comercialización de productos como telas, encajes, pedrería y demás adornos afines al sector textil. Tiene sus inicios en la década de los 90's cuando la Sra. Amparo Robles García y, su esposo, el Sr. Fidel Falconi Montejo, dueños y fundadores, después de haber tenido experiencia en negocios de otro giro, deciden aventurarse en incursionar en el sector textil, comercializando prendas casuales de vestir a la par de confección sobre medida de este tipo de prendas.

Tiempo después, y previa a una capacitación en alta costura, la Sra. Amparo, con formación técnica de modista, junto a su esposo, con estudios técnicos de contabilidad, deciden correr el riesgo de abrir una tienda de vestidos de novias y accesorios para bodas. Con la sola experiencia que el mismo negocio les fue otorgando, aprendiendo de los errores y aciertos, en 1995 nace la empresa Novias Wytzy, dedicada a la confección de prendas de vestir para damas, especializada en vestidos de novia, quinceañeras, fiestas y ceremonias.

Pensando siempre en el cliente, viajaban a la Ciudad de México y a otras ciudades del centro y norte del país, buscando proveedores que les permitieran contar con productos de moda en el sector nupcial y de ceremonias. Junto con sus tres hijos, quienes desde pequeños estuvieron inmersos en el negocio, lograron tener una matriz y dos sucursales, pasando de estar ubicados en el domicilio particular a situarse en un local comercial más céntrico de la ciudad. De los tres hijos que tuvo el matrimonio de emprendedores, la menor de ellos, tiene formación a fin al giro del negocio ya que es diseñadora de modas, y cabe mencionar, dirigió una sucursal por un par de años hasta que decidió dedicarse por completo a su vida familiar.

En el año 2012, y derivado de las actividades de Novias Wytzy, se crea un negocio adicional de proveeduría para la confección, denominado Orquídea: Telas, Encajes y Pedrería, el cual viene a sumarse a la empresa, para conformar el Grupo Wytzy. Actualmente, Orquídea es administrado por uno de los hijos, quien a pesar de la poca experiencia en los negocios ha buscado nuevos canales de venta y ha implementado estrategias para mantener vigente el negocio, aunque, según sus propias palabras, su meta aún la ve lejos de conseguir.

Debido a problemas de salud de Don Fidel, la empresa se ha visto afectada económica y anímicamente en los últimos siete años, pausando varios proyectos. Situación que ha obligado a los dueños del negocio a pensar en el destino que tendrá la empresa que fundaron y a plantear un ineludible cambio generacional en la administración de la empresa. Los hijos de los fundadores, que ante la situación que vive la empresa, se han incorporado e involucrado en algunas actividades administrativas y de producción, consideran que es el momento oportuno para realizar los ajustes necesarios en cuanto a organización, procesos de producción, atención al cliente, distribución de espacios y definición del liderazgo, y dar continuidad al legado de sus padres.

Para ello, es necesario conocer la situación actual de la empresa, ya que de continuar operando bajo una deficiente estructura organizativa implicaría una posibilidad muy alta de que las ventas disminuyan por falta de focalización y organización operativa idónea y ocasionar el riesgo de probables pérdidas hasta el cierre del Grupo Wytzy.

Asimismo, que las áreas estén ocupadas por personal que no cuente con la formación o capacitación necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones, también obstaculiza la ejecución de las tareas en tiempo y forma, y ocasiona un desgaste innecesario de los recursos en las diferentes áreas de la empresa.

Aunado a lo anterior, la transición generacional y una nueva estructura puede ser un problema cuando no se aplica un liderazgo acorde a las necesidades de la empresa, provocando conflictos internos y gastos innecesarios en los procesos administrativos y de producción.

De no lograrse el rediseño de la estructura organizativa, la empresa no podrá integrar las áreas que requiere para operar de forma óptima, limitando las funciones del recurso humano y al mismo tiempo tendría una dirección débil para enfrentar los retos del mercado actual y cumplir sus metas, lo que se vería reflejado principalmente, en el bajo crecimiento del Grupo Wytzy.



Ante este panorama, los hijos de los fundadores, han decidido buscar asesoría externa con el propósito de obtener una visión más clara sobre la manera de reorganizar la empresa y definir los pasos necesarios para su fortalecimiento. Esta decisión marca el inicio de un proceso de intervención orientado a la innovación y mejora organizativa, mediante el cual se pretende incorporar estrategias que optimicen la gestión del talento humano, modernicen los procesos internos y consoliden la permanencia del Grupo Wytzy como una empresa familiar competitiva en sector textil chiapaneco.

## **1.2 Justificación.**

Durante varios años, la empresa mantuvo el reconocimiento de ser líder en su mercado, superando los retos comunes en el sector, como la constante evolución de las tendencias de la moda, la apertura de nuevos negocios y la aparición de nuevos competidores cada vez más preparados, resultado de la profesionalización del diseño de modas. Esto último factor, impulsó el surgimiento de diseñadores especializados en el ámbito de la moda nupcial dentro de la localidad. Sin embargo, la falta de estrategias corporativas, de gestión y de competitividad por parte del Grupo Wytzy, ha puesto en evidencia importantes carencias organizativas que limitan su crecimiento.

En el contexto de una empresa familiar, la gestión operativa requiere la colaboración estrecha entre los miembros de la familia y el personal, orientando los esfuerzos hacia la mejora continua. Bajo esta premisa, la presente intervención surge como respuesta a la débil estructura organizativa del Grupo Wytzy, y la necesidad de definir una estructura funcional, coherente con sus procesos y adecuada al entorno actual del sector textil.

Aunque se cuenta con información básica sobre la estructura y una descripción general de los perfiles de puesto, existe una falta de claridad en las líneas de mando, los ámbitos de responsabilidad y la distribución de las funciones. Por ello, la importancia de establecer con precisión las tareas y competencias del personal, con el propósito de fortalecer sus capacidades, mejorar su desempeño y contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Así también, es indispensable sistematizar los procesos y políticas operativas de cada área, con el fin de articularlas y promover una comunicación interna fluida que permita optimizar los recursos materiales y humanos, evitando pérdidas innecesarias. De esta forma, se busca orientar la organización hacia una nueva etapa de desarrollo, en la que la innovación, el liderazgo y la visión

a futuro consoliden la permanencia y competitividad del Grupo Wytzy en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

### **1.3 Objetivo.**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

- Proponer un rediseño organizacional para la empresa familiar Grupo Wytzy, orientado a optimizar su operatividad integral y fortalecer su capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno actual.

##### **1.3.1.1 Objetivos particulares.**

- Identificar la estructura organizacional actual de la empresa familiar Grupo Wytzy, con el propósito de visualizar sus áreas de mejor y orientar su integración con rumbo hacia un proceso de institucionalización.
- Examinar los perfiles y competencias del recurso humano, para favorecer un trabajo coordinado, integral y acorde a las necesidades organizativas de la empresa.
- Analizar los procesos de producción con la finalidad de optimizar el uso de los recursos materiales, humanos y económicos, fortaleciendo la eficiencia operativa del negocio.

### **1.4 Hipótesis.**

La implementación de una reestructuración organizativa en la empresa, sustentada en una estructura integradora, acompañada de la optimización de los perfiles de puesto y funciones, así como de una línea mando claramente definida, fortalecerá la eficiencia interna del Grupo Wytzy, revitalizando su posición competitiva en el mercado y favoreciendo su sostenibilidad a largo plazo.

### **1.5 Variables de intervención.**

- **Estructura organizacional**, se refiere al ordenamiento formal de las actividades que realiza la empresa, agrupándolas en áreas funcionales que facilitan la coordinación, la comunicación interna y la toma de decisiones, favoreciendo un eficiente seguimiento operacional.
- **Perfil y competencias del recurso humano**, comprende el conjunto de habilidades, actitudes y capacidades que permiten al personal desempeñar eficazmente sus funciones,

contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al trabajo colaborativo dentro de la empresa.

- **Procesos de producción**, hace referencia al conjunto de actividades planificadas y coordinadas que transforman los recursos materiales o materias primas en bienes que la empresa ofrece al mercado, garantizando calidad, eficiencia y aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

## **2. Fundamentación teórica**

La recopilación de fundamentos teóricos que dan sustento a esta intervención permitirá realizar un análisis previo al trabajo de campo, el cual complementará la investigación y servirá como base para la formulación de las propuestas finales. Dado que el objeto de estudio corresponde a una empresa familiar, este apartado inicia con la revisión de los antecedentes que dieron origen al concepto, sus principales características y beneficios, así como los desafíos que este tipo de organizaciones enfrenta en el mercado actual.

### **2.1 La empresa familiar.**

La empresa y la familia se entrelazan para formar una organización dedicada a producir y comercializar bienes o servicios. Como su nombre lo indica está conformada por uno o más miembros de la familia, quienes asumen la toma de decisiones en función de los intereses tanto del negocio como de su grupo familiar. En muchos casos, quien funda una empresa familiar, no visualiza inicialmente la trascendencia de su emprendimiento, lo hace como un medio para general ingresos económicos que garanticen el bienestar de su familia.

De acuerdo con reflexiones de asesores del Colegio de Contadores Públicos de México (2014), durante la Revolución Industrial “surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico” (p.7). Es a partir de la década de los 80’s cuando se empieza contemplar como objeto de estudio la estructura y estrategias de la empresa familiar, basados en experiencias previas y en la profesionalización de la gestión empresarial.

Las empresas familiares pueden variar en tamaño y alcance, desde pequeños negocios locales hasta grandes corporaciones multinacionales. Operan en diversos sectores económicos y desempeñan un papel significativo en la economía de muchos países, siendo un motor de generación de empleo y de desarrollo regional.

#### **2.1.1 Ventajas de la empresa familiar.**

Las empresas familiares cuentan con características que pueden favorecer su éxito y sostenibilidad a largo plazo. De acuerdo con Taguiri y Davis (1996), entre las principales ventajas se encuentran:

- Los miembros de la familia desarrollan un fuerte sentido de compromiso y lealtad hacia la empresa y su legado, lo que significa mayor dedicación y esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa.

- Las empresas familiares tienden a tener una visión a largo plazo, manteniendo un liderazgo prolongado y estable, ya que están interesadas en preservar el negocio para las futuras generaciones.
- Los valores familiares y las tradiciones que se comparten son la base de la cultura empresarial en una empresa familiar, creando un ambiente de trabajo cercano y cálido.
- La toma de decisiones puede ser más ágil y rápida, lo que facilita la adaptación a cambios en el mercado.
- La flexibilidad de roles entre los miembros de la familia, permite garantizar la operatividad de la empresa y reducir costos.
- La empresa familiar suele tener menos conflicto de intereses entre los accionistas, a diferencia de empresas de gran tamaño, lo que facilita la ejecución de planes de estratégicos.
- Se transmite el conocimiento y habilidades de generación en generación, asegurando la continuidad del negocio.
- Los miembros de la familia y los empleados mantienen una cercanía que fomenta relaciones interpersonales sólidas, creando un ambiente laboral colaborativo y proactivo.
- Se crean relaciones estrechas con los clientes, ya que el trato es personalizado y cordial, fortaleciendo la confianza y fidelidad hacia la empresa.
- La empresa familiar tiene mayor impacto en la comunidad local, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región (p.15).

Aprovechar estas ventajas permiten a la empresa familiar enfrentar otros desafíos como los relacionados con la sucesión y la gobernanza, temas que serán abordados más adelante.

### **2.1.2 Desventajas de la empresa familiar.**

De igual forma, Taguiri y Davis (1996) mencionan algunos de los obstáculos y desafíos que enfrentan las empresas familiares, muchos de los cuales siguen siendo relevantes en la actualidad:

- Uno de los desafíos más críticos de la empresa familiar consiste en garantizar una transición exitosa del liderazgo y la propiedad hacia la siguiente generación. Este proceso puede complicarse por conflictos familiares, falta de interés o preparación de los sucesores, o la ausencia de un plan estructurado de capacitación.

- Para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa familiar, es necesario incorporar talento externo y profesionalizar la gestión. Sin embargo, la familia puede mostrar resistencia para ceder el control a empleados ajenos al núcleo familiar.
- Cuando los intereses familiares se priorizan sobre los comerciales, las decisiones pueden basarse más en la emoción que en la razón, afectando la gobernanza y la adecuada toma de decisiones.
- Los desacuerdos familiares pueden repercutir negativamente en la operación de la empresa y dañar las relaciones laborales y personales entre los miembros del grupo familiar.
- La falta de recursos financieros o tecnológicos puede limitar el crecimiento y la capacidad de innovación de la empresa.
- Adaptarse a mercados dinámicos puede resultar complicado para las empresas familiares que no implementan cambios oportunos.
- La resistencia a modificar procesos, estructuras o modelos de negocio limita la capacidad de adaptación y evolución de la empresa.
- La falta de canales claros de comunicación entre los miembros de la familia y los empleados puede ocasionar malentendidos y conflictos internos.
- La percepción de que la empresa familiar tiene escasas oportunidades de crecimiento profesional puede dificultar que personal adecuado se incorpore y permanezca largos periodos.
- La transición de patrimonio y la distribución de activos entre los herederos pueden generar disputas que comprometan la continuidad del negocio (p.16).

Afrontar de manera decidida estos desafíos, mediante la implementación de una gestión sólida, con una estructura organizativa clara y una planificación estratégica efectiva, se puede garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa familiar a largo plazo.

### **2.1.3 La institucionalización de la empresa familiar.**

La institucionalización de la empresa familiar, según Rizo (2021), se refiere:

“fundamentalmente a la creación de un Gobierno Corporativo cuyo objetivo es encauzar, en el mediano y largo plazo, los objetivos e intereses, así como la relación que existe entre la empresa y la familia empresaria. La especialización del Gobierno Corporativo

responderá a las necesidades mismas de la empresa: puede ser tan sencillo como crear en la empresa un comité de directivo hasta llegar a la conformación de un consejo de administración con consejeros independientes –por acuerdo de la asamblea de accionistas–, y quizá llegando también a la integración de un consejo consultivo” (s/p).

La familia empresaria que decide formalizar su organización, es decir, dejar atrás los procesos informales con los que emprendió y evolucionar hacia los procesos organizados y planificados, entiende como explica Rizo (2021) que es impostergable la transformación de la empresa familiar conformando un Gobierno Corporativo, que dé certeza al interior y al exterior de la organización y sobre todo que se visualice la continuidad a largo plazo (s/n).

#### **2.1.4 La sucesión en la empresa familiar.**

Como se mencionó en párrafos anteriores, las empresas familiares desaparecen antes de llegar a una segunda generación, consecuencia principalmente por la falta de una adecuada planificación de la sucesión.

La sucesión en una empresa familiar conlleva la transición del liderazgo y la propiedad de la empresa de la generación fundadora a los miembros de la siguiente generación o, en algunos casos, hacia ejecutivos externos, tal como lo mencionan Carballo y Glenda (2023). La ausencia de una adecuada planificación para ejecutar la transición puede generar incertidumbre, conflictos internos y, en muchos casos, la desaparición del negocio antes de alcanzar la segunda generación (s/p).

De acuerdo con Carballo y Glenda (2023), entre los conflictos más comunes derivados de la falta de un plan sucesorio se destacan:

- Falta de un miembro de la familia interesado o capacitado para asumir el liderazgo, lo que debilita la gestión de la empresa.
- Confusión en la distribución de activos y responsabilidades, que pueden generar tensiones entre los miembros de la familia.
- Resistencia de la generación fundadora a ceder el control, dificultando que los sucesores asuman la gestión.
- El sucesor no ha sido preparado adecuadamente, limitando su capacidad para liderar y tomar decisiones estratégicas (s/p).

Dada la relevancia de la sucesión para la continuidad empresarial, las empresas familiares deben poner especial énfasis en la planificación y en el desarrollo de estrategias que fortalezcan la transición generacional. La combinación de un plan sucesorio bien estructurado con la institucionalización de la empresa, crea las condiciones necesarias para establecer una organización sólida, capaz de perdurar más allá de la primera generación y de enfrentar con éxito los desafíos del mercado.

### **2.1.5 La empresa familiar en México.**

En México, al igual que en muchos otros países, las empresas familiares son el motor principal de la economía nacional, no solo generan una parte significativa del empleo, sino que también impulsan la innovación y la cohesión social. San Martín Reyna y Durán Encalada (2017) sostienen que “más del 90% de las empresas en el país son familiares” (p.10). Sin embargo, enfrentan diversos desafíos estructurales, administrativos y de sucesión que limitan su permanencia; un porcentaje bajo de las empresas familiares logra trascender a la segunda generación, y un porcentaje aún menor pasa a una tercera.

La mayoría de las empresas familiares se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas, y aunque muchas operan con recursos limitados, algunas han conseguido consolidarse como organizaciones competitivas y sostenibles en el largo plazo. Colegio de Contadores Públicos de México, (2014).

En el contexto estatal, de acuerdo con el estudio de San Martín y Durán (2017) en Chiapas el 93% de las empresas son familiares; de ellas, el 70% corresponde a microempresas y el 23% a pequeñas empresas. Otra característica destacable es la longevidad de estas organizaciones, ya que en el mismo estudio Chiapas ocupa el segundo lugar a nivel nacional en porcentaje de empresas familiares con más de veinte años de operación. Sin embargo, los autores señalan que, “una cantidad importante de empresas familiares se han estancado en cuanto crecimiento a pesar de llevar mucho tiempo en el mercado” (p.36).

La dinámica interna de las empresas familiares es compleja, debido a que combina factores familiares y empresariales que pueden fortalecer o debilitar su desempeño. No obstante, también han demostrado una notable capacidad de adaptación, como se evidenció durante la pandemia de COVID-19, cuando muchas de ellas lograron adaptarse rápidamente a entornos digitales, rediseñar



sus modelos de negocio con mayores posibilidades de mantener su operación y minimizar los impactos negativos de la crisis económica.

A partir de la información mencionada, es posible comprender la situación actual que enfrenta Grupo Wytzy, empresa familiar objeto de este estudio, así como el interés de sus propietarios por innovar en su estructura organizacional y optimizar sus procesos, con el propósito de aumentar su competitividad para continuar vigentes en el mercado.

## **2.2 Estructura organizacional.**

En el momento en que la empresa Grupo Wytzy formule su plan estratégico, deberá incluir una nueva estructura organizacional que refleje de manera clara la relación entre las personas, las áreas y las funciones. Para comprender la importancia de mantener un orden dentro de la organización, es necesario partir del concepto de estructura organizacional y su papel en el funcionamiento eficiente de la empresa.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que una empresa distribuye y coordina las tareas, funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. Cada organización es única y, por tanto, diseña su estructura de acuerdo con sus características, tamaño y necesidades específicas. Para Mintzberg (1991) “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (p.6).

En esencia, la estructura organizacional determina las relaciones de autoridad, los flujos de comunicación y los mecanismos de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos y departamentos. Por ello, como explica Mintzberg (1991) identificar los elementos que favorecen una estructura eficiente resulta fundamental para el buen desempeño de cualquier empresa.

La claridad de los roles y responsabilidades, son aspectos clave que ayudan a evitar confusiones y conflictos en las tareas cotidianas. Cuando cada colaborador conoce con precisión su función, la organización puede operar con mayor eficiencia, optimizando recursos y fortaleciendo la productividad. Asimismo, la definición de jerarquías y canales de comunicación facilita la toma de decisiones y contribuye al trabajo colaborativo.

Otro aspecto indispensable, de acuerdo con Mintzberg (1991) es la comunicación organizacional, ya que al estar definidos los canales de comunicación se puede transmitir información relevante entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo que favorece la coordinación, la transparencia y el cumplimiento de objetivos.

De igual manera, la toma de decisiones, ya sea centralizada o descentralizada, es un componente central del diseño estructural, ya que le permite a la organización tener capacidad de adaptación frente a las variaciones del mercado, la competencia o la tecnología.

Para Mintzberg (1991) conforme la empresa crece, mantener una estructura organizativa sólida y bien definida, se vuelve indispensable para facilitar la expansión de sus operaciones y la incorporación de nuevo personal. Esta formalización no solo promueve la integración de equipos, sino que también mejora la motivación y satisfacción laboral, al ofrecer rutas claras de desarrollo profesional.

Además, una estructura organizacional adecuada garantiza que las operaciones se desarrollen de acuerdo a los objetivos de la empresa, a través del control y la supervisión.

Dentro de la estructura organizacional también se deben considerar la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Estos elementos permiten la elaboración de instrumentos que ayudan a realizar las tareas diarias de los trabajadores, y facilita la comunicación coordinada entre cada área. Todo ello, contribuye a la mejora continua de los procesos productivos, administrativos y operativos.

Con la estructura organizacional se determinan los departamentos, las áreas y los niveles jerárquicos de la empresa, determinando las responsabilidades de cada puesto y su interacción con el resto de la organización. Tener claridad permite distribuir las tareas de manera equitativa y eficiente, evitando duplicidad de funciones, confusiones en las líneas de mando o conflictos internos.

Robbins (2005) conceptualiza la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.92). De acuerdo con esta perspectiva, la estructura se convierte en una herramienta fundamental para definir un orden interno, establecer dirección y coordinar las acciones hacia el logro de los objetivos.

No obstante, el diseño de una estructura organizativa es una tarea compleja, en la que intervienen componentes estructurales, procedimientos internos y demandas de un entorno globalizado, lo que exige un enfoque basado en la innovación organizacional. Un enfoque innovador permite a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y afrontar situaciones que afecten su productividad. Chiavenato (2009) afirma que “el diseño de la estructura organizacional debe considerar las dimensiones de la empresa, es decir, si es pequeña, mediana o grande; la división del trabajo, el ambiente laboral, si es participativo o autoritario, y las relaciones que existen entre los diversos procesos” (p. 91).

Asimismo, Chiavenato (2009), enfatiza la importancia de integrar los siguientes elementos:

- Factores ambientales: la misión, la visión, estrategia, entorno (macro y micro) tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinación entre ellas.
- Aspectos operativos: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas y control.
- Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflictos, ansiedad y pautas informales de las relaciones laborales (p.92).

Tomar en cuenta estos elementos permite a la organización diseñar una estructura acorde con su entorno y sus objetivos, al tiempo que se promueve un desempeño integral y sostenible. Para el caso del Grupo Wytty, una estructura organizacional renovada significa establecer los cimientos para fortalecer su funcionamiento interno, optimizar sus recursos y orientar su crecimiento hacia un modelo más competitivo e innovador.

### **2.2.1 Modelos de estructura organizacional.**

Las empresas pueden adoptar entre los diferentes tipos o modelos de estructura organizacional, de acuerdo con las variables antes mencionadas. Según Chiavenato (2009), los modelos más comunes de estructura organizacional son los siguientes:

- **Estructura Simple:** también conocido como estructura lineal, se caracteriza por un flujo de autoridad y comunicación directo desde la alta dirección hacia los niveles inferiores, siguiente una única cadena de mando. En este modelo, cada empleado reporta a un solo

superior al que reporta, lo que asegura una comunicación clara y una jerarquía bien definida. Entre sus principales ventajas se encuentra la simplicidad y la rapidez en la transmisión de órdenes e información. Sin embargo, el modelo lineal también puede tener limitaciones, como la falta de flexibilidad ante los cambios y la toma de decisiones basada en una perspectiva limitada, especialmente si la autoridad central no está completamente involucrada en lo que acontece.

- **Estructura Burocrática:** Esta estructura agrupa las operaciones en unidades de negocio autónomas, cada una responsable de un producto, servicio o mercado específico. Cada unidad o división opera como una entidad independiente con sus propios departamentos internos, como ventas, producción o marketing. Este modelo facilita la toma de decisiones descentralizada y una respuesta más ágil a las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, puede ocasionar duplicidad en el uso de los recursos y esfuerzos al ser utilizados en unidades separadas.
- **Estructura Matricial:** La estructura matricial combina elementos de las estructuras funcional y divisional. En este modelo, los empleados asumen dos tipos de responsabilidades: una relacionada con su función habitual y otra relacionada con un proyecto en particular. Este modelo promueve la colaboración entre departamentos y la flexibilidad organizacional, favoreciendo la adaptación e entornos cambiantes. No obstante, este modelo puede ocasionar conflictos en las líneas de autoridad, ya que los empleados reportan simultáneamente a más de un superior (p. 106).

En los últimos años se han desarrollado nuevas opciones estructurales que brindan a las organizaciones ventajas competitivas. Chiavenato (2009) hace mención de una nueva lógica en la organización de las estructuras en las que señala que “los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios” (p. 112).

Asimismo, Chiavenato (2009) identifica tres modelos de uso frecuente: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras, mismas que se describen a continuación: (p.109)

- **Estructura de equipo:** Con esta estructura se busca reducir las jerarquías tradicionales para promover una red de equipos interconectados. Promueve la colaboración, la comunicación horizontal y la toma de decisiones compartida. Los equipos pueden formarse de acuerdo a proyectos o áreas de conocimiento, y cada uno es responsable de sus resultados y rendimiento. Para operar bajo esta estructura, es importante que los colaboradores cuenten con una formación amplia, tanto general como especializada, para aprovechar mejor las capacidades individuales.
- **Estructura de red o virtual:** En este modelo, la organización contrata a empresas externas o profesionales independientes para que realicen aquellas actividades no esenciales por la organización, mientras que ella se enfoca en su negocio o actividad básica. La estructura virtual aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación para conectar a empleados, proveedores y socios estratégicos en una red virtual y mantener una colaboración efectiva aun cuando la organización se encuentre geográficamente dispersa. Este tipo de estructura es especialmente útil para empresas que buscan reducir costos fijos y aumentar su capacidad de respuesta en un entorno global.
- **Estructura sin fronteras:** Toda estructura organizacional puede generar barreras internas o externas que limiten la colaboración entre las personas y las áreas. La estructura sin fronteras busca eliminar esas barreras verticales, horizontales y externas para fomentar la cooperación permanente entre directivos, empleados, clientes y proveedores. Se busca que todos los involucrados trabajen en conjunto por el logro de los objetivos, promoviendo una cultura participativa (p.109).

La elección de un modelo estructural depende de la naturaleza de la empresa, su tamaño, la industria en la que opera, su cultura, sus valores y sus objetivos estratégicos. Es decir, la estructura ideal es aquella que facilita la comunicación eficiente, agiliza la toma de decisiones y permite una adaptación efectiva ante los cambios de entorno, generando ventajas competitivas sostenibles.

### **2.3 Perfil y competencias del recurso humano. (Gestión del recurso humano)**

Tanto la estructura organizativa como el recurso humano son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. En este apartado, se abordan las características del recurso humano, haciendo énfasis en las habilidades y cualidades que una persona debe tener para

desempeñarse efectivamente en un puesto de trabajo dentro de una organización. Estos aspectos resultan relevantes para asegurar que el personal esté alineado con los objetivos estratégicos y las necesidades operativas de la empresa. Asimismo, se analizan los procesos vinculados con la gestión de talento, como el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la promoción y la remuneración.

El término "recurso humano" según Chiavenato (2009) se refiere al conjunto de empleados o trabajadores que forman parte de una organización o empresa y que, mediante sus conocimientos, habilidades y esfuerzos, contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización. En otras palabras, son las personas que, desde distintas áreas y niveles jerárquicos, aportan su capacidad y compromiso para hacer posible el funcionamiento y desarrollo de la empresa. (p. 188)

La capacidad y el esfuerzo que cada trabajador emplee para el desarrollo de sus actividades se reflejan directamente en los resultados organizacionales. De acuerdo con Montoya y Boyero (2016) “el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (s/p). Esto significa que el talento humano no solo ejecuta las estrategias, sino que también las impulsa, fortaleciendo la posición de la empresa frente a su competencia.

El recurso humano puede aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades a una organización, dependiendo de sus aptitudes y capacidades, y de la manera en cómo éste sea tratado dentro de la organización. Montoya y Boyero (2016) señalan que

“el personal de la organización da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación” (s/p).

En este sentido, el recurso humano representa un valor intangible capaz de marcar la diferencia en el mercado.

En la actualidad, las organizaciones requieren contar con personal capacitado, comprometido y adaptable a los cambios constantes del entorno. Se busca que los colaboradores sean capaces de

identificar las necesidades del cliente, trabajar en equipo, comunicarse efectivamente y actuar con ética profesional. Estos elementos son indispensables para impulsar la innovación, la productividad y el éxito organizacional.

Chiavenato (2009) acertadamente comenta que los recursos humanos son uno de los activos más valiosos de una empresa, ya que son responsables de llevar a cabo las operaciones, desarrollar productos y servicios, interactuar con los clientes y participar en la toma de decisiones. Por ello, una gestión eficaz del talento humano resulta crucial para lograr un crecimiento sostenible y mantener la competitividad a largo plazo.

De acuerdo con Chiavenato (2009) “el desempeño de la organización refleja su estrategia en términos de formulación como de aplicación” (473). Por lo que, para potenciar el desempeño organizacional, es necesario diseñar adecuadamente los perfiles de puesto, ya que estos definen las responsabilidades, los requisitos y las competencias laborales necesarias para cada función. Es decir, el perfil de puesto de la persona que se quiere contratar, y posteriormente, elaborar un perfil de competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que permiten al trabajador cumplir eficazmente con las tareas asignadas y aportar valor a la organización.

### **2.3.1 Descripción y análisis de puestos.**

La descripción de puestos es una recopilación detallada de las responsabilidades, tareas, habilidades y competencias necesarias para desempeñar una función específica dentro de una organización. Esta herramienta permite tener un panorama general sobre el papel que ocupa cada puesto en la estructura organizativa, así como sobre los conocimientos y competencias requeridos de la persona que lo desempeña. De acuerdo con Chiavenato (2007) “la descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto” (p.226). Una vez realizada la descripción de puestos, se continua con el análisis de puestos, proceso que, según el mismo autor, consiste en que “una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante” (p.227).

El análisis de puestos, por tanto, es un proceso sistemático que permite recopilar, examinar y documentar información detallada sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y relaciones laborales, con la finalidad de comprender en profundidad las exigencias del cargo.

Chiavenato (2007) menciona que la descripción y el análisis de puestos se realizan a través de varios métodos, entre los cuales destacan los siguientes (p.231):

- Observación directa: el analista de puestos observa a los empleados mientras realizan sus tareas, con el fin de identificar cómo se llevan a cabo y qué habilidades son necesarias.
- Entrevistas: Los empleados que ocupan el puesto y sus supervisores son entrevistados para obtener información sobre las responsabilidades, habilidades requeridas, retos y condiciones del trabajo. Es el método más utilizado en la actualidad.
- Cuestionarios y encuestas: Se diseñan instrumentos específicos para recopilar información sobre los aspectos clave del puesto. Los empleados y supervisores pueden completar estos cuestionarios, proporcionando datos estructurados y consistentes.
- Métodos mixtos: Combinación de dos o más métodos de análisis para complementar la información recabada.

Una vez que se ha recopilado la información, el análisis de puestos implica, como afirma Chiavenato (2009) “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” (p. 222). Por consiguiente, se sintetiza los datos recopilados para elaborar una descripción completa y precisa del puesto, identificando sus responsabilidades, las competencias necesarias, las relaciones laborales, el contexto en el que se realiza el trabajo y otros elementos relevantes.

La descripción y el análisis de puestos son procesos esenciales en la gestión del recurso humano, ya que proporciona una visión clara de las funciones organizativas y contribuyen a la correcta estructuración del personal. Para elaborar una descripción de puestos adecuada, Chiavenato (2009) el autor antes mencionado, propone considerar los siguientes elementos fundamentales:

1. Título del puesto: El nombre del puesto dentro de la organización.
2. Objetivo del puesto: propósito general del puesto y su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.



3. Resumen del puesto: descripción breve de las funciones y responsabilidades principales.
4. Responsabilidades y tareas: Lista detallada de las actividades y obligaciones del puesto.
5. Habilidades y cualificaciones: Nivel académico, experiencia laboral, habilidades técnicas e interpersonales requeridas.
6. Relaciones laborales: Interacción con otros departamentos, puestos o personas externas.
7. Supervisión y dirección: Describe si el puesto implica la supervisión de otros empleados.
8. Ambiente de trabajo: Especifica las condiciones físicas y ambientales en las que se llevarán a cabo las tareas del puesto, incluidos horarios, ubicación y posibles riesgos.
9. Desarrollo profesional: Oportunidades de crecimiento y aprendizaje dentro de la organización.
10. Evaluación del desempeño: Criterios e indicadores utilizados para evaluar el rendimiento del empleado en el puesto (p.223).

Con la implementación adecuada de la descripción y el análisis de puestos, Chiavenato (2009) indica que se optimizan los procesos de reclutamiento y selección, se evalúa el desempeño laboral, se detectan necesidades de capacitación y se definen criterio para la promoción o desarrollo profesional. Cabe señalar, que es recomendable actualizar periódicamente las descripciones de puestos para asegurar su pertinencia ante los cambios del entorno organizacional (p.229).

### **2.3.2 Competencias laborales.**

En la actualidad, las organizaciones buscan incorporar a su equipo de trabajo personal altamente capacitado, capaz de aportar valor y adaptarse a las exigencias del entorno cambiante. Para ello, es necesario que se identifiquen las competencias que posee cada persona. Chiavenato (2009) define la competencia como “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p.146).

Las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que a un individuo desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia. Estas competencias son importantes en todos los niveles de la organización y en diversas funciones laborales, ya que garantizan que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos del entorno laboral y contribuir activamente al logro de los objetivos de la organización.

Es importante señalar que, para fortalecer el desempeño individual y colectivo, es necesario identificar, desarrollar y evaluar las competencias del personal, con el fin de promover la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Chiavenato (2009), destaca que algunas de las competencias o habilidades que debe poseer el recurso humano son:

- Habilidades técnicas: son conocimientos y destrezas específicas necesarias para llevar a cabo tareas propias del puesto.
- Habilidades de comunicación: La capacidad de transmitir información con claridad, tanto de forma verbal como escrita.
- Habilidades interpersonales: Se refieren a la capacidad de interactuar, colaborar y mantener relaciones laborales constructivas.
- Liderazgo: aptitud para guiar, motivar y coordinar equipos de trabajo, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos.
- Adaptabilidad: La capacidad de adaptarse a nuevos entornos, situaciones y desafíos.
- Resolución de problemas: La capacidad de analizar situaciones complejas, identificar problemas, evaluar alternativas y proponer soluciones efectivas.
- Pensamiento crítico: La habilidad para analizar de manera objetiva la información y tomar decisiones fundamentadas.
- Ética profesional: Actuar con responsabilidad e integridad en el entorno laboral, respetando normas y valores institucionales.
- Gestión del tiempo: La capacidad de administrar eficientemente el tiempo y establecer prioridades para cumplir con las tareas y objetivos (p.52).

El desarrollo de estas competencias laborales impacta significativamente en la productividad, calidad del trabajo y la satisfacción laboral. Todo ello, fortalece la cultura organizacional y otorga a la empresa ventajas competitivas, confirmando la importancia de una gestión del talento humano orientada al crecimiento y la mejora continua.

### **2.3.3 Reclutamiento y Selección.**

El de reclutamiento y la selección de personal constituyen procesos esenciales dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten incorporar a la organización a las personas idóneas para cubrir los puestos disponibles. Ambos procesos se desarrollan de manera planificada y estructurada para encontrar personas que se ajusten tanto a los requisitos técnicos del puesto como a la cultura de la empresa.

Chiavenato (2007) define el reclutamiento como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.149). Del mismo modo, explica que el proceso de selección “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.169).

Con base a estas concepciones, se entiende que las organizaciones deben valorar una combinación de habilidades técnicas y competencias individuales de los candidatos. Las actitudes, los valores y el compromiso son factores determinantes, ya que son atributos que le permiten a las personas alcanzar su máximo desempeño laboral.

Por ello, contar con una descripción clara de los puestos y de las competencias requeridas se vuelve indispensable, ya que facilita la identificación del perfil ideal y disminuye errores en la selección e incorporación del recurso humano adecuado.

### **2.3.4 Desarrollo y promoción del personal.**

El desarrollo del personal en una empresa se refiere al proceso planificado y continuo de mejora de las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias de los empleados. Chiavenato (2009) señala que “el desarrollo del personal busca ayudar a los empleados a crecer tanto profesional como personalmente, para que puedan realizar su trabajo de manera más efectiva y asumir los roles de mayor responsabilidad en la organización” (p.366)

El desarrollo del personal beneficia tanto a los empleados al brindarles oportunidades de aprendizaje y crecimiento, como a la empresa fortaleciéndola al contar un personal más capacitado, comprometido y productivo.

Por otro lado, Chiavenato (2009) señala que la promoción es el cambio de un ocupante de puesto a otra posición, dentro de la estructura de puestos de nivel jerárquico más alto interna del personal se refiere al proceso mediante el cual los empleados tienen la oportunidad de avanzar dentro de la misma organización, asumiendo cargos de mayor responsabilidad y jerarquía (p.231). De esta forma, además de reconocer el esfuerzo y la lealtad del personal, se motiva a los trabajadores a mejorar en su desempeño y permanecer en la empresa. Para ello, es importante que la empresa defina criterios claros y objetivos que permitan evaluar las competencias de los candidatos a una promoción, garantizando transparencia y equidad en el proceso (p.152).

Con lo anterior, se puede decir que el desarrollo y la promoción del personal contribuyen a la retención de talento, reducen la rotación de personal y se consolida una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la motivación y la mejora continua.

### **2.3.5 Capacitación del personal.**

La capacitación de personal es un proceso mediante el cual una organización proporciona a sus empleados las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para realizar sus trabajos de manera efectiva y eficiente. Según Chiavenato (2009), “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades requeridos para el adecuado desempeño de sus funciones” (p. 371).

Este proceso implica identificar las necesidades de capacitación, diseñar y desarrollar programas formativos, impartir la instrucción correspondiente, evaluar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios para asegurar su eficacia. Además, la capacitación puede abarcar una amplia gama de temas y enfoques, dependiendo de las características de la empresa y de los requerimientos específicos de cada puesto o área.

Chiavenato (2009) explica que implementar un plan de capacitación para el recurso humano aporta múltiples beneficios, como los que se mencionan a continuación:

- Mejora del desempeño y la productividad: La capacitación fortalece las habilidades y conocimientos del personal, lo que se refleja en el aumento en la calidad del trabajo y en la eficiencia en las operaciones.
- Mayor satisfacción y retención de empleados: Los empleados que reciben capacitación tienden a sentirse más valorados y comprometidos con la empresa, generando mayor satisfacción laboral y reducción en la rotación de personal.
- Desarrollo de nuevas habilidades: La capacitación permite que los empleados amplíen sus capacidades y estén preparados para asumir mayores responsabilidades.
- Mejora en la calidad del trabajo: Los empleados capacitados comprenden mejor los estándares de calidad y los aplica en la producción de bienes o servicios ofrecidos por la empresa.
- Fomento del liderazgo interno: A través de la capacitación en habilidades directivas se identifican y desarrollan futuros líderes dentro de la organización.
- Adaptación al cambio: La formación continua permite al personal mantenerse al día con las nuevas tecnologías, propiciando que la empresa se adapte más fácilmente a las tendencias del mercado.
- Estimulación de la innovación: La capacitación fomenta la creatividad y la innovación al exponer a los empleados a nuevas ideas y formas de trabajo.
- Mejor imagen institucional: Una empresa que promueve la capacitación constante proyecta una imagen positiva ante sus empleados, clientes y socios comerciales (p.387).

En conjunto, la capacitación representa una inversión estratégica que impulsa el crecimiento individual y de la organización, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura empresarial, la mejora del desempeño y la sostenibilidad a largo plazo.

### **2.3.6 Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual una organización evalúa y analiza el trabajo, las competencias y los logros de sus empleados en relación con los objetivos, las expectativas y los estándares previamente establecidos. De acuerdo con Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

Así también, Chiavenato (2009), señala que “las personas y las organizaciones necesitar saber todo respecto a su desempeño” (p.246). De ahí la importancia de la evaluación del desempeño, cuyo propósito, de acuerdo con Chiavenato (2009) es proporcionar una retroalimentación objetiva y constructiva sobre la forma en que el personal está realizando su trabajo, destacando sus fortalezas, reconocer logros individuales y áreas de mejora. Esto también le permite al trabajador identificar dónde están haciendo un buen trabajo y en qué aspectos podrían necesitar más apoyo. Al conocer sus puntos fuertes y débiles, los trabajadores pueden enfocarse en áreas específicas para mejorar su rendimiento y crecimiento profesional.

Asimismo, tal como lo menciona Chiavenato (2009), “la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas” (p.247). Por lo que, los empleados identificados con rendimiento sobresaliente, pueden ser reconocidos mediante incentivos económicos o bonificaciones, y también detectar casos de bajo rendimiento que necesiten estrategias de mejora o acompañamiento.

Las evaluaciones del desempeño también permiten asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. De ser necesario, facilita la realineación de metas, funciones y prioridades, para asegurar que todos los miembros trabajen de manera coordinada hacia los mismos propósitos institucionales.

### **2.3.7 Remuneración de personal.**

La remuneración de personal, también conocida como compensación laboral, se refiere al conjunto de salarios, beneficios y recompensas que una organización otorga a sus empleados como reconocimiento por los servicios y el trabajo que desempeñan. Chiavenato (2007) menciona que la remuneración representa “el conjunto de recompensas que los empleados reciben a cambio de los servicios prestados a la organización” (p.284). Es a través de la remuneración que la empresa atrae, retiene y motiva al personal.

La remuneración, según Chiavenato (2009) abarca varios elementos que van más allá del salario base, entre los que se destacan los siguientes:

- **Salario base:** Es la cantidad fija que un empleado percibe a cambio de su trabajo. Este salario puede variar según el puesto, la experiencia, la formación y la responsabilidad del cargo.

- Bonificaciones: Son pagos adicionales que se otorgan a los empleados en función de su rendimiento individual, logros alcanzados o el desempeño general de la organización.
- Comisiones: Se aplican normalmente en el área de ventas, se trata de un porcentaje sobre las ventas realizadas por el empleado, para incentivar su productividad.
- Incentivos: Son recompensas económicas adicionales diseñadas para motivar a los empleados a alcanzar ciertos objetivos o metas específicas.
- Prestaciones y beneficios sociales: Estos incluyen servicios médicos, planes de pensiones, cobertura de seguro, vacaciones, permiso por enfermedad, entre otros.
- Beneficios no monetarios: Son aspectos intangibles que mejoran la calidad de vida laboral, como horarios flexibles, modalidades de trabajo remoto, programas de desarrollo profesional o actividades recreativas (p.282)

Con lo anterior, se puede apreciar que la remuneración no se limita únicamente al salario percibido, sino que comprende un conjunto integral de beneficios que fortalecen el compromiso, la satisfacción y la lealtad de los empleados hacia la organización.

## **2.4 Proceso de producción.**

Las organizaciones se crean con la finalidad de producir bienes o prestar servicios que satisfagan necesidades específicas de la sociedad, y por el cual obtendrán beneficios económicos. Bajo esta premisa, los procesos de producción constituyen una actividad primordial, ya que en ellos recae la responsabilidad de que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad y al mismo tiempo se optimicen las operaciones de la organización.

Quijada (2019) dice que “el sistema de producción de una empresa es el encargado de transformar en valor los productos o servicios que la empresa vende a sus clientes, normalmente a través del procesado de algún tipo de materia prima” (p.11).

Siguiendo con Quijada (2019) menciona que el proceso de producción, también denominado cadena productiva, comprende el conjunto de operaciones planificadas y coordinadas para transformar materias primas o insumos en bienes o servicios, mediante la aplicación de procedimientos tecnológicos. Dicho esto, el objetivo principal del proceso de producción es satisfacer las demandas de consumo que tiene la sociedad de manera eficiente y sostenible.

En el transcurso de la historia, como lo explica Villas (2012) en especial desde la Revolución Industrial y los avances tecnológicos se impulsaron y aceleraron significativamente los procesos productivos, dando paso de la manufactura artesanal a la industrialización y dando origen a los mercados globales (s/p).

Actualmente, los procesos de producción se gestionan de manera más eficiente lo que conlleva una serie de beneficios significativos para la empresa, entre los que destacan la reducción de costos, la mejora continua de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de tiempos de entrega, la optimización de inventarios, la disminución de errores operativos y el aumento de la rentabilidad. Todo ello, impacta en la posición de la empresa en el mercado y demuestra su capacidad de adaptarse a los desafíos constantes del entorno empresarial.

#### **2.4.1. Elementos clave de los procesos de producción.**

En todo proceso productivo intervienen diversos elementos que permiten transformar los recursos en bienes o servicios con valor agregado para el mercado, así lo menciona Heizer y Render (2007) “la creación de bienes y servicios requiere transformar los recursos en bienes y servicios. Cuánto más eficazmente realicemos esta transformación, tanto más productivos seremos” (p. 16). Los autores antes mencionados, también señalan los componentes de un proceso de producción, el cual incluyen los inputs, la transformación, los outputs, el valor agregado y la eficiencia. Estos elementos interactúan de forma dinámica para garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades del consumidor.

Heizer y Barry (2007), mencionan que los retos de la productividad incluyen los inputs que se refieren a los recursos necesarios para iniciar el proceso productivo e incluyen las materias primas, la mano de obra, el capital, la tecnología y el conocimiento. A partir de ellos se lleva a cabo la transformación, otro elemento, que implica convertir esos recursos en productos terminados o servicios, mediante actividades como el diseño, la fabricación, el ensamblaje y el control de calidad. Esta etapa es la parte central del proceso productivo, ya que en ella se materializa el valor de los recursos invertidos.

Otro elemento a considerar de acuerdo con Heizer y Barry (2007) son los outputs, que corresponden a los resultados finales del proceso productivo, a manera de ejemplo pueden ser bienes tangibles,



como automóviles o electrodomésticos, o servicios intangibles, como la asesoría legal o la atención médica. Posterior a esta etapa, se busca dar el valor agregado al producto final, el cual se genera considerando el costo de los insumos utilizados y el precio del producto o servicio terminado.

Un último elemento a considerar según Heizery Barry (2017), es la eficiencia dentro del proceso productivo, ya que busca alcanzar los niveles de producción requeridos utilizando la menor cantidad posible de recursos, sin que esto comprometa la calidad ni la sostenibilidad de las operaciones.

De acuerdo con los autores mencionados previamente, considerar todos los elementos en conjunto permite diseñar sistemas de producción más efectivos, optimizar los recursos y asegurar que las operaciones agreguen valor tanto a la organización como a sus clientes.

#### **2.4.2 Tipos de procesos de producción.**

Las organizaciones eligen distintos tipos de procesos de producción según la naturaleza de sus productos, la demanda del mercado y los recursos con lo que cuentan. Cada tipo de proceso responde a necesidades específicas de calidad y flexibilidad en la fabricación. Heizer y Barry (2007) explican que la elección del sistema de producción adecuado permite a la empresa optimizar sus operaciones y garantizar la satisfacción del cliente.

Dentro de los tipos de procesos de producción más comunes y basándonos en Heizer y Barry (2007) y la Enciclopedia de Conceptos (2025) se encuentran los siguientes:

- **Producción Artesanal:** la cual se caracteriza por la elaboración individual de productos, realizada generalmente a mano, utilizando herramientas simples y requiriendo del trabajo físico. Los artículos producidos bajo este sistema regularmente son piezas únicas o personalizadas, destacando por su calidad y detalle.
- **Producción en Serie:** Aquí, los productos se fabrican en grandes cantidades utilizando procesos estandarizados. Este tipo de producción busca maximizar la eficiencia, reducir costos y mantener la uniformidad en el producto final.
- **Producción en Masa:** es similar a la producción en serie, pero en cantidades aún mayores haciendo mayor uso de maquinaria especializada y tecnología moderna para garantizar la uniformidad y la reducción de tiempos.

- Producción a pedido: se realiza de acuerdo con las especificaciones del cliente, es usual en la industria de la construcción de viviendas o en la confección de prendas de vestir a medida.
- Producción justo a tiempo (JIT): Este tipo de producción busca eliminar desperdicios y reducir costos de inventario al producir únicamente lo necesario, en el momento y en la cantidad requerida.
- Producción Sostenible: Las empresas adoptan prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad, procurando minimizar las afectaciones ecológicas promoviendo prácticas éticas en la fabricación de productos.
- Producción Digital: Utiliza tecnologías avanzadas como la impresión 3D o la fabricación aditiva para crear objetos capa por capa a partir de modelos digitales. Este tipo de producción favorece la innovación al ser utilizado en la creación de prototipos y en la fabricación de piezas personalizadas (p.14)

Conocer y comprender estos distintos tipos de procesos de producción permite a las organizaciones seleccionar el sistema más adecuado a su modelo de negocio, y esto a su vez contribuye a mantenerse competitiva y sostenible en el mercado.

### **2.4.3 Fases del proceso de producción.**

Las fases del proceso de producción pueden variar según el tipo de producto o servicio que se elabore y los métodos utilizados por la empresa. Sin embargo, como explica Quiroa (2019), todas las fases comparten una estructura básica orientada a transformar los recursos en bienes o servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Estas etapas permiten planificar, coordinar y controlar de manera eficiente cada parte del proceso productivo, desde la concepción de la idea hasta la entrega del producto final.

De acuerdo con León (2025) la primera fase, es conocida como diseño y desarrollo, y en ella se definen las características y especificaciones del producto o servicio. Aquí se planifica su estructura, se analizan los requerimientos técnicos y se crean prototipos que permiten evaluar su viabilidad y funcionalidad. Se continúa con la etapa de planificación, en la que se elabora un plan detallado que contempla los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios, así como los tiempos, costos y objetivos de producción que guiarán el proceso (s/p).

Una siguiente etapa, tal y como lo menciona León (2025) es la adquisición de materias primas, donde se obtienen los insumos y componentes necesarios para la fabricación del producto, ya sea a través de proveedores externos o de la preparación interna de los materiales. Una vez asegurados los recursos, el proceso continúa con la transformación y fabricación, fase en la que las materias primas se convierten en productos mediante procedimientos como corte, moldeo, fundición o ensamblaje, los cuales pueden realizarse de forma manual o automatizada dependiendo del producto (s/p).

Posteriormente, León (2025) señala que se pasa a la etapa de control de calidad donde se verifica que los productos cumplan con los estándares establecidos que garanticen su correcto funcionamiento y durabilidad (s/p).

Una vez que los productos pasan las pruebas de calidad, León (2025) comenta que se procede al empaque y etiquetado, donde se preparan para su almacenamiento y distribución, incorporando información relevante como instrucciones de uso, garantías o advertencias. Finalmente, en la etapa de almacenamiento León (2025) menciona que los productos terminados se organizan para su distribución a los puntos de venta o al consumidor final, siempre considerando una gestión eficiente del inventario para evitar pérdidas o retrasos. Por consiguiente, en la etapa de distribución y logística, es crucial la coordinación del transporte, las rutas y los tiempos de entrega para mantener la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa (s/p).

Cabe señalar, que durante los procesos de producción pueden surgir algunos inconvenientes que afecten el cumplimiento de las metas programadas. Entre los problemas más comunes se encuentran la falta de mantenimiento preventivo a las máquinas, el uso inadecuado de los equipos, la deficiente coordinación entre los trabajadores, la falta de control de calidad y la desorganización en las operaciones. Por ello, es necesario una supervisión constante y una gestión preventiva para garantizar la continuidad y la calidad del proceso productivo.

Recapitulando, el marco teórico nos permitió comprender los fundamentos conceptuales que sustentan la estructura organizacional, la gestión del talento humano y los procesos productivos dentro de la empresa. Estos conceptos son la base para interpretar y analizar la situación específica de la organización objeto de este estudio, ya que permite contrastar los conceptos revisados con las prácticas y las condiciones reales observadas en su entorno operativo. A continuación, se desarrolla

el marco en el que se contextualizan las condiciones actuales de la empresa y los factores que motivan la intervención.

### **3. Contextualización de las Condiciones para la Intervención**

La sede del Grupo Wytzy es el espacio donde se llevará a cabo el análisis e implementación de la propuesta, por lo que resulta esencial describir sus características, estructura organizativa, funcionamiento interno y entorno laboral, con el fin de comprender de manera integral los factores que inciden en su desempeño y que justifican la necesidad de intervención.

#### **a. Ubicación organizacional.**

Las oficinas del Grupo Wytzy se encuentran ubicadas en Calzada Ignacio Zaragoza 1707, Colonia Centro de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. El grupo está conformado por dos empresas pertenecientes al sector textil, ambas situadas en la zona centro de la ciudad, aunque en direcciones distintas.

Novias Wytzy, localizada en Calzada Ignacio Zaragoza 1707, Barrio Hidalgo, fue fundada en 1991 con el propósito de atender a mujeres que aprecian la confección a medida y el diseño personalizado, especialmente en prendas para ceremonias como vestidos de novia, de quinceañera, y de gala, entre otros. Desde 2013 es marca registrada y, con el paso del tiempo, ha ampliado su oferta para incluir complementos y accesorios como ramos, tiaras, lazos, copas para brindis, orientados a eventos de bodas y quince años.

Por su parte, Orquídea Pedrería y Encajes, está ubicada en 3ª. Oriente Sur 339, Barrio San Roque, fue creada en 2008 con la finalidad de atender la demanda de los diseñadores de moda, modistas y artesanos que requieren insumos de costura y materiales especializados para la confección de sus prendas y manualidades en general.

#### **b. Descripción funcional y/o operativa.**

A continuación, se describen la estructura, el funcionamiento y las dinámicas operativas del Grupo Wytzy, con el fin de comprender cómo se organizan y desarrollan las actividades dentro de la empresa. Cabe señalar que ambas empresas operan bajo el régimen simplificado de confianza (RESICO) y mantienen una gestión independiente, aunque comparten la misma visión empresarial.

Con esta descripción se busca identificar los procesos clave, las responsabilidades del personal y las formas en que se coordinan las tareas, así como los factores que inciden en el desempeño y la productividad. Esta información permitirá identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que servirán de base para la propuesta de mejora organizacional.

En la siguiente imagen se muestra el organigrama actual del Grupo Wyttyz, y se agregan las descripciones generales de cada puesto.



Es importante señalar que el organigrama actual contempla únicamente una de las empresas del grupo, ya que aún no se han realizado las actualizaciones correspondientes. La modificación será parte de las acciones a considerar en la presente intervención.

- Gerente General / Propietario: Es la figura responsable de la dirección general del Grupo Wyttyz. Define los objetivos estratégicos, toma decisiones sobre inversiones, establece políticas internas y supervisa el funcionamiento integral de las áreas administrativa, productiva y comercial. Además, coordina directamente con los encargados de cada área para garantizar el cumplimiento de las metas y la calidad del servicio.
- Área de Administración: Encargada de coordinar los recursos humanos, financieros y materiales para el correcto funcionamiento de la empresa. Asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales, el control del presupuesto y la gestión eficiente de los procesos internos. Así también, está encargada de adquisición de materiales y materias primas, del pago a proveedores, de la contratación de personal, del mantenimiento de maquinaria, del control de inventarios y del pago de nómina.

- Recursos Humanos: Administra el personal, gestiona el reclutamiento, capacitación, evaluación y bienestar laboral, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.
- Finanzas: Controla los ingresos y egresos, prepara estados financieros y administra los recursos económicos para mantener la estabilidad y liquidez de la empresa.
- Compras: Gestiona la adquisición de materiales, insumos y servicios necesarios para la operación, garantizando la calidad y el costo adecuado de los productos.
- Almacén: Supervisa la recepción, control y resguardo de materiales e insumos, asegurando su correcta distribución a las áreas de producción y ventas. (telas, hilos, habilitaciones en general)
- Área de producción: Tiene a su cargo la elaboración de productos, asegurando calidad, cumplimiento en los tiempos y eficiencia en el uso de los recursos. Coordina la entrega de los productos terminados y mantiene comunicación con el área comercial para atender pedidos o solicitudes personalizadas.
  - Diseño: Desarrolla propuestas creativas de prendas y accesorios, alineadas con las tendencias de moda del mercado y las necesidades del cliente.
  - Corte y confección: Transforma los materiales en productos terminados mediante procesos técnicos y artesanales que garantizan precisión y calidad.
  - Acabados: Realiza los últimos detalles en las prendas, como bordado, planchado, aplicación de pedrería o ajustes finales.
- Área de Comercialización: Su propósito es posicionar los productos del Grupo Wytzy en el mercado, incrementar las ventas y fortalecer la relación con los clientes.
  - Publicidad y Marketing: Diseña estrategias de promoción, maneja la comunicación digital y la imagen de marca, así como campañas publicitarias que fortalezcan la presencia del grupo en el mercado. (Con la función de realizar diseños publicitarios y campañas de marketing para promoción de los dos negocios)

- Ventas: Atiende directamente a los clientes, asesora sobre los productos disponibles, gestiona pedidos y asegura una atención personalizada que fomente la fidelización.
- Empleada de mostrador: Brinda atención al cliente en el punto de venta, mostrando los productos, resolviendo dudas, realizando cobros y apoyando en la presentación del establecimiento. (es la persona que trata constante y directamente con los clientes, así como la encargada de recopilar el inventario para adelantarse a aquellos productos que están por agotarse).

El Grupo Wyttyz tiene establecida una línea de mando encabezada por los propietarios, quienes dirigen las decisiones estratégicas y operativas de ambas empresas. Sin embargo, los colaboradores desempeñan funciones de manera compartida, ya que algunas actividades no se encuentran delimitadas por áreas específicas. Esta falta de división estructural ocasiona que las responsabilidades se mezclen y que algunos procesos no se desarrollen adecuadamente, por lo que se considera necesario establecer una organización interna más definida que optimice los recursos humanos, materiales y administrativos y, favorezca el desempeño general del Grupo.

### **3.1 Contexto de Actuación.**

#### **3.1.1 Contexto Externo.**

De acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional (2025) la economía mundial se encuentra en una etapa de crecimiento moderado, para 2025 se estima un crecimiento mundial del 3.3%, con una inflación proyectada de 4.2%, consecuencia en gran medida por la pandemia de COVID-19, la guerra derivada de las tensiones entre Rusia y Ucrania y, otros conflictos geopolíticos, que afectan significativamente las cadenas de suministros y los precios de las materias primas.

En México, la industria textil manufacturera presenta un panorama con muchos desafíos, ya que según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), abordado por Méndez (2024) la industria textil y de la confección contribuye aproximadamente con el 1.9% del total de las industrias manufactureras, lo que indica que es menor en comparación con años anteriores. Tal como lo menciona la Secretaría de Economía del Gobierno de México (2024) el intercambio



comercial de textiles en México se muestra relevante al alcanzar en 2024 los 24.3 mil millones de dólares, sin embargo la industria textil está bajo presión por importaciones de prendas y materiales de bajo coste, competencia internacional, y una necesidad imperante de modernización tecnológica y de procesos. Esta situación plantea tanto una limitación como una oportunidad para el Grupo Wytzy, ya que debe competir con un sector que demanda innovación ante mercados saturados.

Por otro lado, el poder adquisitivo del consumidor se ve afectado por factores como el desempleo, la inflación y la incertidumbre, obligando al consumidor a priorizar adquisición de bienes básicos y posponer gastos superfluos como los generados por la moda, en particular de vestidos de ceremonias. Pese a ello, el sector de la moda nupcial en México tenía en 2019 un valor de 98 millones de pesos, que se vio afectado por la pandemia COVID19, y de acuerdo con Rodríguez (2019) desde hace dos años empezó a registrar una alentadora recuperación para las empresas dedicadas a la confección y comercialización de vestidos de novias y fiesta.

Para el Grupo Wytzy, que opera en el nicho de la moda nupcial, un sector que prioriza la personalización, la calidad y la experiencia de compra del cliente, los factores externos inciden de forma determinante. En principio, los aumentos de los costos de los insumos, como las telas y encajes, la pedrería y otros elementos de acabados, afectan los márgenes de producción. Luego, la dificultad para conseguir algunos materiales incluso se presenta la necesidad de importarlos, lo que genera demoras y costos logísticos adicionales.

Desde el punto de vista normativo, el Grupo Wytzy, opera bajo el marco de la legislación laboral mexicana, en particular la Ley Federal del Trabajo y cumple con las obligaciones fiscales del Código Fiscal de la Federación. Estas normas regulan las condiciones de trabajo, la jornada laboral, el salario justo, capacitaciones y derechos a la maternidad, y en fechas recientes también considera el permiso de paternidad. De igual manera, las reformas de la Ley de Matrimonio Civil, impacta a la empresa ya que reconoce formalmente las uniones entre personas del mismo sexo, lo que abre la oportunidad de ampliar la cartera de clientes para vestidos de ceremonia más allá de lo tradicional.

En lo referente a la marca y propiedad intelectual, la marca “Wytzy”, está registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) por la empresa, brindando una ventaja

competitiva al proteger su identidad, lo que permite pensar en modelos de franquicia, licencias o expansión futura.

Aunado a lo anterior, los cambios socioculturales también juegan un papel importante. La mujer moderna mexicana se incorpora cada vez más en el ámbito laboral y decide cada vez con mayor autonomía sus compras. Este perfil de consumidor tiene acceso a redes sociales, plataformas digitales, información global sobre tendencias de moda nupcial, incluyendo tiendas de novias y diseñadores especializados en el rubro, lo que incrementa su exigencia en relación calidad-precio, diseño y experiencia de compra. Ante esta situación, el Grupo Wytzy debe establecer nuevas estrategias de valor agregado, precios competitivos, experiencia de compra, y la adecuada comunicación de su propuesta de marca.

En el ámbito tecnológico, el comercio electrónico y la presencia digital se han vuelto cada vez más indispensables para que la organización continúe vigente en el mercado. En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), elaborada por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (2020) hay 80.6 millones de usuarios de internet y 86.5 millones de usuarios de teléfonos celulares. La misma encuesta indica que el 95% de las personas se conectan desde un Smartphone, lo que significa que el porcentaje de la población activa en redes sociales es alta y el comercio a través de estos medios seguirá incrementando.

De acuerdo con el Statista Research Department (2022) el porcentaje de mujeres mexicanas que usan las redes sociales especialmente Facebook e Instagram es casi del 55% en ambas redes, lo que representa un amplio número de clientes potenciales en el sector de la moda nupcial. El Grupo Wytzy tiene presencia en ambas redes sociales, aunque no las ha explotado adecuadamente, considerando la cantidad de seguidores en cada una de sus cuentas.

La tecnología y el comercio digital se presentan como factores clave. Con un número creciente de usuarios de internet y smartphones, el canal online se convierte en una vía esencial para la comercialización de vestidos de ceremonias, insumos y accesorios. Para una empresa del sector

como Grupo Wytzy, contar con presencia digital optimizada, estrategia de e-commerce, redes sociales activas y una logística adecuada es cada vez más determinante para competir y crecer.

Por otro lado, en México hay más de 13 mil establecimientos con actividad económica dedicada a la confección de prendas de vestir lo que significa un amplio número de consumidores de insumos y suministros para costura, que pueden atenderse a través de la tienda en línea de la empresa Orquídea Pedrería y Encajes, para ampliar el servicio al cliente e incrementar significativamente las ventas. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2022)

La moda nupcial ha experimentado cambios acelerados post pandemia, y el reto de la sostenibilidad ha sido retomado por este sector con preocupación; aunque el sector nupcial se asocia a la producción artesanal o semi industrial, también se enfrenta al desafío de reducir su impacto ambiental al gestionar sus residuos, optimizar el uso de los insumos y utilizar materiales eco-friendly o amigables con el medio ambiente. Por lo que, el Grupo Wytzy debe considerar la sostenibilidad dentro de su agenda, con la finalidad de tomar conciencia del impacto ambiental que produce la industria textil y la importancia de cuidar el entorno con el ahorro de energía en los procesos de producción y comercialización, aprovechando al máximo los sobrantes de los insumos para elaborar otros productos relacionados con el sector.

Con respecto a la comercialización de los insumos para costura también existe una competencia alta, ya que hay varias mercerías y tiendas de textiles que ofrecen productos similares, con diferencia de marcas y precios. Sin embargo, la profesionalización del diseño de modas abre un abanico de oportunidades para continuar comercializando habilitaciones o insumos de costura para los creativos de la moda, quienes son los clientes potenciales en la empresa.

En este entorno, la adaptación y la innovación organizacional se vuelven imperativas para que Grupo Wytzy mantenga su relevancia y competitividad a largo plazo.

### **3.1.2 Contexto Interno.**

#### ***3.1.2.1 Estructura organizacional.***

La estructura organizacional es la primera variable de análisis en el estudio del Grupo Wytty. Con base en los resultados de los cuestionarios aplicados y a la observación participativa, se identifica que esta empresa familiar es un ejemplo de permanencia y experiencia dentro del competitivo mercado de la moda nupcial y de ceremonias. Fundada hace más de tres décadas, se ha consolidado como un referente en la comunidad local, contribuyendo al sueño de innumerables mujeres al vestir trajes confeccionados a la medida para las ocasiones más significativas de sus vidas.

A lo largo de su trayectoria, el Grupo Wytty ha cultivado una reputación sólida gracias a su atención personalizada, calidad en la selección de insumos y la calidad en la confección de cada prenda. Sin embargo, pese a estas particularidades, su estructura organizacional muestra debilidad y falta de formalidad, lo que limita la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Tras la pandemia de COVID19, la empresa enfrentó un estancamiento en su gestión, lo que derivó en una reducción de personal. Actualmente, más del 50% de quienes colaboran en la organización pertenecen a la familia fundadora. Esta dinámica familiar aporta ventajas en términos de compromiso, cohesión y sentido de pertenencia, pero también plantea la necesidad de una estrategia clara de sucesión y profesionalización que incorpore talento externo, capaz de fortalecer la administración y proyectar su crecimiento a futuro.

El funcionamiento interno del Grupo Wytty se caracteriza por su informalidad estructural. Aunque no existe un organigrama formalmente actualizado, sí mantiene una línea de mando clara, implícita debido a la presencia activa de los fundadores, quienes conservan un papel central en la dirección y supervisión de actividades. Su liderazgo cercano y basado en la confianza ha sido un pilar en la permanencia y prestigio de la empresa. Sin embargo, esta misma dinámica ha dificultado el desarrollo de un sistema organizacional más sólido que permita aprovechar plenamente el potencial del equipo y diversificar sus estrategias comerciales.

El Grupo Wytty concentra su actividad en dos líneas principales de negocio: la confección de prendas de vestir para ceremonias, a través de Novias Wytty, y la comercialización de insumos para costura mediante Orquídea Pedrería y Encajes. Se identifica que, pese a la trayectoria y experiencia acumuladas, un alto porcentaje del personal desconoce los elementos formales de la

filosofía institucional, como la misión, la visión y los valores, los cuales, aunque implícitos en la práctica, no se encuentran visibles dentro de las instalaciones.



Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 60% de los colaboradores está familiarizado con la filosofía de la empresa, mientras que el 40% no la identifica plenamente (Gráfica 1). Esto sugiere que existe una comunicación interna funcional, aunque no logre permear de manera uniforme entre todos los miembros de la organización. Los fundadores, han transmitido los valores y propósito de la empresa de forma empírica, a través de su ejemplo cotidiano y del contacto directo con el personal. No obstante, que una parte significativa del equipo no reconozca formalmente la filosofía institucional señala una oportunidad de mejora en la comunicación interna.

Contar con una visión, misión y valores claramente definidos y socializados es fundamental para orientar los esfuerzos colectivos, fomentar la identidad organizacional y alinear el trabajo hacia objetivos comunes. La gráfica también sugiere que comunicar y mantener actualizada la filosofía empresarial contribuye a fortalecer la cultura organizacional y mantener el sentido de pertenencia, a medida que la empresa evoluciona.

De acuerdo con la consulta en archivos, la filosofía empresarial se encuentra en documentos internos consultados, los cuales plantean los siguientes elementos:

Misión: “Proporcionar la mejor calidad y diseño en cada uno de los vestidos, así como ofrecer un servicio personalizado que garantice la satisfacción de nuestras clientas. Ofrecer los mejores diseños en vestidos de novia de la más alta calidad ajustándose a la comodidad del bolsillo”.

Visión: “La empresa Grupo Wytzy tiene como visión que para el año 2021 se convierta en una empresa reconocida a nivel local por la calidad en diseño, vanguardia y servicio”.

Valores:

- Calidad
- Servicio
- Lealtad
- Honestidad

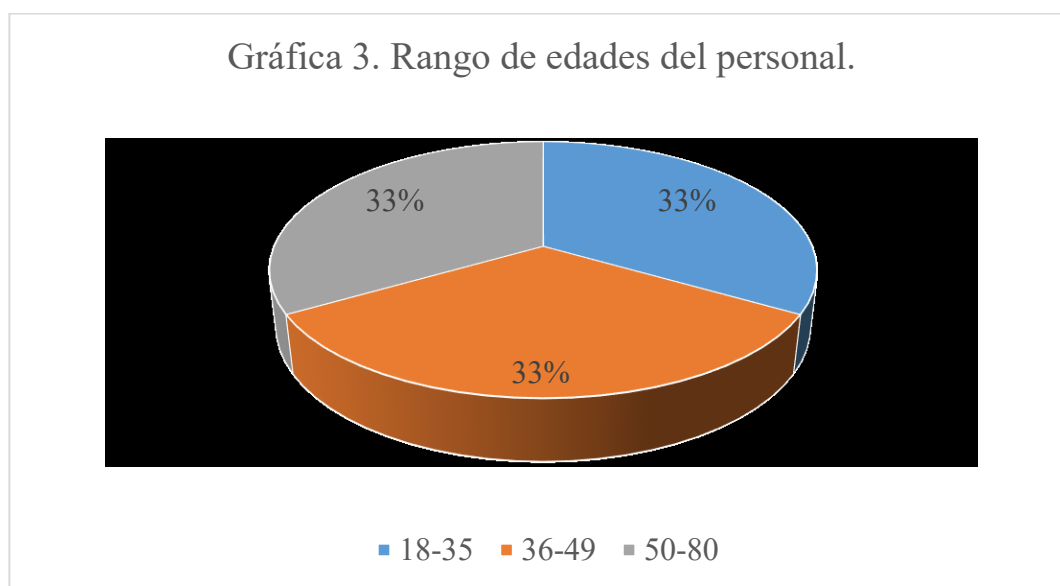
La observación participativa permitió identificar un ambiente laboral agradable, donde predomina el respeto entre compañeros y hacia los clientes, así como un aprovechamiento responsable de la jornada laboral. Sin embargo, se detectó la ausencia de una definición clara de áreas o departamentos, así como la falta de precisión en los puestos y funciones asignadas. (Gráfica 2)



Elaboración propia

Los resultados de los cuestionarios reflejan que el 67% del personal conoce las actividades que realiza, pero desconoce el nombre de su área, su nivel jerárquico y las demás secciones de la empresa; mientras que el 33% manifiesta confusión o desconocimiento total sobre su posición dentro de la estructura. Aunque puede ser positivo que el 67% del personal tenga cierta claridad en su rol y responsabilidades laborales, que parte del personal lo desconozca es preocupante porque puede representar ineficiencia, derivar en duplicidad de tareas, comunicación deficiente y dificultades en la operatividad.

Con relación a la edad de los colaboradores del Grupo Wyttyz, se observa una distribución equilibrada entre los diferentes rangos de edad, tal como se muestra en la Gráfica 3.



Elaboración propia

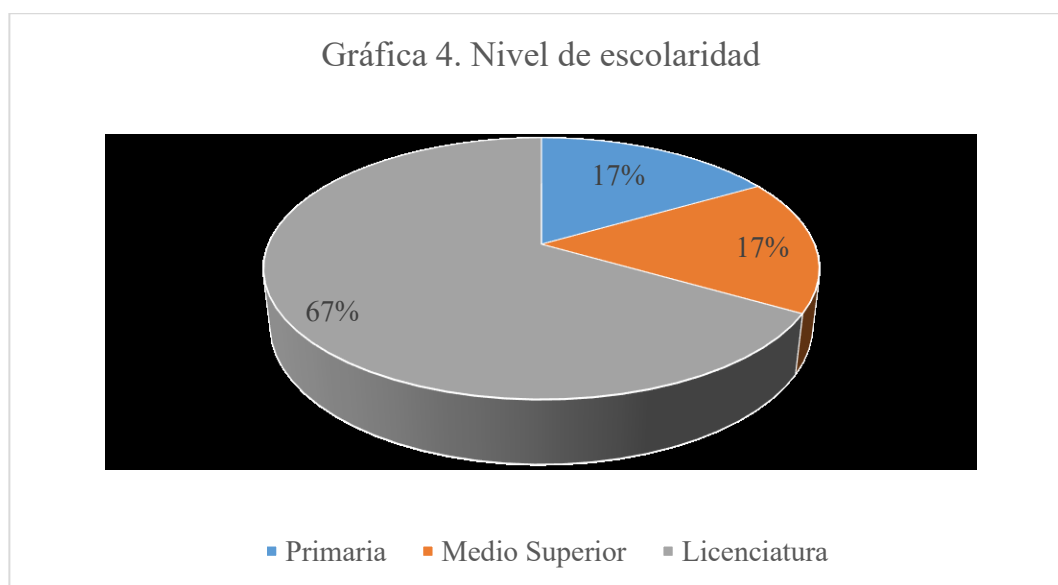
La empresa cuenta con la representación de cuatro generaciones dentro de su personal: la Generación Z (13 a 28 años) y Millennials (29 a 44 años), la Generación X (45 a 59 años) y Baby Boomers (60 años en adelante). Para efectos de este estudio, se agruparon como sigue: la Generación Z y Millennials (18 a 35 años), Generación X (36 a 45 años) y Generación Baby Boomers (60 años en adelante). Esta diversidad generacional representa una oportunidad para fomentar la mentoría intergeneracional, permitiendo que los empleados más jóvenes aprendan de la experiencia de los mayores, y que estos, a su vez, se beneficien de la visión innovadora de las nuevas generaciones. Para ello, es importante que la empresa implemente estrategias que promuevan la inclusión, la colaboración y el aprovechamiento de estas diferencias.

En este contexto, la intervención propuesta constituye una oportunidad para redefinir la dirección estratégica y los objetivos del Grupo Wyttyz, comunicándolos de manera clara y efectiva a todo el equipo.

### ***3.1.2.2 Perfil y competencias del recurso humano.***

El Grupo Wyttyz cuenta actualmente con un equipo conformado por ocho personas, con conocimientos y experiencia dentro el sector de la moda nupcial. Esta fuerza laboral opera acorde con la capacidad productiva de la empresa, y se caracteriza por un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización, en parte debido al tiempo en que los colaboradores han permanecido en la organización. El personal combina formación académica formal con experiencia práctica, tanto en la confección de prendas de vestir como en la comercialización de insumos para costura, lo que aporta un equilibrio valioso entre conocimiento técnico y destreza manual.

La plantilla laboral del Grupo Wyttyz es notable por su alto nivel de escolaridad y por su preparación profesional en campos relacionados con la moda y el diseño. Este perfil académico garantiza que el equipo tenga una base sólida de conocimientos y habilidades técnicas para el desarrollo de productos de alta calidad. Además, la presencia de colaboradores empíricos con amplia experiencia adquirida dentro de la empresa contribuye con una visión práctica que complementa la formación teórica del resto del personal (Gráfica 4).



Elaboración propia



El hecho de que el 67% de los empleados tenga estudios de licenciatura sugiere que la empresa valora la educación superior al momento de contratar personal. Esto representa una ventaja competitiva en términos de contar con personal con conocimientos técnicos y capacidades de gestión que fortalecen los procesos administrativos y productivos.

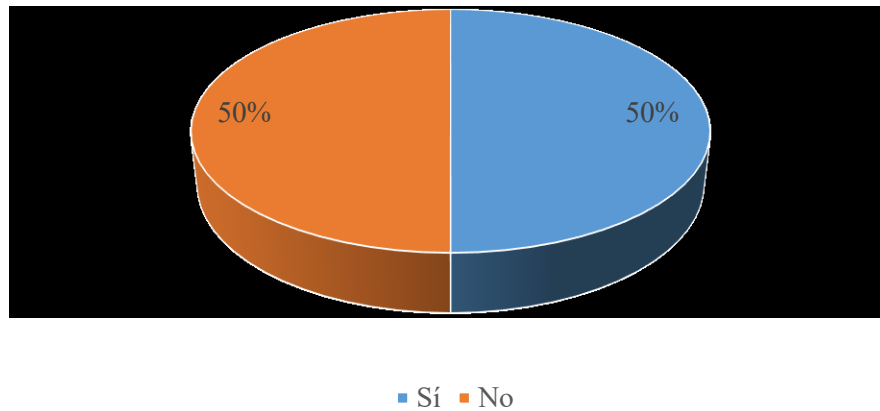
La diversidad educativa dentro del equipo también brinda la posibilidad de especialización y desarrollo interno, ya que los colaboradores con mayor formación académica pueden asumir funciones de liderazgo o gestión, mientras que aquellos con mejor nivel educativo pueden enfocarse en tareas técnicas o de producción. Así también, esta combinación de perfiles fomenta la innovación y la creatividad, al considerar diferentes perspectivas y enfoques que pueden generar nuevas ideas y soluciones.

Los empleados con educación primaria y de nivel medio superior aportan habilidades prácticas esenciales en la confección de prendas, reforzando la capacidad operativa de la empresa y la experiencia en la producción de prendas, lo que puede ser valioso para la empresa. La interacción entre estos colaboradores y los profesionistas titulados genera un entorno de aprendizaje mutuo, donde la experiencia práctica y el conocimiento teórico se complementan de manera efectiva. En este sentido, la empresa podría fortalecer su desarrollo organizacional mediante programas de capacitación continua que ayuden a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos, independientemente de su nivel educativo, lo que puede contribuir a un personal más calificado y versátil.

Sin embargo, pese a la experiencia y compromiso del equipo, se observa que las funciones del personal no están claramente definidas según el puesto que ocupan, en particular entre quienes no pertenecen al núcleo familiar. Esta situación ha derivado en un esquema operativo flexible, que puede facilitar la colaboración, pero también generar cierta ambigüedad en las responsabilidades y niveles jerárquicos. Por ello, es necesario formalizar las descripciones de puestos y establecer líneas claras de autoridad dentro de la organización.

En la siguiente gráfica se observa que el personal del Grupo Wyttyz, conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo; se identifica que existe un porcentaje equilibrado en cuanto al nivel de conocimiento de las responsabilidades laborales entre los empleados. (Gráfica 5).

Gráfica 5. Personal que conoce todas las funciones del puesto que desempeña.

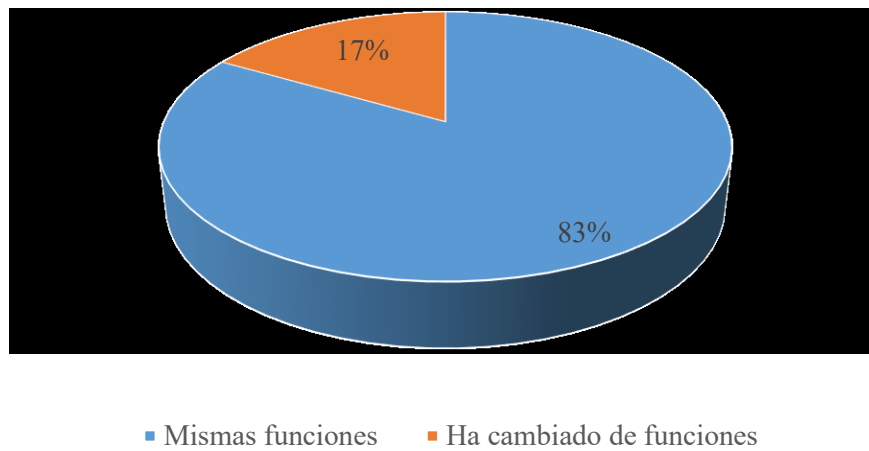


Elaboración propia

Este resultado sugiere que la mitad de los empleados tiene comprensión clara de las tareas y funciones que le corresponden, propiciando que sean más eficientes en sus roles y que cumplan adecuadamente con sus labores. Sin embargo, el hecho de que la otra mitad desconozca total o parcialmente las funciones requeridas en sus puestos de trabajo, representa una debilidad organizacional, ya que esta falta de claridad puede ocasionar confusión, duplicidad de esfuerzos y poca colaboración entre los miembros del equipo. La ausencia de una definición precisa de los roles y responsabilidades limita la productividad y aumenta la posibilidad de errores operativos, por lo que resulta necesario establecer con mayor formalidad la descripción de puestos y los flujos de comunicación interna que garanticen una gestión eficiente.

Profundizando en la dinámica laboral del Grupo Wyttyz, se observa que el 83% del personal ha desempeñado las mismas funciones desde su ingreso, lo que refleja cierta estabilidad laboral. Este resultado se puede atribuir a la especialización de las actividades que se realizan, así como al nivel de satisfacción que los colaboradores manifiestan respecto a las funciones que desempeñan. Por otro lado, el 17% del personal que han experimentado cambios en sus funciones podría estar motivado por la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo o por ajustes internos derivados de las necesidades operativas de la empresa (Gráfica 6).

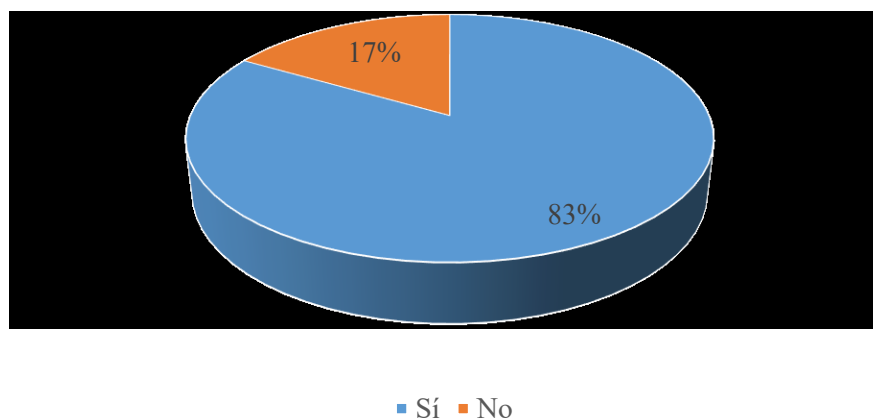
Gráfica 6. Desempeño de funciones desde su ingreso.



Elaboración propia

De igual forma, al analizar la percepción que tienen los colaboradores sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, se observa el mismo patrón porcentual. El 83% del personal, a pesar de mantener las mismas funciones desde su ingreso, considera que aún existen posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Esto refleja un sentido de pertenencia y una visión optimista hacia el futuro. En contraste, el 17% del personal que no percibe oportunidades de crecimiento puede estar relacionado con aquellos empleados que han experimentado cambios en funciones, pero no están del todo satisfechos con los logros obtenidos y consideran que pueden aportar más (Gráfica 7).

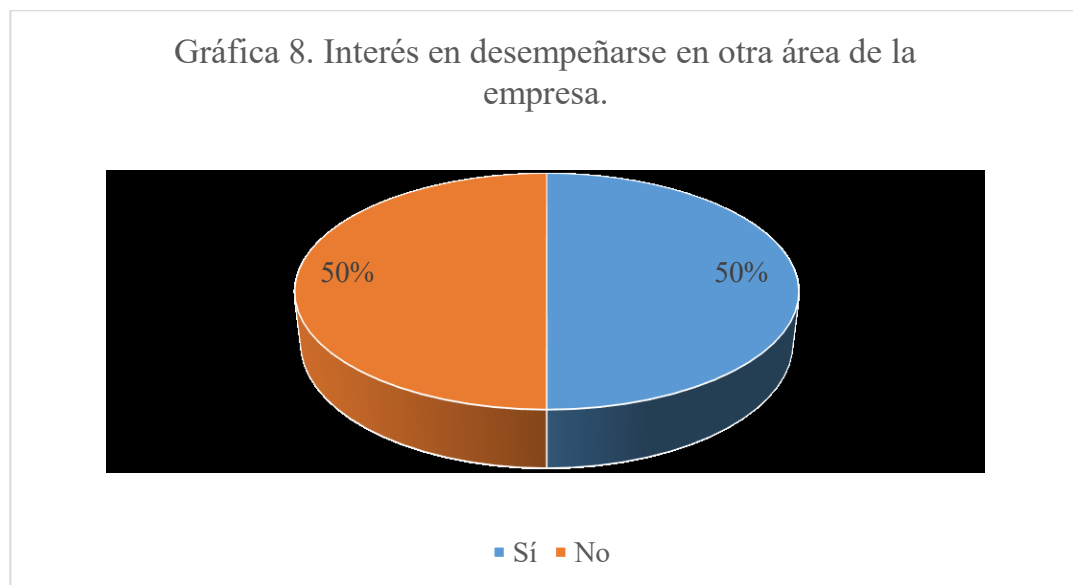
Gráfica 7. Percepción de crecimiento profesional del recurso humano.



Elaboración propia

A partir de estos resultados, se identifica la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la gestión de talento, de modo que los empleados comprendan con mayor claridad la estructura organizacional, las funciones de cada área y su contribución al logro de los objetivos institucionales. Para ello, es recomendable que la empresa implemente programas de formación y desarrollo que promuevan la profesionalización, la actualización de competencias y una visión compartida del crecimiento individual y organizacional.

En relación con el interés de los colaboradores del Grupo Wytzy por desempeñarse en otras áreas o realizar otras funciones, los resultados muestran una división equilibrada: el 50% del personal manifiesta disposición para explorar distintas áreas dentro de la empresa, lo que puede interpretarse como una actitud positiva hacia el aprendizaje, el desarrollo de nuevas habilidades y la búsqueda de mayores oportunidades de contribución. El otro 50% no muestra interés en cambiar de área o funciones, lo que representa satisfacción con sus responsabilidades actuales o motivos personales, como la estabilidad o la comodidad en su entorno laboral (Gráfica 8).

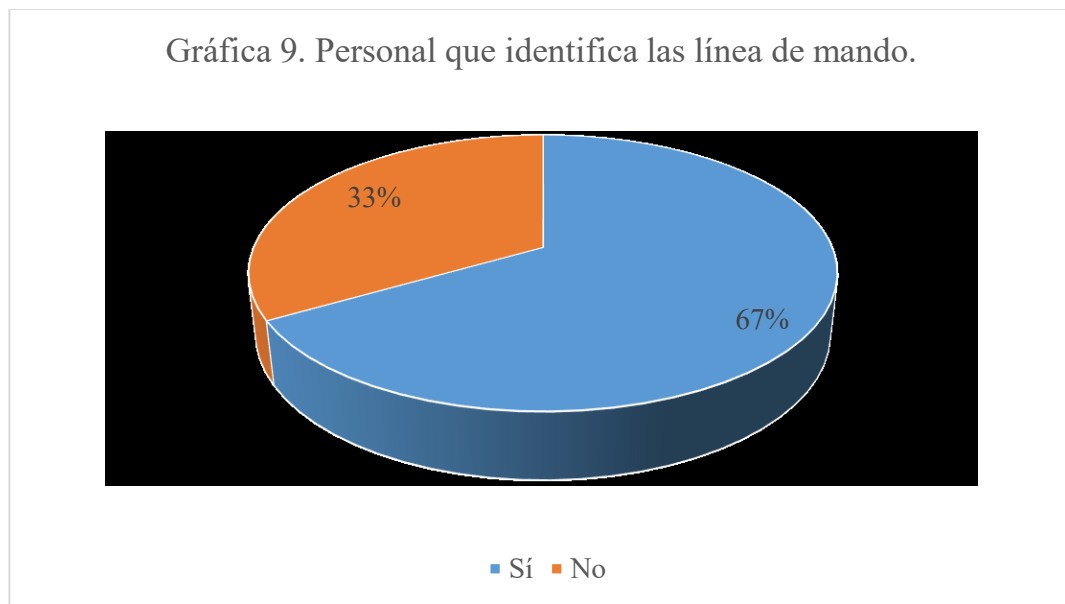


Elaboración propia

Por otra parte, se identificó que el personal reconoce la existencia de una línea de mando, aunque de forma limitada, ya que la mayoría percibe al dueño como la única figura de autoridad. Esto se debe a la participación activa de los fundadores en las operaciones diarias, lo que indica nuevamente

falta de una estructura jerárquica claramente definida y una percepción poco precisa de los niveles de autoridad dentro de la organización.

En la siguiente gráfica se muestra que el 67% del personal identifica a los dueños o fundadores como los únicos jefes dentro de la organización, mientras que el 33% restante no tiene claridad sobre quién funge como su jefe inmediato superior. Estos resultados sugieren que la estructura organizacional es del tipo centralizado, en el que los dueños asumen la mayoría de las funciones de liderazgo y toma de decisiones. Así también, el desconocimiento de parte del 33% del personal refleja, como se ha mencionado en párrafos anteriores, deficiencias en la comunicación interna y la falta de definición formal de los niveles jerárquicos, lo que puede ocasionar confusión en la asignación de tareas, duplicidad de esfuerzos o que el personal no sepa a quien acudir cuando requiera de orientación. (Gráfica 9).

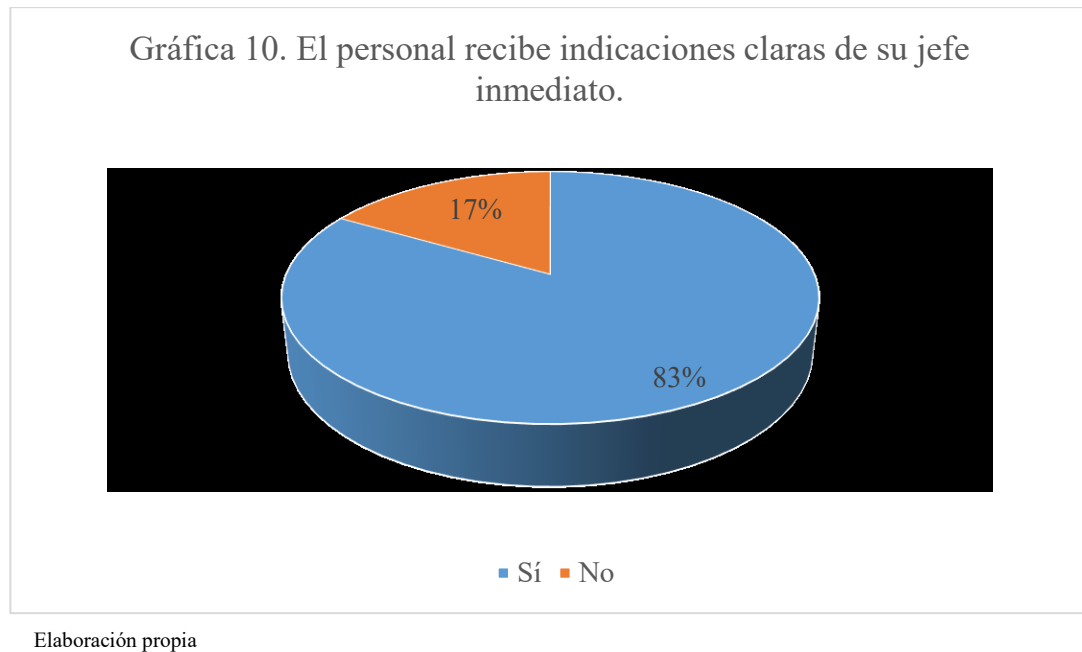


Elaboración propia

A través de esta gráfica, también se revela la necesidad de establecer roles, responsabilidades y canales de comunicación claros que permitan identificar con precisión las líneas de autoridad, y de esta forma favorecer una gestión ordenada y colaborativa.

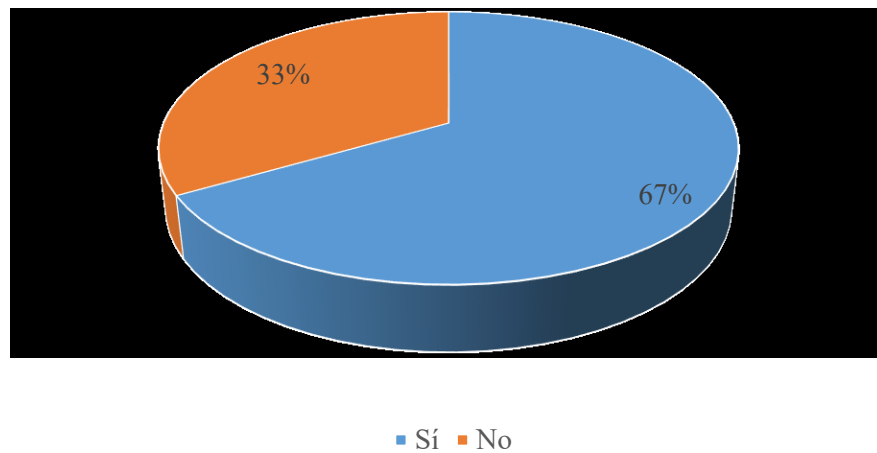
En relación, a la percepción del personal sobre la claridad con la que recibe las instrucciones relacionadas con su trabajo, se observa en la siguiente gráfica que el 83% expresa que las

indicaciones de sus superiores son claras y adecuadas, lo que facilita un ambiente de trabajo eficiente y productivo. Por el contrario, el 17% restante indica dificultades en la comprensión de las instrucciones o en la manera en que estas son transmitidas, lo que puede generar errores operativos o una ejecución ineficiente de las tareas asignadas (Gráfica 10).



En relación a la capacitación, se observa que el personal del Grupo Wytzy depende en gran medida de la orientación directa y la experiencia acumulada por los dueños de la empresa. También se observa que la empresa no cuenta con un programa formal de formación. Sin embargo, la transferencia de conocimientos se realiza a través de la práctica, la observación y la mentoría. A pesar de la ausencia de capacitación estructurada, los empleados expresan sentirse cómodos con esta dinámica y consideran que su remuneración es congruente con las funciones que desempeñan (Gráfica 11).

Gráfica 11. Personal capacitado.



Elaboración propia

Aunque se percibe un nivel general de satisfacción laboral, una parte del personal muestra interés en adquirir nuevos conocimientos y asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa. Este aspecto representa una oportunidad estratégica para el Grupo Wytzy, ya que el talento interno puede fortalecerse mediante la implementación de programas de desarrollo y capacitación que impulsen el liderazgo en áreas clave.

Actualmente, el personal del Grupo Wytzy recibe únicamente dos prestaciones laborales, aguinaldo y vacaciones, lo que pone de manifiesto los limitados beneficios que por ley les corresponden. Aunque la empresa cumple con las disposiciones mínimas establecidas por la Ley Federal del Trabajo, la falta de prestaciones puede estar afectando su competitividad en el mercado laboral, así como su capacidad de atraer y retener talento calificado.

Para el personal, las prestaciones representan una fuente de estabilidad económica y bienestar social. Por ello, se recomienda que la empresa revise su política de prestaciones laborales y considere implementar incentivos adicionales como: seguros médicos, reparto de utilidades o bonos de productividad, que fortalezcan la relación laboral y promuevan una cultura organizacional más sólida y equitativa.

### ***3.1.2.3 Procesos de producción.***

El Grupo Wyttyz es una empresa de producción pequeña, dedicada a la confección bajo demanda de prendas vestir de ceremonias, así como a la comercialización de insumos para costura. Su compromiso con la calidad y la atención al detalle se refleja en la operación de su equipo de trabajo y en el uso de maquinaria en buen estado, suficiente para cubrir las necesidades de su mercado actual. Sin embargo, la empresa aspira a aumentar sus proyecciones y ventas, por lo que es necesario que contemple la adquisición de otras máquinas y quizá renovar las ya existentes, ampliar y adecuar sus espacios para contar con la capacidad que responda eficazmente al crecimiento esperado.

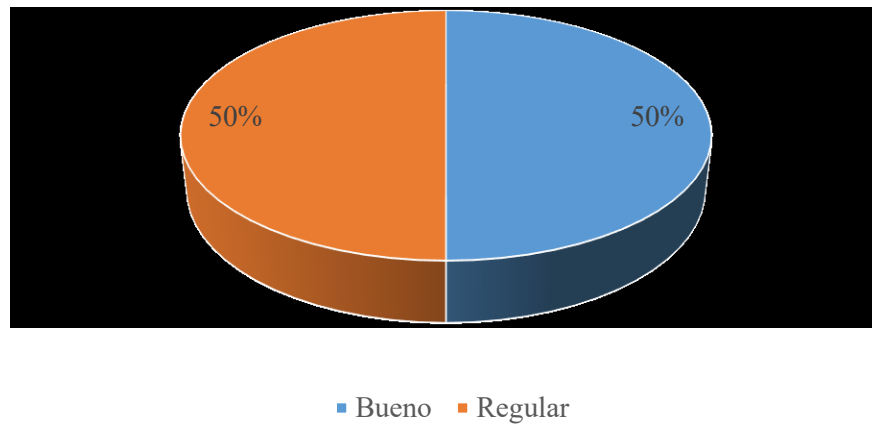
De acuerdo con los resultados de los cuestionarios aplicados y la observación directa, se identificó que todo el personal tiene pleno conocimiento del tipo de herramientas o maquinaria que requiere para realizar sus funciones. Esto indica que, aun cuando no reciben capacitación formal de manera constante, los empleados han adquirido habilidades técnicas a través de la práctica y la experiencia, logrando equipos de trabajo más eficientes. Sin embargo, se considera pertinente que la empresa implemente un plan de capacitación sobre el uso de los equipos a fin de optimizar los tiempos de aprendizaje, reducir errores y fortalecer la precisión en la ejecución de las tareas.

En relación con el estado físico de los equipos, los resultados muestran que la maquinaria y las herramientas en general se encuentra en buenas condiciones, sobre todo las máquinas de coser industriales, consideradas recursos clave para la operación. También se observan equipos de reciente adquisición y otros con varios años de uso que continúan funcionando adecuadamente gracias al mantenimiento preventivo que se les brinda.

Por otro lado, los equipos de cómputo, aunque funcionales, requieren actualización o sustitución, ya que la tecnología representa un componente esencial para la productividad. El uso de equipos obsoletos puede ralentizar los procesos, limitar la eficiencia y generar frustración entre los empleados. Por ello, se recomienda invertir en tecnología actualizada que permita mantener la competitividad de la empresa (Gráfica 12).



Gráfica 12. Condiciones de las herramientas y/o maquinaria.

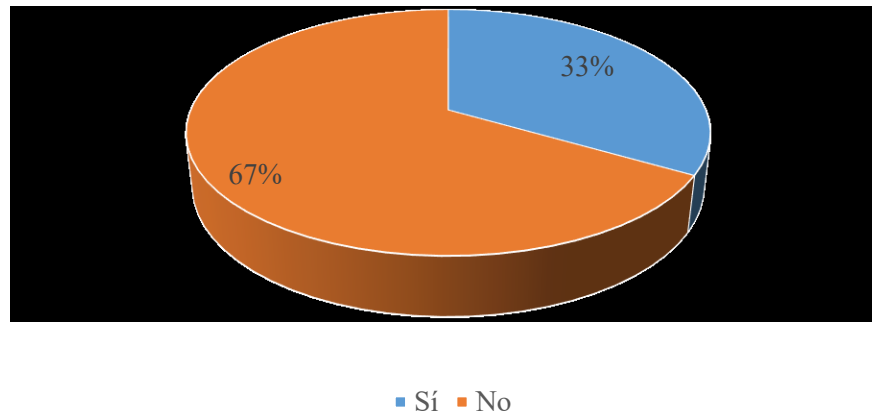


Elaboración propia

Por otro lado, respecto a la disponibilidad de herramientas, insumos y materias primas necesarias para realizar sus funciones de manera eficiente, se identifica que el 33% del personal reconoce recibir, en tiempo y forma, los insumos necesarios, mientras que el 67% restante menciona que tienen que insistir o esperar para obtenerlos. Esta situación se acentúa durante las temporadas altas, ocasionando falta de stock o desabasto temporal, y por ende retrasos en la producción e incluso afectar la capacidad de cumplir con los plazos de entrega y la satisfacción del cliente.

Esta información recabada, indica la necesidad de optimizar los procesos de suministro, asegurando que los empleados cuenten de manera oportuna con los materiales necesarios para realizar su trabajo. Para ello, la empresa debe revisar su relación con los proveedores, mejorar la gestión de inventarios y fortalecer su logística interna, con el propósito de garantizar una cadena de producción más ágil, eficiente y orientada a la calidad (Gráfica 13).

Gráfica 13. La empresa proporciona los insumos de forma oportuna.



Elaboración propia

La empresa ha creado un entorno laboral en donde los empleados se sienten respaldados y capaces de desempeñar sus funciones con eficiencia. Sin embargo, algunos empleados han expresado sugerencias constructivas orientadas a fortalecer los procesos productivos. Por ejemplo, mencionan la incorporación de maquinaria o equipos adicionales que pueden agilizar las operaciones y aumentar la productividad, así como la mejora en los acabados, la presentación y el empaque de las prendas, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Se observó que el área de producción es relativamente pequeña y se comparte con el almacenamiento de materias primas, necesarias para la confección de las prendas. Aunque esta distribución de espacios resulta funcional en términos de aprovechamiento, también representa una limitante para el crecimiento y la optimización de procesos.

De igual manera, el área de diseño y corte, comparte espacio con otros materiales, lo que puede favorecer la colaboración y el intercambio creativo entre los miembros del equipo. Sin embargo, se recomienda considerar la ampliación o reconfiguración de este espacio con el propósito de fomentar la innovación, la comodidad y la concentración del personal.

Contar con espacios definidos y organizados para cada área de trabajo puede aportar múltiples beneficios a la empresa, como, por ejemplo, mayor seguridad, una imagen corporativa más

profesional, una mejor comunicación interna y un ambiente laboral más agradable. Disponer de una infraestructura organizada permite que la empresa proyecte su crecimiento y se adapte con mayor facilidad a las nuevas demandas de producción y del mercado.

Con lo antes mencionado, sobre los procesos de producción y de las condiciones actuales del Grupo Wytty se pueden observar tanto fortalezas como áreas susceptibles de mejora que inciden directamente en la eficiencia operativa y en el aprovechamiento del potencial del recurso humano. Estos resultados permiten establecer una base sólida para identificar las necesidades que requieren atención urgente dentro de la organización, tanto en materia de infraestructura, equipamiento y capacitación, como en la definición de roles y procesos.

### 3.2 Detección de Necesidades

A partir del análisis integral de los resultados y las observaciones directas, se identificaron las principales necesidades que requieren atención dentro del Grupo Wytty. Para visualizar mejor estas necesidades se aplica un diagnóstico utilizando la matriz FODA, misma que considera los puntos del contexto interno y del contexto externo.

#### 3.2.1 Fortalezas y Debilidades

La siguiente tabla presenta de manera sintetizada las fortalezas y debilidades detectadas en cada una de las variables, de acuerdo al contexto interno.

**Tabla 1.** Estructura organizacional. Fortalezas y Debilidades.

Estructura Organizacional	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Grupo Wytty mantiene una línea de mando claramente identificada, encabezada por los fundadores, lo que permite decisiones rápidas y una supervisión directa de las actividades.</li> <li>La cercanía entre los dueños y el personal operativo favorece la comunicación inmediata y el seguimiento constante de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa carece de una estructura organizacional formalizada, lo que genera confusión en las funciones, responsabilidades y jerarquías.</li> <li>No se cuenta con manuales de organización ni descripciones de puestos, lo que dificulta la asignación eficiente de tareas.</li> <li>La centralización de las decisiones en los dueños limita la autonomía del personal y puede retrasar la ejecución de actividades.</li> </ul>

- Existe un sentido de unidad y compromiso entre los integrantes de la empresa familiar, lo que propicia un ambiente laboral basado en la confianza y la colaboración.
- La comunicación interna es informal y poco sistematizada, lo que puede generar malentendidos y duplicidad de esfuerzos.
- Al no existir departamentos definidos, los colaboradores realizan actividades compartidas, lo que impide medir el desempeño de manera objetiva.

---

Elaboración propia

**Tabla 2.** Perfil y competencias del recurso humano. Fortalezas y Debilidades.

Perfil y Competencias del Recurso Humano	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de trabajo se caracteriza por su experiencia y conocimiento en el sector textil y de moda nupcial, lo que contribuye a mantener altos estándares de calidad.</li> <li>• La permanencia del personal refleja estabilidad laboral y sentido de pertenencia con la empresa.</li> <li>• La mayoría del personal cuenta con formación académica a nivel profesional o técnico, fortaleciendo la capacidad operativa y creativa.</li> <li>• Existe disposición para aprender y mejorar sus habilidades, incluso sin contar con programas formales de capacitación.</li> <li>• El ambiente laboral es armónico y de colaboración, impulsado por la cercanía con los dueños y la cultura de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen programas de capacitación continua que actualicen los conocimientos técnicos ni habilidades de gestión.</li> <li>• Se detecta falta de claridad en las funciones individuales, lo que puede generar sobrecarga o vacíos de responsabilidad.</li> <li>• El sistema de compensaciones y prestaciones es limitado, lo que puede afectar la motivación y retención del personal.</li> <li>• Algunos colaboradores carecen de oportunidades de crecimiento profesional, lo que puede limitar el desarrollo del talento interno.</li> <li>• La falta de perfiles definidos por puesto dificulta la identificación de competencias clave y la planeación de la plantilla laboral futura.</li> </ul>

---

Elaboración propia

**Tabla 3.** Procesos de producción. Fortalezas y Debilidades.

<b>Procesos de Producción</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con maquinaria industrial en buen estado y con mantenimiento constante, lo que garantiza la continuidad de la producción.</li> <li>• El personal tiene conocimiento práctico del uso de los equipos, adquirido por experiencia directa, lo que contribuye a la eficiencia operativa.</li> <li>• Se mantiene un compromiso con la calidad y la atención al detalle en la confección de prendas de ceremonia.</li> <li>• El modelo de producción bajo demanda permite adaptarse a las necesidades específicas de los clientes y reducir desperdicios.</li> <li>• Existe capacidad de respuesta inmediata ante solicitudes especiales gracias al tamaño reducido del equipo y su comunicación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El espacio físico destinado a la producción es limitado y compartido con el almacenamiento de materias primas, lo que dificulta la organización y el flujo de trabajo.</li> <li>• La empresa carece de procesos documentados y estandarizados, lo que puede generar inconsistencias en la calidad del producto.</li> <li>• Los equipos de cómputo y tecnología presentan rezagos, lo que limita la eficiencia administrativa y creativa.</li> <li>• Se identifican deficiencias en el suministro de insumos y materias primas, especialmente en temporadas altas, lo que afecta la continuidad productiva.</li> <li>• No existen indicadores de desempeño ni controles de calidad formalizados, lo que impide medir y mejorar los procesos de manera sistemática.</li> </ul>

Elaboración propia

### 3.2.2 Amenazas y Oportunidades

En la siguiente tabla se presentan de forma resumida las amenazas y oportunidades detectadas en cada una de las variables, de acuerdo al contexto externo.

**Tabla 1.** Estructura organizacional. Amenazas y Oportunidades.

<b>Estructura Organizacional</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta competencia en el sector de la moda nupcial y de ceremonias, tanto en el mercado local como en el digital, exige estructuras organizativas más ágiles y profesionalizadas.</li> <li>• La falta de sucesión planificada en empresas familiares similares ha demostrado ser una causa de cierre o debilitamiento, lo que representa un riesgo para la continuidad del Grupo Wyttyz si no se formalizan procesos de liderazgo.</li> <li>• La informalidad persistente en pequeñas empresas del sector genera prácticas desleales (como competencia por precios), afectando a quienes buscan mantener estándares de calidad y estructura formal.</li> <li>• La evolución constante del mercado digital obliga a adaptar rápidamente las estructuras organizativas para responder a nuevos canales de venta, atención y logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno empresarial actual impulsa la profesionalización de las empresas familiares, lo que representa una oportunidad para que el Grupo Wyttyz adopte estructuras organizativas más formales y eficientes sin perder su esencia familiar.</li> <li>• Existen programas de apoyo institucional y gubernamental que fomentan la capacitación empresarial, la digitalización y la mejora organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo que podría aprovecharse para fortalecer la gestión interna.</li> <li>• El creciente interés por la formalización administrativa en el sector moda abre la posibilidad de establecer alianzas o participar en redes de cooperación que compartan buenas prácticas de gestión.</li> <li>• El avance de herramientas digitales y sistemas de gestión empresarial ofrece la oportunidad de incorporar software de control administrativo y operativo, que mejore la planeación, la comunicación y la trazabilidad de las operaciones.</li> </ul>

**Tabla 2.** Perfil y competencias del recurso humano. Amenazas y Oportunidades.

<b>Perfil y Competencias del Recurso Humano</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta rotación laboral en el sector textil y de la confección puede generar pérdida de personal capacitado y mayores costos de entrenamiento.</li> <li>• La fuga de talento hacia empresas con mejores condiciones laborales o prestaciones representa un riesgo, considerando que la empresa ofrece beneficios básicos.</li> <li>• Los cambios tecnológicos en los procesos de diseño y producción pueden dejar rezagado al personal si no se actualizan sus competencias.</li> <li>• La competencia con empresas que incorporan personal especializado en marketing digital o gestión empresarial puede poner en desventaja a organizaciones que no invierten en profesionalización interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado laboral actual ofrece jóvenes con formación técnica y profesional en diseño, moda, mercadotecnia y administración, lo que brinda la posibilidad de incorporar nuevo talento y fortalecer las áreas estratégicas.</li> <li>• Existen instituciones educativas locales y regionales dispuestas a establecer convenios de prácticas profesionales, que permitirían a la empresa atraer talento emergente y reducir costos de capacitación inicial.</li> <li>• La disponibilidad de programas de formación y certificación en línea en temas de confección, diseño digital, marketing o gestión empresarial representa una oportunidad para actualizar al personal con bajo costo.</li> <li>• El crecimiento del interés por el emprendimiento femenino y las empresas familiares impulsa redes de colaboración, mentoría y desarrollo de competencias directivas, especialmente para mujeres empresarias y líderes del sector.</li> </ul>

Elaboración propia

**Tabla 3.** Procesos de producción. Amenazas y Oportunidades.

Procesos de Producción	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia de productos importados a bajo costo, especialmente de origen asiático, representa una presión constante sobre los precios y márgenes de ganancia.</li> <li>• La volatilidad en el costo de insumos textiles y materias primas puede afectar la rentabilidad y estabilidad financiera.</li> <li>• Los cambios en las tendencias de moda y consumo obligan a una constante innovación y adaptación del producto, lo que implica mayor inversión en diseño y materiales.</li> <li>• La dependencia de proveedores limitados en ciertas materias primas puede ocasionar retrasos o falta de disponibilidad en temporadas de alta demanda.</li> <li>• Las condiciones económicas nacionales e internacionales pueden afectar el poder adquisitivo de los clientes y, por ende, reducir la demanda de productos de ceremonia o lujo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creciente demanda de productos personalizados y confeccionados a medida representa una ventaja para el modelo de negocio de <i>Grupo Wytty</i>, que ya cuenta con experiencia en este tipo de producción.</li> <li>• El acceso a nuevas tecnologías de confección, bordado y diseño asistido por computadora (CAD) puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto final.</li> <li>• Los programas de financiamiento para modernización tecnológica y equipamiento productivo ofrecidos por dependencias federales o estatales pueden facilitar la renovación de maquinaria.</li> <li>• La tendencia hacia la moda sostenible y la producción artesanal de calidad puede posicionar a la empresa en un segmento de mercado que valora la confección responsable y de diseño local.</li> <li>• El aumento de la comercialización en línea abre la posibilidad de ampliar la clientela más allá del ámbito local, impulsando nuevos canales de distribución y promoción.</li> </ul>



### 3.3 Categorización y priorización de necesidades.

En este apartado se presenta la categorización y priorización de las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional, agrupadas de acuerdo con las variables de estudio establecidas. Con este análisis se pretende determinar los aspectos más relevantes que requieren atención inmediata para fortalecer el desempeño del Grupo Wytzy y que le permitan avanzar hacia una estructura organizacional más eficiente, competitiva y orientada al crecimiento sostenible. Para ello, es necesario retomar el objetivo general: Proponer un rediseño organizacional para la empresa familiar Grupo Wytzy, orientado a optimizar su operatividad integral y fortalecer su capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno actual.

#### 3.3.1 Priorización de necesidades. Categoría: Estructura Organizativa

No.	Necesidades	Nivel de priorización		
		1	2	3
		(Corto plazo)	(Mediano plazo)	(Largo plazo)
		1 año	2-5 años	6-8 años
Fortalezas				
1	Formalizar la estructura organizacional mediante la definición de puestos, jerarquías y líneas de mando claras que fortalezcan la comunicación interna.	X		
2	Consolidar la figura de liderazgo de los fundadores como mentores estratégicos, favoreciendo una transición gradual hacia una estructura más participativa.		X	
Debilidades				
3	Diseñar un organigrama funcional y actualizado, que refleje las responsabilidades y relaciones entre las áreas.	X		
4	Establecer canales de comunicación formales que mejoren la coordinación entre las áreas operativas, de diseño y administrativas.	X		
Amenazas				
5	Evitar la dependencia excesiva en las decisiones de los dueños, que puede limitar el crecimiento y la autonomía del equipo.		X	
Oportunidades				
6	Incorporar herramientas tecnológicas de gestión interna, como software de comunicación o planeación, para fortalecer la eficiencia operativa.		X	

### 3.3.2 Priorización de necesidades. Categoría: Perfil y competencias del recurso humano.

No.	Necesidades	Nivel de priorización		
		1	2	3
		(Corto plazo)	(Mediano plazo)	(Largo plazo)
		1 año	2-5 años	6-8 años
Fortalezas				
1	Aprovechar la experiencia y conocimientos empíricos del personal para crear un modelo de mentoría interna.	X		
2	Fortalecer el sentido de pertenencia mediante estrategias de reconocimiento e incentivos no monetarios.	X		
Debilidades				
3	Implementar un plan de capacitación continua orientado a mejorar habilidades técnicas, administrativas y de servicio al cliente.		X	
4	Revisar y actualizar las políticas de prestaciones laborales, buscando ofrecer beneficios competitivos que mejoren la retención y motivación del personal.	X		
5	Definir perfiles de puesto y competencias esperadas, alineadas con las necesidades de crecimiento de la empresa.	X		
Amenazas				
6	Definir perfiles de puesto y competencias esperadas, alineadas con las necesidades de crecimiento de la empresa.		X	
Oportunidades				
7	Definir perfiles de puesto y competencias esperadas, alineadas con las necesidades de crecimiento de la empresa.		X	

Elaboración propia

### 3.3.3 Priorización de necesidades. Categoría: Procesos de producción

No.	Necesidades	Nivel de priorización		
		1	2	3
		(Corto plazo)	(Mediano plazo)	(Largo plazo)
		1 año	2-4 años	5-7 años
Fortalezas				
1	Mantener los estándares de calidad que distinguen a la empresa, reforzando los controles en cada etapa de producción.	X		
2	Preservar el mantenimiento preventivo de la maquinaria para asegurar su durabilidad y eficiencia operativa.	X		
Debilidades				
3	Ampliar el espacio físico de producción, separando áreas de diseño, corte y almacenamiento de materias primas para mejorar la organización.		X	
4	Actualizar la maquinaria y equipos de cómputo a fin de optimizar tiempos de producción y facilitar el trabajo del personal.		X	
5	Establecer un control de inventarios más eficiente, que asegure la disponibilidad constante de insumos y materiales.	X		
Amenazas				
6	Reducir el riesgo de retrasos en entregas mediante la optimización del proceso productivo y la planificación de la demanda.	X		
7	Prevenir la obsolescencia tecnológica, manteniendo una actualización continua en maquinaria y herramientas.			X
Oportunidades				
8	Explorar la incorporación de nuevas tecnologías en diseño y confección, como software de patronaje o corte digital.		X	
9	Diversificar los productos y servicios, aprovechando la experiencia en confección para atender nuevos segmentos de mercado.			X

### 3.3.4 Resumen de la priorización de necesidades.

De acuerdo al nivel de importancia se establecen las necesidades en función de la estructura organizacional, el perfil de competencias del recurso humano y los procesos de producción de la empresa familiar Grupo Wytzy.

Priorización de necesidades	Estructura organizativa	Perfil y competencias del recurso humano	Procesos de producción
Nivel 1	3	4	4
Nivel 2	3	3	3
Nivel 3	0	0	2

## 4. Planeación de la intervención

### 4.1 Plan de acción a corto plazo (Un año)

#### 4.1.1 Plan de acción a corto plazo de Estructura organizacional.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Formalizar la estructura organizacional del Grupo Wytzy para mejorar la comunicación interna y la coordinación entre áreas.	<p>1. Diseñar un organigrama funcional y actualizado que refleje los niveles jerárquicos, responsabilidades y líneas de mando.</p> <p>2. Establecer canales formales de comunicación interna, como reuniones periódicas y grupos de coordinación digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección general</li> <li>• Personal administrativo</li> <li>• consultor externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de diseño organizacional.</li> <li>• Pizarras informativas</li> <li>• Documentos impresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión estimada de consultoría</li> <li>• Materiales de comunicación.</li> </ul>	Enero a Mayo

#### 4.1.2 Plan de acción a corto plazo de Perfil y Competencias del recurso humano.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Fortalecer las competencias del personal mediante una adecuada definición de perfiles de puesto y estrategias de reconocimiento.	<p>1. Elaborar perfiles de puesto detallados que incluyan funciones, responsabilidades y competencias requeridas.</p> <p>2. Diseñar un programa de reconocimiento interno que valore el desempeño y compromiso del personal.</p> <p>3. Revisar las prestaciones laborales básicas para garantizar el cumplimiento con la legislación vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Área administrativa.</li> <li>• Asesor en recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de perfil.</li> <li>• Bases de datos de empleados.</li> <li>• Medios de comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión moderada en capacitación y beneficios menores.</li> </ul>	Febrero a Diciembre

#### 4.1.3 Plan de acción a corto plazo de Procesos de producción.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Optimizar la eficiencia operativa mediante una mejor organización del espacio y el control de insumos.	<p>1. Implementar un sistema de control de inventarios que registre entradas, salidas y existencias de materiales.</p> <p>2. Realizar mantenimiento preventivo trimestral de maquinaria industrial.</p> <p>3. Reorganizar el espacio físico de trabajo para facilitar el flujo de materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de área.</li> <li>• Operarios.</li> <li>• Encargado de almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de registro.</li> <li>• Herramientas de mantenimiento.</li> <li>• Señalización de áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión baja en mantenimiento y organización interna</li> </ul>	Marzo a Diciembre

## 4.2 Plan de acción a mediano plazo (2 a 4 años)

### 4.2.1 Plan de acción a mediano plazo de Estructura Organizacional.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Consolidar una estructura organizativa participativa que favorezca la autonomía y profesionalización de la empresa.	1. Redefinir los roles de liderazgo y promover la delegación de funciones entre mandos medios. 2. Implementar <b>herramientas tecnológicas de gestión</b> (software administrativo, control de proyectos, comunicación digital).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• Mandos intermedios</li> </ul> Consultor en desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de gestión.</li> <li>• Equipos de cómputo actualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión media en tecnología y formación</li> </ul>	2-3 años



#### 4.2.2 Plan de acción a mediano plazo de Perfil y Competencias del recurso humano.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Desarrollar las capacidades técnicas y administrativas del personal para mejorar la productividad y la innovación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un plan de capacitación continua en habilidades técnicas y de gestión.</li> <li>2. Establecer convenios con instituciones educativas para la formación especializada.</li> <li>3. Crear un programa de desarrollo interno de liderazgo.</li> </ol>	Personal directivo y operativo, instituciones aliadas	Aulas, materiales didácticos, recursos digitales	Inversión media anual en capacitación	2-4 años, con evaluaciones anuales

#### 4.2.3 Plan de acción a mediano plazo de Procesos de producción.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Modernizar la infraestructura productiva y los sistemas de trabajo para mejorar la calidad y capacidad operativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar maquinaria y equipos de cómputo con tecnología moderna.</li> <li>2. Ampliar el espacio de producción, separando áreas y mejorando la ergonomía laboral.</li> <li>3. Adoptar nuevas tecnologías de diseño y patronaje digital.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios.</li> <li>• Técnicos.</li> <li>• Diseñadores.</li> </ul>	Nueva maquinaria, mobiliario, software especializado.	Inversión alta (equipamiento y adecuaciones).	3-4 años

### 4.3 Plan de acción a largo plazo (5 a 7 años)

#### 4.3.1 Plan de acción a largo plazo de Estructura Organizacional.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Consolidar una cultura organizacional sostenible, basada en la innovación, liderazgo compartido y sucesión generacional.	1. Desarrollar un plan de sucesión familiar que garantice la continuidad de la empresa.  2. Fortalecer la cultura organizacional a través de valores, misión y visión actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores.</li> <li>• Sucesores.</li> <li>• Asesores externos.</li> </ul>	Documentos institucionales, herramientas de comunicación.	Inversión baja.	5-7 años

#### 4.3.2 Plan de acción a largo plazo de Procesos de producción.

No. Acción	Necesidades	Acciones	Recursos			Mes a realizar
			RH	RM	Financieros	
1	Consolidar la modernización tecnológica y diversificar los productos para ampliar la presencia en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovar periódicamente los equipos industriales para prevenir obsolescencia.</li> <li>2. Desarrollar nuevas líneas de productos y servicios personalizados.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenieros.</li> <li>• Diseñadores</li> <li>• Operarios especializados.</li> </ul>	Equipos de última generación, insumos innovadores.	Inversión alta y planeada.	6-7 años

---

Elaboración propia

## 4.2 Mecanismos de seguimientos, disfunciones y alternativas

Variable	Desarrollo de mecanismos de seguimiento	Disfunciones	Alternativas
Estructura Organizativa	Implementación de un registro de cumplimiento de metas con indicadores cuantitativos y cualitativos.	Resistencia al cambio por parte del personal ante nuevas jerarquías o funciones.	Implementar talleres de sensibilización sobre el propósito y beneficios del cambio organizacional.
	Aplicación de una encuesta de percepción organizacional.	Sobrecarga temporal de trabajo mientras se adaptan los procesos al nuevo organigrama.	Acompañar el proceso con asesoría interna o externa.
Perfil y Competencias del recurso humano	Registro digital de capacitaciones y progresos.	Baja participación o interés en la capacitación.	Implementar incentivos por participación y desempeño en programas de capacitación.
	Fomento a la auto-evaluación y el aprendizaje colaborativo.	Desigualdad en el ritmo de aprendizaje, generando brechas entre trabajadores más y menos experimentados.	Diseñar módulos de capacitación diferenciados por nivel de experiencia o área de desempeño.
Procesos de Producción	Elaboración de reportes mensuales de producción y mantenimiento.	Retrasos iniciales en la producción, por ajustes o pruebas del nuevo sistema de control.	Programar capacitaciones técnicas específicas sobre manejo de equipos, herramientas digitales y control de calidad.
	Participación del personal operativo en la detección temprana de fallas.	Errores en la captura de datos o interpretación de indicadores, durante la etapa de aprendizaje.	Designar personal responsable del control y validación de datos, asegurando la confiabilidad de los indicadores.

## 5. Presupuesto

### 5.1 Presupuesto general a corto plazo (Un año)

No. Acción	Necesidad	1er. Trim.	2º. Trim.	3er. Trim.	4º. Trim.
1	Diseño e implementación del nuevo organigrama funcional.	\$25,000.00			
2	Definición y comunicación de misión, visión y valores.		\$12,000.00		
3	Programa de inducción y capacitación básica.			\$18,000.00	
4	Revisión y actualización de políticas laborales.				\$10,000.00
5	Mantenimiento general de maquinaria y herramientas.		\$11,000.00		\$11,000.00

### 5.2 Presupuesto general a mediano plazo (2-4 años)

No. Acción	Necesidad	2º. año	3er. año	4º. año
1	Programa de formación continua.	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
2	Implementación de software administrativo y de control de inventarios.	\$45,000.00		
3	Renovación de equipos de cómputo.		\$55,000.00	
4	Diseño y adecuación de espacios de trabajo.			\$85,000.00
5	Creación de manual de procesos operativos y de calidad.			\$25,000.00

### 5.3 Presupuesto general a largo plazo (5-7 años)

No. Acción	Necesidad	5°. año	6°. año	7°. año
1	Adquisición de nueva maquinaria industrial.	\$90,000.00	\$90,000.00	
2	Expansión de instalaciones productivas.		\$125,000.00	\$125,000.00
3	Implementación de plan de certificación de calidad.			\$70,000.00
4	Desarrollo de una tienda en línea profesional y estrategias de marketing digital.	\$30,000.00	\$30,000.000	

## **6. Resultados esperados.**

La implementación del plan de intervención propuesto en Grupo Wytzy se proyecta como un proceso integral orientado a la modernización, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional. A partir del rediseño estructural, la optimización del recurso humano y la mejora de los procesos productivos, se espera generar una transformación progresiva que impulse la competitividad de la empresa dentro del sector de la moda nupcial y de ceremonias.

Entre los resultados esperados a corto plazo, se contempla una mayor claridad en la distribución de funciones, comunicación interna más fluida y coordinación efectiva entre áreas. Esto permitirá reducir duplicidades, mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer el sentido de pertenencia del personal. A mediano plazo, se prevé el fortalecimiento del capital humano mediante programas de capacitación continua, actualización de competencias técnicas y adopción de herramientas tecnológicas que incrementen la productividad. Finalmente, a largo plazo, la empresa se proyecta como una organización innovadora, con una estructura sólida, procesos estandarizados y un modelo de gestión sustentado en la mejora continua y la innovación como ejes estratégicos.

Estos avances se traducirán en beneficios tangibles, como el incremento de la calidad en los productos, la satisfacción de los clientes, la expansión del mercado y una mayor estabilidad económica. De igual modo, se consolidará una cultura organizacional basada en la colaboración, la adaptabilidad y la búsqueda constante de soluciones creativas que garanticen la permanencia y el crecimiento sostenible de la empresa.

### **6.1 Resultado General Proyectado de la Intervención.**

Como resultado global del proceso de intervención, Grupo Wytzy se proyecta como una MIPYME innovadora, competitiva y sostenible, capaz de responder con agilidad a las exigencias del mercado y de aprovechar las oportunidades que surgen en su entorno. La integración de una estructura organizativa flexible, un equipo humano fortalecido y procesos productivos optimizados permitirá a la empresa posicionarse como un referente regional en la confección de moda nupcial, manteniendo su esencia artesanal mientras incorpora prácticas modernas de gestión e innovación.



En suma, el resultado general proyectado es la consolidación de una organización con visión de futuro, donde la innovación no solo se refleje en los productos, sino también en la forma de gestionar, producir y relacionarse con su entorno. Este nuevo modelo de gestión impulsará la transformación de Grupo Wytzy hacia una empresa más eficiente, adaptable y con capacidad para sostener su crecimiento en un contexto empresarial dinámico y altamente competitivo.

## Conclusiones

El análisis integral de la empresa familiar Grupo Wyttyz permite comprender su trayectoria, evolución y permanencia en el competitivo mercado de la moda nupcial y de ceremonias. Con más de tres décadas de experiencia, la organización ha logrado consolidarse gracias a la calidad de sus productos, la atención personalizada al cliente y el compromiso de sus fundadores, quienes han mantenido la esencia artesanal y el prestigio de la marca. Sin embargo, este modelo tradicional ha generado ciertas limitaciones que representan oportunidades estratégicas de mejora para asegurar su continuidad y crecimiento sostenible.

El rediseño de la estructura organizacional se presenta como una necesidad prioritaria. Contar con una estructura formal, clara y funcional permitirá delimitar las responsabilidades, fortalecer la comunicación entre las áreas y facilitar la toma de decisiones. Una organización más flexible y moderna no solo favorecerá la eficiencia operativa, sino también la integración intergeneracional y la preparación para un eventual proceso de sucesión, característico en las empresas familiares.

De igual manera, la comunicación interna, se presenta como un eje transversal que debe ser atendido, con el fin de transmitir con claridad la misión, visión y valores de la empresa, y con ello contribuir a que todo el personal esté alineado con los objetivos organizacionales, comparta la misma identidad, fomentando el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo.

En relación con el recurso humano, los resultados muestran un equipo comprometido y con experiencia, pero que necesita fortalecimiento en la definición de perfiles, capacitación continua y una política de prestaciones laborales más competitiva. Invertir en programas de formación permitirá la retención del personal, además de potenciar sus capacidades le brindará oportunidades de desarrollo interno que impacten directamente en la productividad.

En cuanto a los procesos de producción, se pudo identificar las fortalezas en la calidad del trabajo manual y el cuidado de los detalles, aunque se encuentran áreas susceptibles de mejora. La incorporación de maquinaria actualizada, el uso de herramientas digitales para el control de inventarios, el mantenimiento periódico de la maquinaria y la organización de los espacios de producción representan oportunidades para incrementar la productividad, reducir costos y asegurar

la calidad de los productos finales. Estas acciones posicionan a la empresa en el camino hacia la innovación productiva, esencial para enfrentar los retos del mercado global actual.

Finalmente, los resultados de esta intervención demuestran que el Grupo Wytty cuenta con las capacidades necesaria para transformarse en una MiPYME innovadora, con un notable potencial de crecimiento, siempre que logre transitar de una estructura tradicional hacia un modelo organizativo más profesional, con una visión estratégica y un enfoque permanente en la mejora continua. La implementación gradual de las estrategias propuestas, de acuerdo a las variables: estructura organizacional, perfil y competencias del recurso humano y procesos de producción, permitirá consolidar su posición en el mercado local y regional, fortalecer su identidad empresarial y garantizar su permanencia frente a los desafíos futuros.

## Bibliografía

- Carballo Baños, C., & Glenda, A. (2023). La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación. *Revista Científica UISRAEL*, 167-186.  
doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.658>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Colegio de Contadores Públicos de México. (Junio de 2014). *Historia de la empresa familiar en México*. (U. L. Salle, Ed.) Recuperado el 25 de marzo de 2023, de Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares: <http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx>
- Concepto, E. (27 de octubre de 2025). *Editorial Etecé*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>
- Fondo Monetario Internacional. (16 de Octubre de 2022). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado el 2022, de Afrontar la crisis del costo de la vida: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas* (8a. ed. ed.). Madrid: Pearson Education S.A.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principio de administración de operaciones* (10a. ed.). Pearson Educación.
- INEGI. (2020). *Conociendo la industria textil y de la confección*. Aguascalientes, México: INEGI.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (17 de Febrero de 2020). *Página principal de comunicación y medios*. Obtenido de Comunicados IFT: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-hay-806-millones-de-usuarios-de-internet-y-865-millones-de-usuarios-de-telefonos-celulares>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (30 de Agosto de 2022). *Centro de Investigación en Política Pública*. Recuperado el 2022, de La economía en el segundo trimestre de 2022: El impulso externo al PIB: <https://imco.org.mx/la-economia-en-el-segundo-trimestre-de-2022-el-impulso-externo-al-pib/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (Noviembre de 2022). *DENUE*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- International Monetary Fund. (01 de 2025). *World economic outlook update*. Recuperado el 15 de Octubre de 2025, de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025>
- León, L. (13 de mayo de 2025). *Tiendanube*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/proceso-productivo/>
- Méndez, M. (31 de Mayo de 2024). *Mexico Industry, el medio informativo de la industria manufacturera*. Recuperado el 15 de Octubre de 2025, de Industria textil manufacturera en México: Datos clave y tendencias recientes: <https://mexicoindustry.com/noticia/industria-textil-manufacturera-en-mexico-datos-clave-y-tendencias-recientes>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Científica*

- Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. Recuperado el 26 de 04 de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Muñoz Muñoz, D., Matabanchoy Tulcán, S., & Guevara Canchala, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Quijada, J. (2019). *Operaciones y procesos de producción*. España: Elerning SL.
- Quiroa, M. (10 de Diciembre de 2019). *Proceso productivo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html>
- Rizo Rivas, J. M. (2018). *El sucesor: La aventurade entregar tu empresa familiar a una nueva generación*. México: IMCP.
- Rizo, R. M. (28 de Junio de 2021). *Institucionalización, cimientto para construir una empresa familiar fuerte y trascendente*. Recuperado el 2 de Abril de 2023, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-la-institucionalizacion-es-el-cimiento-para-la-construccion-de-una-empresa-familiar-fuerte-y-con-trascendencia/>
- Robbins, S. (2005). *Administración proceso y estructura*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Cevallos, F. (11 de Noviembre de 2019). *Fashion Network*. Recuperado el 2022, de Moda nupcial, la nueva oportunidad de negocio para el diseño mexicano: <https://mx.fashionnetwork.com/news/Moda-nupcial-la-nueva-oportunidad-de-negocio-para-el-diseno-mexicano,1156054.html>
- San Martín Reyna, J., & Durán Encalada, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México: Universidad de las Américas de Puebla.
- Secretaría de Economía. (2024). *www.economia.gob.mx*. Obtenido de México: Datos del intercambio comercial de textiles y prendas de vestir.: Economía.gob.mx. (2024). Mexico: Textiles and Apparel Trade Exchange Data. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/en/profile/product/textiles>
- Simón, J. (2021). *Encuesta de empresas familiares 2021*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023, de Diversificación, digitalización y formalización: estrategias para una nueva era: <https://www.pwc.com/mx/es/family-business.html>
- Statista Research Department. (27 de Mayo de 2022). *Número de usuarios de Facebook en México en febrero de 2022, por género*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1139461/facebook-usuarios-mexico-genero/#:~:text=En%20febrero%20de%202022%2C%20las,en%20el%20mismo%20perio do%20analizado.>
- Taguiri, R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- Villas Tinoco, S. (2012). La primera revolución industrial. *Boletín de la Academia Malagueña de las Ciencias*, 43-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6429088.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista al personal de la Empresa “Grupo Wytty”.

#### Datos Generales

1. Sexo:        - Hombre                - Mujer
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Máximo grado de estudios:  
o Primaria    o Secundaria    o Preparatoria    o Licenciatura    o Posgrado
4. ¿Qué formación profesional tiene?

#### Estructura Organizativa

5. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Empresa?        - Si        - No
6. ¿En qué área labora?
7. ¿Cuál es su horario laboral?
8. ¿Qué cargo, dentro de la empresa, tiene su jefe inmediato?
9. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
10. ¿Conoce la historia de la empresa?        - Si        -No        - ¿por qué?

Relate brevemente:

#### Perfil y Competencia del Recurso Humano

11. ¿Cuál es su puesto de trabajo?
12. ¿Cuáles son sus funciones? Describa brevemente
13. Desde su ingreso, ¿ha desempeñado la misma función? -Si    -No        - ¿por qué?
14. Si ha cambiado. Indique qué funciones ha desempeñado.
15. ¿Considera que ha crecido profesionalmente dentro de la empresa? -Si    -No
16. De acuerdo con su formación profesional o intereses ¿Le gustaría desempeñarse en otra área de la empresa? - Si    -No        -Indique cuál?
17. ¿Ha recibido capacitación para el desarrollo de sus actividades? -Si        -No
18. Si ha sido capacitado, ¿Con qué frecuencia ha sido?  
- 1 a 2 veces al año        - 3 a 4 veces al año        - 5 o más veces al año
19. ¿Recibe indicaciones precisas de las actividades que debe desarrollar en su horario laboral, de parte de su jefe inmediato? - Si        - No
20. ¿Qué prestaciones de ley recibe por parte de la empresa?  
- Servicio médico        - Infonavit        - Vacaciones        - Reparto de utilidades - Aguinaldo
21. ¿Considera que su salario está acorde con las actividades que desempeña?  
- Si        -No
22. ¿Disfruta el trabajo que realiza actualmente? - Si        -No

#### Procesos de Producción

23. De acuerdo con las actividades que desempeña, cuáles son las herramientas y/o maquinaria que utiliza?
24. ¿En qué condiciones se encuentran las herramientas y/o maquinaria que utiliza?  
- Excelente        - Bueno- Regular        - Deteriorado
25. ¿Qué herramienta o maquinaria debería adquirir la empresa, para que sus actividades se realicen con mayor eficiencia?
26. ¿La empresa le proporciona los insumos necesarios para desempeñar sus actividades en tiempo y forma? - Si        -No
27. Mencione tres complicaciones que enfrenta para realizar sus funciones.  
a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

## Anexo 2. Entrevista a Gerente / Administrador

### Datos Generales

1. Sexo: (    ) Hombre (    ) Mujer
2. Edad:
3. Máximo grado de estudios:  
(    ) Primaria (    ) Secundaria (    ) Preparatoria (    ) Universidad (    ) Posgrado.

### Estructura Organizativa

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo?
3. Describa brevemente ¿Cuáles son sus funciones?
4. Mencione el cargo que tiene en quién recae la toma de decisiones:
5. ¿Qué áreas componen la empresa?
6. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
7. ¿La empresa cuenta con un organigrama? O Si O No
8. ¿La empresa cuenta con un manual de organización? O Si O No
9. ¿Qué instrumentos de administración utiliza para maximizar los recursos de la empresa?
10. Describa brevemente tres cambios, en la estructura organizativa de la empresa, que le gustaría hacer para mejorar su organización.  
a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_

### Perfil y Competencias del Recurso Humano

11. Describa brevemente, ¿Cuál es el proceso de contratación?
12. ¿Con qué prestaciones de ley cuenta el personal contratado?  
O Servicio médico O Infonavit O Vacaciones O Reparto de utilidades O Aguinaldo
13. ¿En qué se basa la empresa para asignar los sueldos y salarios?
14. ¿El personal tiene definido las actividades para las que fue contratado? O Si O No
15. ¿Con que frecuencia el personal recibe capacitación?  
O 1 a 2 veces al año O 3 a 4 veces al año O 5 o más veces al año
16. ¿Considera que las líneas de comunicación con el personal son eficientes? O Si O No
17. ¿Considera que el personal muestra un trato respetuoso con sus pares y con el cliente?  
O Si O No

### Procesos de producción

18. ¿El personal cumple con las indicaciones que se les encomienda?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
19. ¿Considera que el personal entrega un trabajo de calidad?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
20. ¿Considera que el personal realiza su trabajo sin errores?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
21. ¿Considera que el personal entrega su trabajo de forma puntual?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
22. ¿El personal hace uso racional de los insumos que utiliza?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
23. ¿El personal requiere supervisión constante para que realice sus actividades?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
24. ¿El personal reporta irregularidades a las que se enfrenta?  
O Siempre O Ocasionalmente O Nunca
25. ¿En qué porcentaje son atendidas estas irregularidades?  
O 25% O 50% O 75% O 100%

Gracias por su colaboración

### Anexo 3. Guía de Observación.

No.	Tema	Nivel de puntuación		
		3	2	1
	<b>Estructura Organizativa</b>			
1	¿Se encuentran definidas físicamente las áreas que conforman la empresa?	Con señalamientos	Algunas	Se desconocen las áreas
2	¿La distribución de espacios está en función a las actividades que se desarrollan en cada área?	Adecuadas	Reubicación	Pequeñas
3	Cantidad de trabajadores	Optima	Adecuada	Deficiente
4	¿Se identifican claramente las líneas jerárquicas?	Todas	Algunas	Ninguna
5	¿Se encuentran a la vista la misión, visión y valores de la empresa?	Todas	Algunas	Ninguna
	<b>Perfil y competencias del recurso humano</b>			
1	Actitud y comportamiento del recurso humano	Productivo	Desgano	Apático
2	¿Se conducen con seguridad al momento de realizar sus funciones?	Capacitados	Falta experiencia	Requieren capacitación
3	Percepción del ambiente laboral	Agradable	Diplomático	Tenso
4	¿Cómo es la comunicación de los subordinados con los jefes inmediatos?	Abierta o de confianza	Reservada	Temor a expresarse
5	¿Se identifica plenamente quien tiene el liderazgo dentro de la empresa?	Inmediatamente	Sin certeza	No se identifica
	<b>Procesos de producción</b>			
1	Condiciones del equipo y/o maquinaria	Nuevo /Novedoso	Buenas condiciones	Requiere Mantenimiento
2	¿Las áreas de trabajo son cómodas o agradables?	Amplias	Cómodas	Reducidas
3	¿El personal tiene acceso al equipo, maquinaria y materiales necesarios para realizar sus actividades adecuadamente?	Si y cuentan con capacitación para utilizarlos	Están en mantenimiento	Tienen que esperar turno
4	¿Está definido el proceso de producción?	Optimizado	Regular	Deficiente
5	¿Cuentan con stock de materias primas suficiente?	Si, en espacio definido	Algo, en diferentes áreas	Piden conforme necesitan