



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS:

***“MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE EN UNA EMPRESA
FAMILIAR”***

***ESTUDIO DE CASO:
CREACIONES VERO***

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALTAMIRANO GUTIÉRREZ ERNESTO

NUMERO DE CUENTA:

1715082

BAJO LA ASESORIA DE:

DRA. EN A. HEIDI MA DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA

AMECAMECA, EDO. MEX FEBRERO 2026.

índice

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

CAPITULO I: GENERALIDADES METODOLÓGICAS

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Problemática
 - 1.2.1 Pregunta de Investigación
- 1.3 Objetivos
 - 1.3.1 Objetivos Generales
 - 1.3.2 Objetivos Específicos
- 1.4 Justificación
- 1.5 Supuesto Hipotético
- 1.6 Metodología
 - 1.6.1 Tipo: Mixto
 - 1.6.2 Nivel: Descriptivo
 - 1.6.3 Diseño: Transaccional
 - 1.6.3.1 Universo
 - 1.6.3.2 Muestra
 - 1.6.3.3 Instrumento

CAPITULO II: GENERALIDADES TEORICAS

- 2.1 Modelo
- 2.2 Gestión
- 2.3 Gestión Empresarial
- 2.4 Elementos de Gestión
- 2.5 Sostenibilidad
 - 2.5.1 Importancia
 - 2.5.2 Como crear sostenibilidad
 - 2.5.3 Como crear sostenibilidad corporativa
- 2.6 Liderazgo
 - 2.6.1 Estilos de Liderazgo
 - 2.6.2 Diferencia entre Jefe y Líder
 - 2.6.3 Teorías de Liderazgo
 - 2.6.4 Liderazgo Transformador y Liderazgo Burocrático
- 2.7 Grid Gerencial
- 2.8 Rejilla del liderazgo
- 2.9 Empresa Familiar
 - 2.9.1 Características
 - 2.9.2 Ventajas
 - 2.9.3 Desventajas
 - 2.9.4 Problemas más frecuentes en la empresa familiar

2.9.5 Ciclo de vida de la Empresa familiar

2.10 Maquiladora

2.10.1 Características, ventajas y Retos de las empresas Maquiladoras en México. 2.10.2
Situación actual

CAPITULO III: HISTORIA DE CREACIONES VERO

3.1 Antecedentes

3.2 Estructura Organizacional

3.3 Ubicación

3.4 Funciones Principales

3.5 Proveedores

3.6 Clientes

3.7 FODA

3.8 Problemática Particular

CAPITULO IV: ANALISIS GRÁFICO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

4.1 Análisis Grafico

4.2 Diagnostico

4.3 Propuestas de solución

Discusión

Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexos

Índice de cuadros, tablas, imágenes y graficas

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas familiares representan un componente primordial dentro del esquema económico de nuestro país, ya que son generadoras de empleo, promotoras del desarrollo local y promueven los valores que integran lo social. Sin embargo, su permanencia en el mercado depende mayormente de su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado y del entorno empresarial.

El estudio de Creaciones Vero busca analizar la situación actual de la empresa y proponer estrategias que fortalezcan su estructura administrativa, operativa y financiera, a fin de asegurar su permanencia y competitividad en el sector textil.

Creaciones Vero es una empresa familiar dedicada a la confección de uniformes escolares y ropa de temporada. A lo largo de su estadía en el mercado, se ha consolidado como un referente en la maquila textil, sin embargo, enfrenta diversas problemáticas relacionadas con la falta de organización, la falta de control financiero y la carencia de una visión estratégica que oriente su desarrollo a largo plazo, factores que limitan su crecimiento y ponen en riesgo la permanencia de la empresa.

Es así que, esta investigación lleva como propósito el diseño de un modelo de gestión sostenible que permita a Creaciones Vero optimizar sus recursos, establecer funciones claras, fortalecer el liderazgo y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. La metodología que se utilizó fue de tipo mixto, con un nivel descriptivo y un diseño transaccional, que permitió obtener información objetiva sobre el estado actual de la empresa y plantear soluciones integrales.

El desarrollo de este análisis no solo aporta una propuesta aplicable a Creaciones Vero, sino que también busca servir como referencia para otras empresas familiares del sector textil que enfrentan desafíos similares, integrando un enfoque de

sostenibilidad que promueve prácticas responsables con el medio ambiente, la economía y la sociedad.

Imagen 1 Capítulo 1



1.1.- Antecedentes

Fuente: *Pinterest Costura (2025)*

Las empresas familiares representan un pilar fundamental para la economía de nuestro país, dada su capacidad para generar empleo e impactar en la sociedad. No obstante, enfrentan retos como la continuidad generacional, falta de profesionalización en sus procesos y poca adaptación a normas económicas y políticas.

Es aquí donde el liderazgo en la dirección, así como un modelo estructurado de gestión integral cobra relevancia dado que se utilizan para ayudar a incrementar la productividad en una organización permitiendo cumplir con las exigencias del entorno empresarial sin perder los valores familiares que ya integra, fortaleciendo la permanencia y competitividad en el mercado.

Así mismo, Cano (2015) menciona que las empresas Textiles en México representan el 4.2% de las empresas, generando el 31.5% del empleo y aporta el 37% del Producto Interno Bruto; de ahí surge la importancia de fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Según, Hernández et. al. (2023), afirma que una Empresa Familiar puede brindar grandes resultados si su líder o creador promueve una cultura de innovación. Además de ayudar a crear ambientes de confianza y apoyo. Alentando la participación de los empleados, al ser reconocidos y recompensados con sus ideas innovadoras, y brindando espacios para la experimentación.

Del mismo modo, Aira (2016), identifico que en las empresas familiares la correcta gestión es imprescindible para la sucesión exitosa. Encontrando que el liderazgo y la motivación son elementos clave para la necesaria existencia de una figura que desempeñe el rol de mando.

Esto demuestra, que los sucesores de una empresa familiar no deberían ser elegidos al azar, sino que deben ser personas con la suficiente capacidad para

encaminar al resto de los colaboradores al cumplimiento de las visión y misión de la empresa, apegándose a los valores y cimientos de esta.

Por otro lado, Hernández et. al. (2023), identificó que el liderazgo comprometido y la cultura organizacional son fundamentales en Empresas Familiares para implementar iniciativas sostenibles, exitosas e innovadoras, resaltando la importancia de un enfoque en la gestión empresarial, donde la administración estratégica se aplica para lograr resultados positivos a largo plazo.

Así mismo, Hernández et. al. (2023), menciona que el liderazgo inspirador y orientado al emprendimiento tiene un impacto directo en la formación de una cultura empresarial innovadora, pues, identifica que las iniciativas de liderazgo fomentan la colaboración con empresas locales y proporcionan recursos haciendo que los emprendedores influyan positivamente en la disposición de los estudiantes a iniciar sus propios proyectos.

Es aquí, donde un enfoque sostenible cobra importancia ya que, Hernández et. al. (2023), mencionó que un enfoque integral en la sostenibilidad, que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales, puede resolver más rápido la falta de innovación y fortalecer la competitividad en cualquier organización. De igual modo la adopción de prácticas sostenibles no solo contribuye al bienestar social y ambiental, sino que también puede generar ventajas competitivas y mejorar la imagen empresarial, resaltando la importancia de un enfoque en la gestión, donde la administración estratégica se aplica para lograr resultados positivos a largo plazo

Estos hallazgos resaltan la importancia de la sinergia entre el liderazgo y el emprendimiento.

En este orden de ideas, Aguilar (2023), menciona que una Empresa Familia también requiere aparte del liderazgo y motivación una adecuada gestión integral de recursos para lograr finanzas sanas, donde el equilibrio entre las ganancias, gastos, inversiones y ahorros ayudan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

La cultura financiera permite a los empresarios conocer los servicios financieros formales, sus beneficios y riesgos, control de ingresos y egresos y su inclusión financiera, permitiéndoles desarrollar habilidades para tomar decisiones, buscando aumentar la productividad de la empresa y mejorar su rentabilidad.

Por tanto, Ramos et. al. (2020), logró evidenciar que las empresas mediante la gestión integral alcanzan ventajas competitivas y mejoran su desempeño en diferentes aspectos. Así mismo, evidencia que las empresas de este tipo que implementaron la gestión integral en sus organizaciones para el desarrollo económico, tuvieron una influencia directa en la generación de empleos y en el cuidado del medio ambiente del entorno donde estas se encuentran.

Por otra parte, Gil (2021), menciona que cuestiones como; el desarrollo sostenible, el cambio climático, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, están actualmente en el punto de mira de los consumidores, lo que hace aumentar la necesidad de responsabilidad de las empresas frente a sus clientes potenciales. La preocupación por el desarrollo económico y por sus consecuencias afecta a la sociedad y en especial a las empresas quienes necesitan encontrar alternativas que pongan en balance la sostenibilidad tanto de la empresa como del medio ambiente, permitiéndoles sobrevivir en un mercado cada día más competitivo.

De igual manera, Carrasquero (2024), Demostró que las empresas con prácticas sostenibles pueden reducir considerablemente los costos mediante prácticas más ecológicas. Estas reducciones de costos generalmente surgen cuando se requieren menos insumos para producir el mismo producto. Las empresas verdes utilizan estrategias de producción más limpia para reducir la contaminación ambiental y reducir simultáneamente el consumo de recursos. Por ejemplo, cuando las empresas encuentran formas de ahorrar en agua y electricidad, también pueden ahorrar en gastos.

Se puede concluir, que la profesionalización en el manejo de los recursos es de impacto positivo para la empresa, pues al mantener una situación sana le permite tomar decisiones con mayor claridad, potenciando los beneficios que trae consigo.

1.2.- Problemática

Las empresas familiares son un factor que, en nuestro país, genera empleo y mueve la economía, pero se enfrentan a diversos retos dada su informalidad, poca planeación estratégica y falta de administración. Tal es el caso de **Creaciones Vero** que es una empresa familiar ubicada en San Gregorio Cuautzingo Chalco con un giro principalmente enfocado en la producción de uniformes escolares.

Actualmente, dicha empresa atraviesa problemáticas internas que limitan su expansión, es decir, presentan una **falta de crecimiento sostenido**, si bien, ha operado ya varios años manteniendo el mismo nivel de operación debido a la falta de estrategias claras de competitividad, innovación y posicionamiento en el mercado.

Un segundo problema ha sido la falta de un **establecimiento de funciones** donde los integrantes de la familia participan en la duplicidad de roles, conflictos internos y poca claridad en la toma de decisiones, repercutiendo negativamente en la productividad.

Así mismo una insuficiente **optimización de recursos** durante los procesos de producción, y la ausencia de estandarización en los métodos de corte y confección provocan pérdidas que no solo repercuten en los costos, sino también en la competitividad, traduciéndose en menores márgenes de ganancia.

Otro aspecto se relaciona con el capital humano, Creaciones Vero enfrenta un panorama de **revalorización del personal** en el área productiva pues hay una baja demanda de candidatos para ocupar dichos puestos. La empresa no cuenta con estrategias creativas de reclutamiento ni programas de retención de personal, generando retrasos y problemas para cumplir con pedidos de mayor volumen.

Un aspecto muy delicado presente en Creaciones Vero es la ausencia de un **control financiero** pues la empresa no tiene conocimiento claro de sus ingresos, gastos,

inversiones y utilidad. Esta falta de información dificulta la planeación financiera, la evaluación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas.

El conjunto de estos problemas pone a Creaciones Vero en un panorama perjudicial, en el que si no se atienden de manera integral podría enfrentar mayores dificultades para competir. Es por esto, que se necesita diseñar un modelo de gestión integral y sostenible que permita reorganizar los procesos, establecer roles de mando, crear un control financiero, definir misión y visión y optimizar la producción.

Con esto, Creaciones Vero no solo resolverá sus problemas actuales, sino que le permitirá consolidarse como una empresa sana que pueda expandirse en el sector maquilero, reportando mayores índices de ventas, de producción y de ganancias a mediano y largo plazo.

1.2.1.- Pregunta de Investigación

¿Cómo puede el diseño de un modelo de gestión integral y sostenible contribuir a mejorar la organización, eficiencia operativa, control financiero y competitividad de la empresa familiar Creaciones Vero?

1.3.- Objetivos de la Investigación

1.3.1.- Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión sostenible que permita mejorar la organización, aumentar la eficiencia operativa, tener un buen control financiero y aumentar la competitividad de la empresa familiar Creaciones Vero.

3.2.- Objetivos específicos

1. Analizar la productividad y situación actual de Creaciones Vero.
2. Detectar las áreas de oportunidad del negocio.
3. Determinar un sistema de gestión sostenible liderado con eficacia y eficiencia de acuerdo con las necesidades detectadas en Creaciones Vero.

4. Justificación

En México, las empresas dedicadas a la industria textil se enfrentan a un fenómeno recurrente que limita su desarrollo: el corto ciclo de vida de muchas de ellas. Factores como la alta competitividad, el liderazgo deficiente, la poca profesionalización en sus procesos y la falta de sostenibilidad provocan que numerosos proyectos empresariales no logren consolidarse a largo plazo.

Esta fragilidad empresarial ha afectado a Creaciones Vero pues enfrenta problemas financieros, falta de crecimiento sostenido, poca optimización de recursos, deficiente establecimiento de funciones, poca valoración de sus trabajadores, siendo elementos que podrían llevarla a su desaparición.

Por ello, la siguiente investigación busca, a través de un modelo de gestión sostenible lograr la permanencia de Creaciones Vero en el mercado y convertirla en un motor de desarrollo económico.

Asimismo, la aplicación del modelo de gestión sostenible en Creaciones Vero se integra debido a la necesidad de establecer estrategias administrativas que permitan mejorar la planeación, organización, dirección y control de los procesos de la empresa, lo cual permitirá optimizar el uso de los recursos materiales, financieros y humanos, fortalecer la estructura organizacional y fomentar una cultura empresarial que busque la mejora continua.

De este modo, la investigación no solo resolverá problemáticas de la empresa, sino que servirá como apoyo para otras empresas del sector textil que enfrentan condiciones similares.

1.5.- Supuesto hipotético.

Si se implementa, un modelo de gestión sostenible vinculado al liderazgo en Creaciones Vero, la organización alcanzará eficiencia y eficiencia en sus procesos. Lo que permitirá reducir significativamente el desperdicio de materiales, optimizar sus recursos, valorar al personal y generar un crecimiento sostenido en un entorno armónico con la sociedad y el medio ambiente.

1.6.-Metodología

De acuerdo con Hernandez (2017), la metodología de la investigación es el método que se utiliza para resolver el problema de investigación mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación.

1.6.1 Tipo de Investigación

Según Hernandez (2017) se define como un enfoque que combina la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio, esto implica un conjunto de procesos sistemáticos y críticos que permiten realizar inferencias a partir de toda la información recabada, logrando así un mayor entendimiento de un fenómeno bajo estudio.

La investigación se caracteriza por ser de tipo **Mixto**, (cualitativo y cuantitativo) ya que al combinar ambos métodos se presentarán resultados más detallados y completos, así como un análisis más profundo y extenso. Se escogió este tipo de investigación por que se hará un análisis de la información donde se observara el comportamiento de los participantes en el estudio y se extraerán conclusiones.

1.6.2 Nivel de la Investigación

Williams (2007) Define a la investigación descriptiva como un método que puede determinar la situación del fenómeno actual, mientras que Nissaji (2015) afirma que su objeto es dibujar y clasificar el fenómeno.

El nivel de investigación es **Descriptivo**, ya que busca detallar los factores que inciden en la vida tan corta de las empresas textiles. Se pretende ofrecer un panorama claro y ordenado de la problemática para su análisis, logrando identificar patrones, debilidades y amenazas. Lo que permitirá formular estrategias que proyecten la permanencia y sostenibilidad de empresas inmensas en este giro.

1.6.3 Diseño de la Investigación

Según, (Hernández 2018) es el desarrollando de una investigación a través de un estudio anterior que se basa en la medición y la comparación de la variable de respuesta antes y después de la exposición del sujeto a la intervención experimental.

El diseño de la investigación es Transaccional, debido a que la misma se hará en un tiempo determinado analizando los factores de los problemas y posteriormente se brindaran soluciones.

1.6.3.1 Universo

Para Hernandez (2017), el universo puede ser entendido como la totalidad de la población o muestra objetivo de estudio. Es decir, todos aquellos elementos o individuos que se desea analizar o investigar con el fin de obtener conclusiones válidas y representativas.

En esta investigación se toma como universo a todas las empresas del rubro textil del municipio de Chalco Estado de México quienes realizan uniformes, vestidos, ropa de temporada, entre otros.

1.6.3.2 Muestra

Según Hernandez (2018), La muestra es, en esencia, un grupo secundario de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población

Tomando en cuenta el objeto de nuestra investigación la muestra se basa en la empresa **Creaciones Vero** ubicada en 2 de abril, esquina con Aduana #8 en San Gregorio Cuautzingo Chalco estado de México.

1.6.3.3 Instrumento

Señala Hernandez (2017), el cuestionario es tal vez el más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Descripción del instrumento

El presente instrumento establece como finalidad diagnosticar las problemáticas organizacionales, financieras y operativas que afectan el desempeño y crecimiento de la empresa familiar Creaciones Vero. Se estructura en cinco dimensiones clave derivadas del análisis del contexto empresarial, cada una representando un área crítica identificada en el estudio de caso.

El instrumento consta de 20 preguntas cerradas que se responden con “Sí” o “No”, el cual se divide en dos partes, una con diez preguntas enfocadas a los trabajadores y otra de igual moto con diez preguntas enfocadas a los integrantes de la familia (dueños,) lo cual permite obtener una visión general del nivel de gestión actual en la empresa y detectar los aspectos que requieren intervención inmediata dentro del modelo de gestión integral y sostenible propuesto.

Dimensiones del instrumento enfocadas al trabajador

Las siguientes preguntas giran en un enfoque en el que los trabajadores pueden responder según la perspectiva que tienen de Creaciones Vero. Ver Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1 Dimensiones enfocadas al trabajador

Dimensión	Descripción	Ítems que la evalúan
2. Estructura organizacional y roles de mando	Mide la claridad en la asignación de funciones, liderazgo y comunicación interna.	6, 7 y 8
3. Control de producción y desperdicio de materiales	Analiza la eficiencia productiva, aprovechamiento de tela y control de inventarios.	9, 10 y 12
4. Capital humano y disponibilidad de personal	Examina la atracción, retención y satisfacción del personal en el área de producción.	13 al 16

Fuente: Elaboración propia (2015).

Dimensiones del instrumento enfocadas a los dueños

Las siguientes preguntas giran en un enfoque en el que los dueños de la empresa pueden responder según la perspectiva que tienen de Creaciones Vero. Ver cuadro No. 2.

Cuadro No. 2 Dimensiones enfocadas a los dueños

Dimensión	Descripción	Ítems que la evalúan
1. Crecimiento y planeación estratégica	Evalúa si la empresa cuenta con estrategias, objetivos y mecanismos para proyectar su desarrollo.	1 al 4
2. Estructura organizacional y roles de mando	Mide la claridad en la asignación de funciones, liderazgo y comunicación interna.	5
3. Control de producción y desperdicio de materiales	Analiza la eficiencia productiva, aprovechamiento de tela y control de inventarios.	11
5. Control financiero y gestión administrativa	Evalúa el conocimiento de ingresos, egresos e inversiones, así como la existencia de una misión y visión institucional.	17 al 20

Fuente: Elaboración propia (2015).

Interpretación de resultados

Si la mayoría de las respuestas son “Sí” → La empresa presenta un nivel aceptable de gestión y control administrativo. Indica que cuenta con bases organizativas, financieras y operativas que pueden fortalecerse mediante la implementación del modelo de gestión integral propuesto.

Si la mayoría de las respuestas son “No” → Se evidencia una carencia significativa en los procesos administrativos, productivos y financieros. Esto confirma la necesidad de implementar un modelo de gestión integral y sostenible que permita definir roles, optimizar recursos, controlar las finanzas y orientar el crecimiento mediante una misión y visión institucional.

Conclusión sobre el uso del instrumento

Este instrumento servirá como herramienta diagnóstica dentro del capítulo metodológico de la tesis, permitiendo identificar las áreas de oportunidad y establecer una línea base para evaluar el impacto posterior del modelo de gestión integral. Su aplicación está dirigida al personal directivo, administrativo y operativo de Creaciones Vero, con el propósito de recabar información real y objetiva sobre el estado actual de la organización. Ver imagen No 2 y 3.

Imagen No. 2. Cuestionario para los Trabajadores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

Estimado participante, agradecemos tu disposición para colaborar con esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar las problemáticas organizacionales, financieras y operativas que afectan el desempeño y crecimiento de la empresa familiar Creaciones Vero. Te pedimos responder con honestidad. ¡Gracias!

Instrucciones: Marca con una X la opción que se adecue a tu respuesta.

PREGUNTA	RE SPUESTA	
	SI	NO
¿Los puestos y responsabilidades están claramente definidos dentro de la empresa?		
¿Existe una persona encargada de coordinar y supervisar al personal de producción?		
¿Se cuenta con canales formales de comunicación interna entre los miembros de la familia y los trabajadores?		
¿La empresa cuenta con indicadores o metas de productividad por empleado o por pedido?		
¿La empresa lleva un registro del material utilizado en cada orden de producción?		
¿Existen procedimientos estandarizados para reducir el desperdicio de tela?		
¿Existen incentivos o reconocimientos para mantener motivado al personal?		
¿El personal recibe capacitación o entrenamiento sobre su trabajo?		
¿La empresa cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de producción?		
¿Se aplican estrategias para atraer y retener trabajadores en el área de producción?		

Fuente. *Elaboración Propia (2025)*

Imagen No. 3. Cuestionario para los Dueños



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA LOS DUEÑOS

Estimado participante, agradecemos tu disposición para colaborar con esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar las problemáticas organizacionales, financieras y operativas que afectan el desempeño y crecimiento de la empresa familiar Creaciones Vero. Te pedimos responder con honestidad. ¡Gracias!

Instrucciones: Marca con una X la opción que se adecue a tu respuesta.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Se han establecido una misión y visión formalmente documentadas?		
¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento definido a corto, mediano y largo plazo?		
¿Existen estrategias claras para atraer nuevos clientes o expandir el mercado?		
¿La dirección de la empresa realiza evaluaciones periódicas de sus resultados y metas?		
¿Se aplican criterios administrativos o técnicos para la toma de decisiones?		
¿Se controlan y registran los desperdicios de tela que se generan durante la confección?		
¿Se lleva un control mensual de los ingresos y egresos de la empresa?		
¿La empresa conoce con precisión cuánto gana y cuánto invierte en cada periodo?		
¿Existen registros contables o reportes financieros formales?		
¿La dirección utiliza la información financiera para tomar decisiones estratégicas?		

Fuente. *Elaboración Propia (2025)*

Imagen No. 4 Portada Capítulo II

Fuente:



**CAPITULO II
GENERALIDADES
TEORICAS**

CAPÍTULO II

GENERALIDADES TEORICAS

El presente capítulo se centra en el desarrollo teórico que fundamenta esta investigación. Su propósito es establecer un marco conceptual que permita comprender con mayor claridad los elementos centrales del estudio, así como las aportaciones de diversos autores al tema.

2.1 Modelo

No hay una definición generalmente aceptada acerca de modelo de negocio, este término aun es vago y puede llegar a ser utilizado erróneamente entre los administradores.

Pero, Al-Debei et al., (2008), lo describe como: una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

Por otro lado, Zott & Amit, (2009), lo describe como la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades. De la misma forma visualizan a la innovación en el modelo de negocio representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles, se puede convertir en una herramienta competitiva y es importante para optimizar actividades individuales (como la producción) la implementación de un pensamiento sistémico y holístico. Según los autores, los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión.

2.2 Gestión

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos.

Castello & Martínez (2005), define el término Gestión como aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas. Asimismo, la Norma Internacional ISO 9000 define Gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

Por tanto, se puede decir que la gestión, es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos. Por su parte la administración ostenta la adecuada y correcta definición de bienes y recursos de una organización de manera que se optimicen el uso en busca de un resultado tendiente a la rentabilidad que permita el crecimiento.

2.3 Gestión Empresarial

La gestión empresarial ya no se la considera como una actividad de carácter local ni tampoco nacional, con la evolución de la sociedad de información (TI) y conocimiento se la debe considerar ahora como un asunto de índole mundial, de manera que pueda afrontar el desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado nacional y proyectar la penetración en mercados internacionales.

Existen tres acciones que los líderes a cargo de la gestión de una empresa deben conocer y que para ocupar puestos directivos deben saber distinguirlos, estos términos son: administración, gestión y dirección.

La gestión empresarial pone énfasis, no tanto en la organización de los recursos (administración), como en la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, se la concibe a la gerencia como un cargo que maneja lo estratégico de la organización.

Como declara Rodríguez S. (2010), “Al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y la conservación”. Se puede interpretar que la gerencia recae sobre las actividades y aspectos horizontales como también en las actividades transversales, administración es mientras responsable la del desempeño funcional y vertical de la organización.

2.4 Elementos de Gestión

Los elementos de gestión hacen referencia a aquellos componentes que conforman la administración y que les dan dirección a las organizaciones. Según Robbins & Coulter (2014), explican que los elementos de gestión son las funciones administrativas que los gerentes deben desempeñar para asegurar que la organización alcance sus objetivos. Destacan principalmente cuatro: planeación, organización, liderazgo y control. Subrayan que la planeación orienta, la organización estructura, el liderazgo motiva y el control asegura el cumplimiento.

Por otro lado, Chiavenato (2006) menciona que los elementos de gestión son parte del proceso administrativo, definiéndolos como un conjunto de funciones que trabajan a la par para maximizar la eficiencia y la eficacia. El establece que los elementos son: planeación (definir objetivos), organización (estructurar recursos), dirección (Liderazgo y motivación) y control (evaluar resultados).

En conclusión, se observa un elemento que varía entre cada autor, pero en común utilizan términos o clasificaciones que giran en torno a planear, organizar, dirigir y controlar, acompañados en algunos enfoques de funciones complementarias como motivación, coordinación, integración de personal y mejora continua. Este conjunto de elementos de gestión permite a las empresas que los aplican lograr con mayor eficiencia y eficacia sus procesos, logrando las metas propuestas de cada área.

2.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad es una noción economista que busca garantizar la disponibilidad de recursos para las siguientes generaciones de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación: DNP (2021), sin solucionar las problemáticas estructurales de la vida social y económica. Por su parte, la sustentabilidad es un proyecto plural, interdisciplinar y filosófico, de origen sociocultural y político (Latouche, 2007; Leff, 2008) que busca transformar las prácticas cotidianas de la vida para generar un equilibrio natural entre las organizaciones, la economía, la ecología y la actividad humana. La sustentabilidad, entonces, no debe verse como desarrollo sustentable, sino como sustentabilidad ecológica, en la que el crecimiento económico no exima al cuidado del entorno empresarial (Gómez, 2014).

2.5.1 Importancia

La importancia de la sostenibilidad radica en que les permite a las organizaciones mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el cuidado eficaz del medio ambiente, asegurando la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El desarrollo sostenible según Gil & Barcellos (2011), ha cobrado mayor importancia en los últimos años debido a que accede la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin que se comprometan las necesidades de las generaciones futuras. De acuerdo con estos autores se concibe el desarrollo sostenible en la empresa mediante la entrega al mismo tiempo de beneficios económicos, sociales y ambientales llamados triple bottom line.

La escasez relativa de agua, la insuficiente inversión pública y privada para lograr tasas de crecimiento adecuadas, recursos financieros y de capital limitados, el deterioro ambiental,; problemas de calidad de aguas, detrimento y pérdida de ecosistemas y deterioro de belleza escénica, inequidad urbana-rural, alta vulnerabilidad tectónica y ambiental, crecimiento acelerado de la población

acentuado en áreas urbanas e incorporación de la población joven a la fuerza laboral, esto conlleva a la sostenibilidad, la cual está compuesta por tres amplios componentes: normalmente descritos como “personas, planeta y utilidades” o las dimensiones sociales, económicas y ambientales (Pérez, 2010).

La Sostenibilidad consiste en tratar de asegurar el éxito del negocio en el largo plazo contribuyendo al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable (Pérez, 2010). Así mismo es necesario, de acuerdo con el autor que los negocios se involucren en tres dimensiones del triángulo de la sostenibilidad relacionadas con la viabilidad económica (rentabilidad corporativa y crecimiento), la responsabilidad social (ante empleados, clientes y comunidades) y la responsabilidad ambiental (ante la biodiversidad, suelos, aguas y bosques).

Se puede concluir que; el desarrollo sostenible no debe verse únicamente como una obligación ética, sino como una estrategia necesaria la cual garantiza la permanencia de las empresas y la estabilidad de la sociedad. Se considera que la sostenibilidad representa un compromiso integral: Las empresas ya no pueden enfocarse solo en generar utilidades, sino que deben asumir la responsabilidad de impactar positivamente en las comunidades y en el medio que los rodea. Solo así será posible construir un futuro equilibrado y justo para las próximas sociedades.

2.5.2 Como crear sostenibilidad

La razón de la sustentabilidad no está en las leyes de la naturaleza y del mercado sino en el pensamiento y en identidades que movilizan la reconstrucción del mundo.

Esta idea implica una conexión con los fundamentos de la ecología profunda y la ecología política, que pretende cambiar sus hábitos, valores y códigos incrustados en la humanidad y las organizaciones (Marcellesi, 2008), construir una racionalidad ambiental (Leff, 2003) e incluir análisis económico-distributivos (Arias, 2017) que transformen las relaciones sociales que generan los sistemas productivos

Es así, que la sostenibilidad en una empresa familiar se crea cuando integran en su cultura organizacional principios como la ecología profunda y ecología política, es decir, cuando buscan transformar no solo sus procesos productivos, sino también los hábitos, valores y códigos de quienes la conforman. Al transmitir de generación en generación una visión de responsabilidad social y ambiental, estas empresas logran construir una racionalidad ambiental que va más allá de la búsqueda de ganancias inmediatas. Esto implica adoptar prácticas que respeten los recursos naturales, fomentar la equidad social y prioricen el bienestar colectivo.

2.5.3 Como Crear sostenibilidad corporativa

Crear sostenibilidad corporativa conlleva a la integración de prácticas responsables en la estrategia, operaciones y cultura de la empresa, buscando un equilibrio entre la economía y la sociedad, es así como, Expok (2014), afirma que de acuerdo con Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE Business School junto con la Consultora A. T. Kearny establecieron 7 claves para alcanzar la sostenibilidad corporativa, las cuales son:

1. Desarrollar una estrategia de sostenibilidad corporativa, que vaya en relación con la estrategia de negocios corporativa para mejorar el rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, el impacto social y medioambiental.
2. Comparar el desempeño sostenible por sector y respecto las mejores empresas de los diferentes ámbitos.
3. Determinar los programas, herramientas, procesos de medición, incentivos y objetivos para garantizar la aplicación correcta de la estrategia de sostenibilidad.
4. Comprobar que los procesos de compras son sostenibles y que tienen en cuenta el impacto social, ambiental y económico de todas las acciones de la organización.
5. Usar el suministro estratégico para ahorrar dinero y proteger al planeta.

6. Gestionar las oportunidades, los riesgos y las consecuencias de una estrategia de sostenibilidad integrada que reúna aspectos que antes no se habían tenido en cuenta en la toma de decisiones.
7. Crear escenarios de planificación estratégica para interpretar el impacto de poder cambiar las actitudes de los consumidores, así como las decisiones de sostenibilidad de los competidores, el costo de las materias primas, el transporte y la energía.

Andreu (2005), comenta que, en relación con la Responsabilidad Social Corporativa, el mundo que se mueve en una economía global, donde las deslocalizaciones se han convertido día con día en un factor clave de competencia y en el que la presencia del estado es cada vez más reducida en materia de políticas sociales. También existe la creencia de la premisa de que las empresas deben devolver a la sociedad una parte de sus beneficios para que se puedan legitimar y justificarse. Sin embargo, esto conlleva a gravar con “impuestos indirectos” a las empresas.

2.6 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de un individuo para influir, motivar y guiar a un grupo de personas al logro de objetivos en común. Según Noriega (2008), puede abordarse desde dos perspectivas: como una cualidad personal del líder o como una función dentro de una organización, sistema, comunidad o sociedad; siendo la última perspectiva la que más se estudia, debido al interés utilitario que puede brindar mayor beneficio a la empresa. Derivado de esto el liderazgo se ha definido de distintas maneras, sin embargo, la mayoría de los investigadores coinciden en que es un proceso de influencia que ocurre entre líder y seguidores (Lupano & Castro, 2008; Roza & Abaunza, 2010). Así mismo, se especifica que la finalidad del liderazgo es que los seguidores alcancen objetivos comunes que beneficien a la empresa.

La importancia de un líder radica como impulsor y generador del valor agregado en una organización. Según Lupano & Castro (2008) el liderazgo resulta indispensable para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos; también es vital ya que da la posibilidad de contar con los mejores recursos, una buena planificación, control y supervisión, pero si no se tiene un líder apropiado es difícil que sobreviva la organización.

Se entiende que el liderazgo en las organizaciones es de gran importancia pues actúa como un motor que orienta, motiva y cohesiona a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.

Algunos puntos clave de su relevancia son: La dirección y visión, la motivación y el compromiso, la toma de decisiones, la gestión del cambio, el desarrollo del talento humano y la cultura organizacional. En conclusión, el liderazgo es vital pues conecta la estrategia con la personalidad de los trabajadores. Sin líderes efectivos las organizaciones corren el riesgo de tener recursos, planes y objetivos bien definidos, pero sin la capacidad de movilizar a su gente para alcanzarlos. Ver figura no. 1.

Figura No.1 Componentes del liderazgo



Fuente: Gómez (2008); García (2011); Lupano y Castro (2008)

En este caso, se pueden apreciar los componentes que un líder debe englobar para lograr un liderazgo efectivo, donde se impulse y genere un valor agregado dentro de la organización y con los colaboradores que hacen posible el cumplimiento de las metas empresariales.

2.6.1 Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo son un factor determinante en el desempeño de las organizaciones, pues influye en la motivación del personal, la productividad, y la cohesión de los equipos de trabajo. A lo largo del tiempo se han identificado bastantes estilos de liderazgo, cada uno con características particulares que se adaptan a diferentes necesidades.

Entre los más reconocidos se encuentra: el autocrático, democrático, liberal, transformacional, transeccional, situacional y carismático, los cuales varían en la

manera en la que los líderes toman decisiones y dirigen a sus colaboradores y lleva a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Conocer sus ventajas y desventajas permite a los directivos de cada empresa seleccionar el estilo o la combinación de ellos que se adecuen a las circunstancias, potenciando la eficacia y eficiencia de la organización. Ver cuadro No.

Cuadro No.3 Cuadro Comparativo de Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Características	Ventajas	Desventajas
Autocrático	El líder toma decisiones unilaterales y ejerce control total.	Rapidez en decisiones y útil en crisis.	Desmotiva al equipo y genera dependencia
Democrático	El líder consulta y fomenta la participación del equipo.	Mejora el compromiso y creatividad.	Toma de decisiones más lenta.
Liberal	Delegación total de decisiones al equipo.	Fomenta autonomía y creatividad.	Puede generar caos y falta de dirección.
Transformacional	Motiva e inspira al cambio, con visión compartida.	Genera innovación, compromiso y desarrollo del talento.	Requiere líderes altamente preparados; puede ser idealista.
Transaccional	Basado en recompensas y castigos para el cumplimiento de metas.	Claridad en roles y tareas; útil en contextos estructurados.	Limita la innovación; dependencia de incentivos externos.
Situacional	El líder adapta su estilo según la madurez y experiencia del equipo.	Flexibilidad y efectividad en distintos escenarios.	Puede generar confusión si el líder no aplica bien el modelo
Carismático	El líder influye a través de su personalidad y persuasión.	Inspira confianza y entusiasmo.	Dependencia excesiva en la figura del líder.

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

2.6.2 Diferencia entre Jefe y Líder

Las figuras entre un líder y un jefe pueden confundirse, pero ya en la práctica marcan diferencias muy notorias dentro de la organización. Mientras un jefe se centra en una autoridad marcada y autoritaria un líder suele crear confianza, motiva e inspira a su equipo. Ver figura No. 2.

Figura No.2 Comparativo entre Jefe y Líder.



Fuente: Hughes et al. (2007)

Se puede notar que tanto el líder como el jefe buscan el cumplimiento de su deber principal: el cumplimiento de metas de una organización, pero sus formas de cumplirlo marcan la diferencia en el ambiente en el que se desenvuelven y por ende la manera en la que se llega a los resultados deseados. El jefe dirige desde una jerarquía mientras que el líder trabaja junto con su equipo.

2.6.3 Teorías de Liderazgo

El liderazgo es uno de los temas ampliamente tratados en el campo de las organizaciones. Por ejemplo, la identidad del líder, la forma en la que el líder conduce, la respuesta de los subordinados, la relación líder-seguidor, son algunos de los temas que se tratan en varios estudios. En este contexto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder.

Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo, en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ha recibido la mayor atención en los últimos años, y está dentro de las teorías emergentes. Ver cuadro No.

Cuadro No.4 Teorías de Liderazgo

TEORÍA	CONTEXTO
<p>TEORÍA DE LOS RASGOS</p>	<p>Identificar las características personales que dan lugar al líder. Se pensaba que los líderes efectivos deben tener ciertas características o cualidades personales que están por encima de las demás personas.</p> <p>Para Fayol (1986), los rasgos que deben reunir los grandes jefes son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia.</p> <p>Dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio, confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad y honestidad, y madurez (Jones & George, 2010).</p>
<p>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO</p>	<p>Lussier y Achua (2002) propone el reconocimiento de la necesidad no solo de resultados sino también personas.</p> <p>La preocupación no está concentrada en los rasgos del líder, sino en lo que hace y como lo hace (Palomino, 2009).</p> <p>Blake y Mouton (1964) desarrollaron el grid gerencial, que ha sido adaptada a diversas áreas de la administración. La matriz fue desarrollada en el marco de dos dimensiones: el interés por la producción (resultados) y el interés por las personas</p>
<p>TEORÍA DE LA CONTINGENCIA</p>	<p>Plantea que el líder está expuesto a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores y esa variedad de situaciones hace que la teoría de contingencia surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación.</p> <p>Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado (Palomino, 2009).</p>
<p>TEORÍA EMERGENTE</p>	<p>Esta teoría se orienta principalmente al liderazgo transformacional. Este se da cuando los líderes transforman a sus seguidores. En este sentido, este estilo propone que se realiza a través del logro de los seguidores en la medida que estos están plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización. Estos líderes motivan a los seguidores a que trabajen bien, no solo para el beneficio de la organización sino también para el beneficio individual (Jones & George, 2010).</p>

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

Las teorías de liderazgo evolucionan para dar solución a los factores que influyen en la dirección eficaz de una organización o grupo de personas. La teoría de los rasgos se basa en que los líderes poseen cualidades distintivas de cada uno, la teoría de del comportamiento se enfoca en conductas que el líder adopta, la teoría de la contingencia depende de la capacidad del individuo para adaptarse a las situaciones y la teoría emergente propone que los líderes transformen e inspiren a sus colaboradores.

2.6.4 Liderazgo Transformador y Liderazgo Burocrático

El liderazgo transformador se centra en inspirar y motivar a su equipo, mientras que el líder burocrático se centra en las normas, la estructura y el cumplimiento estricto de los procedimientos. Según (Varela, 2010). El estilo de liderazgo transformacional o transformador está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significado a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores.

Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano & Castro, 2008). Una de sus características peculiares es la aproximación personal al trabajador, considerando a éste como una persona y no como una herramienta.

Por otro lado (Rozo & Abaunza, 2010), Menciona que el líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, motiva e inspira para hacerlo participe en los resultados de la organización También las investigaciones realizadas coinciden en que el líder transformacional cuenta con características específicas como: Carisma; Inspiración; Estimulación intelectual; Consideración individualizada.

Según Varela (2010), este modelo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, se desarrolla una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores, por consiguiente, conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

De todas maneras, el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en los seguidores, ya que se logra una visión compartida, a través de la cooperación y la innovación, los cuales benefician tanto a la empresa como a los mismos colaboradores. Como lo menciona (Contreras & Barbosa, 2013). Los líderes transformacionales intentan crear una cultura de organización promoviendo compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal.

Por otro lado, el líder burocrático está centrado en las reglas más que en los individuos o resultados. En lo que respecta a este tipo de líder, Pérez (2012) menciona que aquel ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además es desconsiderado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones y, ubicando por arriba las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad está por encima de los demás, causando inconvenientes en la toma de decisiones por tomar en cuenta solo su manera de pensar.

Si bien, cada uno tiene la libertad de elegir qué tipo de liderazgo es el que proyecta ante las personas que los siguen y el asumir alguna característica particular de cada uno de estos estilos puede llevar al crecimiento de los seguidores genuinos que cada uno tiene, o bien, crear distancia entre los subordinados y el líder que se encuentra a cargo en ese momento. Lo más recomendable es encontrar un balance entre cada uno de los puntos mencionados para el cumplimiento del propósito de la empresa.

2.7 Grid Gerencial

Preocuparse por la producción no quiere decir solamente los productos físicos fabricados. El término producción puede referirnos al número de buenas ideas de investigación, el número de cuentas procesadas, el volumen de ventas, la calidad del servicio prestado, o de las decisiones de políticas de alto nivel que se han tomado, y cosas por el estilo. En forma similar, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el autorespeto de alguien, por la paga equitativa y cosas similares (Blake & Mouton, 2019).

El Liderazgo Gerencial hace referencia a la capacidad de un gerente para poder influir, guiar, motivar y persuadir al equipo a su cargo a fin de lograr las metas de la organización. Este tipo de liderazgo combina habilidades de gestión con la comunicación efectiva, así como la toma de decisiones efectivas. En síntesis, un líder gerencial no se enfoca únicamente en la eficiencia y eficacia de los resultados, sino también en el desarrollo y bienestar de las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo en general.

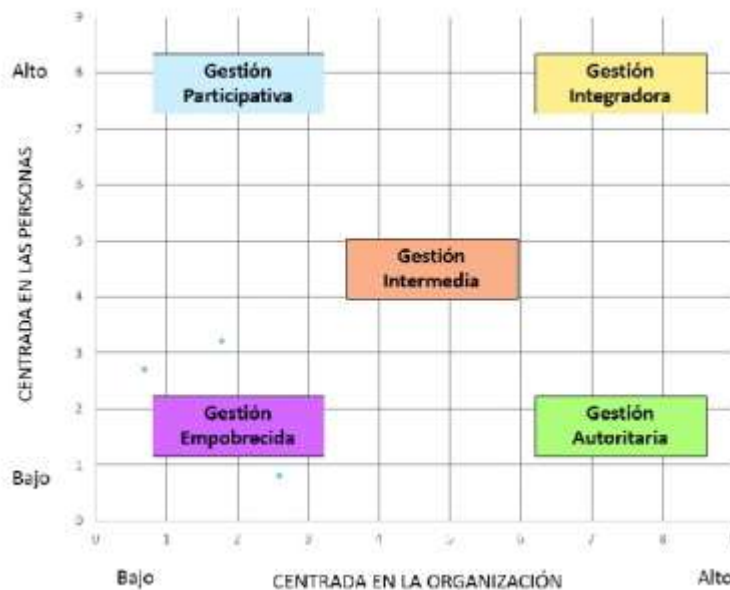
2.8 Rejilla del liderazgo

La Rejilla de Liderazgo es un modelo que busca descubrir los modelos de liderazgo de los directivos en función a los intereses por las personas y los intereses por la producción. Blake & Mouton (2019), denominaron un primer modelo de liderazgo La Malla Gerencial (o rejilla de liderazgo), la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en las relaciones, a partir del cual se evidencian cinco estilos de liderazgo, los cuales son: Gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo (Daft, 2006).

Así mismo, menciona que esta malla gerencial o rejilla del liderazgo es un “modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas o por la producción”.

A continuación, se puede ver cuadro resultante de la investigación de Blake & Mouton, denominado Rejilla de Liderazgo. Ver Imagen No.

Imagen No. 5 Rejilla de Liderazgo



Fuente: Google, [s.f] rejilla de liderazgo (2023)

A continuación, se nombran los cinco estilos de liderazgo resultantes de la Malla Gerencial de Blake & Mouton según Daft (2006).

El primer estilo es la gestión empobrecida **(1,1)**, el cual es un estilo en el que el líder no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones (filosofía de liderazgo ausente), es decir, no le preocupa si sus seguidores están satisfechos o si sus objetivos son logrados, es indiferente y despreocupado, por lo que únicamente hace el esfuerzo mínimo para mantener su trabajo.

El segundo estilo es la gestión club campestre **(1,9)**, en el cual el líder tiene una tendencia total hacia las relaciones (énfasis en las personas), es agradable y no le gustan las confrontaciones; sus preocupaciones giran en torno a la satisfacción de las relaciones personales y al buen clima organizacional, teniendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos.

El tercer estilo es la gestión a medio camino **(5,5)**, el cual es un estilo en el que al líder le gusta mantener su estatus de superioridad; es un tipo de liderazgo en el cual se evidencian dos enfoques, uno encaminado hacia la productividad de los procesos y otro encaminado a las personas (interés moderado por ambos enfoques), en el cual el foco principal es la productividad, pero sin descuidar la satisfacción de los seguidores

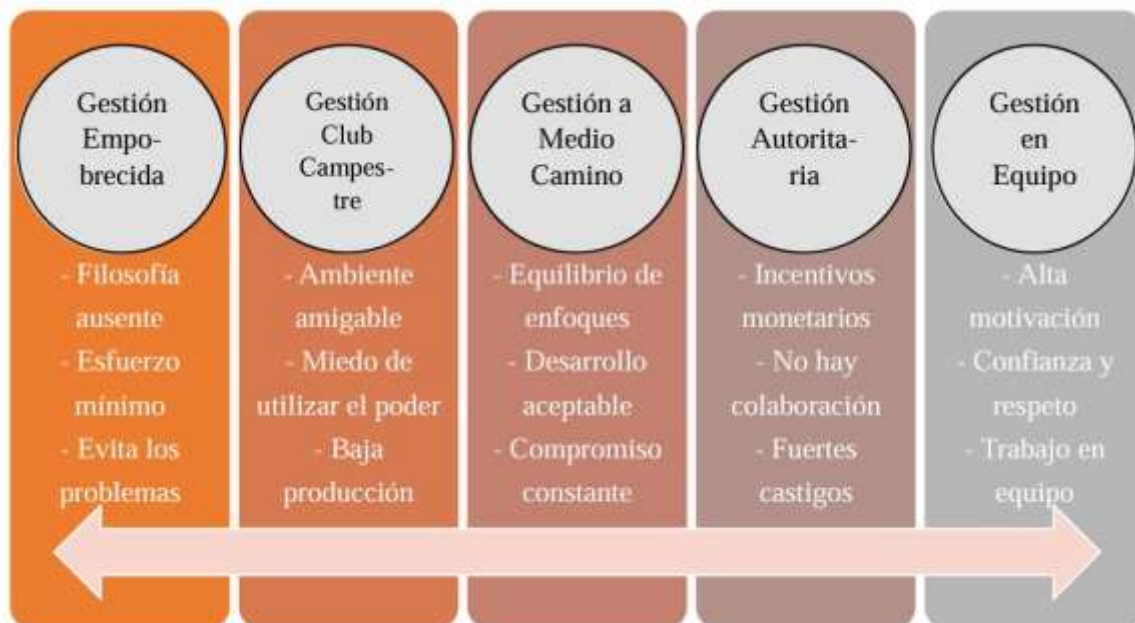
El cuarto estilo es la gestión autoritaria **(9,1)**, estilo en el que el líder tiene el poder absoluto, su foco es únicamente el cumplimiento de metas y objetivos (eficiencia de las operaciones), la comunicación no se evidencia, los conflictos son resueltos en la medida que el líder toma la decisión y los seguidores no participan de esta.

El quinto y último estilo es la gestión en equipo **(9,9)**, el estilo más eficiente y recomendable, en el cual se evidencia una fuerte presencia del enfoque en los procesos y en el enfoque relacional, es decir, el líder está siempre enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, pero para lograr esto adicionalmente se enfoca en una excelente dirección de las personas, inspirándolas para que sus metas tanto

personales como profesionales sean logradas. El trabajo en equipo en este estilo es esencial para alcanzar los logros y la satisfacción de los seguidores.

Con base en todo esto, a continuación, podemos encontrar un resumen de los cinco estilos descritos por Blake & Mouton (2019). Ver imagen No.

Figura No.3 Resumen sobre la Rejilla de Liderazgo



Fuente: Zeidan (2009); Daft (2006)

La rejilla de Liderazgo menciona los tipos de liderazgo que un líder puede adoptar, según la posición de estos en la reja son el enfoque con el que se dirige a sus subordinados. La correcta elección de estos factores es detonante para un buen desarrollo empresarial.

Macias, Enríquez & Zepeda (2012), exponen que el tipo de liderazgo que una persona ejerce depende del nivel educativo que este haya tenido, el cual es directamente proporcional a la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel educativo mayor mezcla de estilos de liderazgo y viceversa. Debido a esto, se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que esto garantizaría una mayor productividad y competitividad.

2.9 Empresa Familiar

Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad, gestión y control se encuentra en manos de una o varias familias, con el deseo de mantener a la misma dentro del núcleo familiar. Para (Guenara, 2011), La empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria, así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares, el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Igualmente fomenta el temprano desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa, así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección.

Por tanto, una empresa familiar es la que pertenece, está dirigida o gobernada, o ambas cosas a la vez, por una familia. De forma que la peculiaridad no es la estructura organizativa, ni su forma jurídica, sino que pertenece a una familia que la gobierna, (ejerce control en la toma de decisiones) y/o es propietaria de ella o ambas. Adicionalmente, algo está claro: se asigna a un grupo humano primigenio. Es decir, en el caso de la empresa familiar tenemos que una organización humana secundaria, (la empresa), esta soportada por una organización humana primaria, (la familia), la cual le otorga una identidad propia y específica.

2.9.1 Características

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Las razones para desear la continuidad de la empresa familiar son:

- Ofrecer una oportunidad a los hijos, proporcionando la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad.

- Conservar la herencia, ya sea generar, mantener o consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo.
- Mantener en unidad a la familia, que puede ser contribuyendo a que la familiar trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos.
- Crear ventajas económicas, riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia.
- Asegurar ingresos y proyectos personales tras su retirada.

Es así, que la perdurabilidad en el tiempo, la sostenibilidad de esta y su capacidad para consolidarse cobra importancia, pues si bien es cierto que su esencia recae en la manera empírica con la que se funda, la finalidad de esta es profesionalizarse para cumplir con las expectativas de la visión con la que sus fundadores la consolida.

Muchas veces se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana (PYME). Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas.

Es difícil definir a las empresas familiares, pero en general, son aquellas que poseen las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una o más familias.
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando cargos directivos.
- Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador.

En la medida que se encuentren más presentes estas características, más auténticamente familiar será la empresa.

2.9.2 Ventajas

Como lo menciona Riva (2011), la característica principal que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Es por eso por lo que el compromiso, el conocimiento de la empresa y su giro, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo el dinero, la planeación a largo plazo, la cultura estable y la rapidez en la toma de las decisiones son algunas de las ventajas que conforman a la empresa familiar, las cuales se describen a detalle a continuación.

Compromiso:

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida.

Conocimiento:

Las empresas familiares tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial del negocio que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrán propagarse rápidamente en una situación habitual pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:

Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero. Para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo y deben ser cuidadosos eligiendo

cuánto dinero pueden tomar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades.

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Éstas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

Planeación a largo plazo:

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. El hecho que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. A menudo desarrollan relaciones de largo plazo con sus empleados y comunidades, y esa lealtad adicional realmente puede hacer la diferencia en un negocio sobre todo cuando se traduce en sólidas culturas orientadas al servicio.

Cultura estable:

Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del Management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo.

Rapidez en la toma de decisiones:

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.

Como se puede ver, los elementos antes mencionados convierten a las empresas familiares en organizaciones que cuentan con la capacidad de adaptarse, tener una visión estratégica y apegarse a los valores con los que cimentan, lo que les ha permitido mantenerse y perdurar a pesar de los retos a los que se enfrentan.

2.9.3 Desventajas

Muchos de los problemas de las empresas familiares derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales, algunas de las desventajas son las siguientes:

Rigidez:

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares, y es frecuente ver que se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. En la empresa familiar el cambio no solo trae consigo una desorganización, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos comerciales:

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares pueden clasificarse en: modernización de las prácticas obsoletas, y manejo de las transiciones.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado.

Sucesión:

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si se cambia la conducción de una empresa y su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales.

Conflictos emocionales:

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.

Liderazgo y legitimidad:

Esta desventaja se relaciona con la ausencia de liderazgo cuando dentro de la organización nadie está facultado para hacerse cargo de este. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera

Se puede notar que las empresas familiares están susceptibles a atravesar una serie de desventajas que ponen en riesgo la continuidad y su crecimiento. Estas dificultades surgen debido a la mezcla de las relaciones personales con lo laboral, dificultando la adaptación y profesionalización necesaria en su enfoque.

2.9.4 Problemas más frecuentes en la empresa familiar.

La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. Para facilitar su comprensión, Amat propone el “Modelo de los 5 Círculos, que se desarrolla a partir del denominado modelo de los 3 Círculos propuesto por John Davis y ampliado posteriormente por autores como Ward & Lansberg. El modelo de los 5 círculos complementa al anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas por Davis.

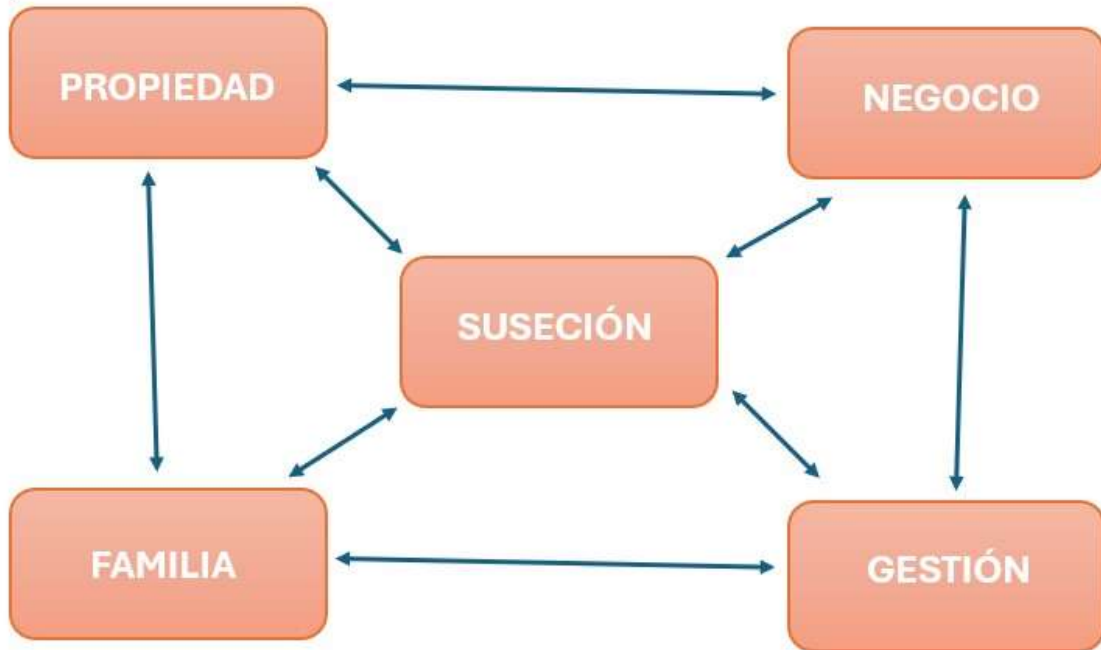
Éste integra las investigaciones realizadas sobre el tema y estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de las cinco áreas, cada círculo representa un área, consideradas como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas:

- Familia.
- Propiedad.
- Negocio (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad).
- Gestión de la empresa (dimensión organizativa de la empresa).
- Sucesión

La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que están relacionados con cada una de estas cinco áreas.

Ver figura No.

Figura No.4 Modelo de los 5 círculos de John Davis



Fuente: *Empresa Familiar*, (Salas, 2004).

2.9.5 Ciclo de vida de la Empresa Familiar

El ciclo de vida de la empresa familiar hace referencia a todas aquellas etapas por las que atraviesan estas organizaciones, tanto en áreas familiares como empresariales, se caracteriza por la interacción entre la gestión, la participación de los miembros, la sucesión, entre otros elementos. Dodero (2010) en su obra: El Ciclo de vida de las Empresas familiares habla sobre las crisis que esta puede enfrentar, así como de las etapas de esta, las cuales se mencionan a continuación:

Primera Etapa del ciclo de vida de una empresa: Creación

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento, se pone atención en aprovechar la oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante

El fundador se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco. Aquí el fundador juega un rol fundamental ya que es él mismo quien cumple varias funciones y además no suele tener con quién compartir sus decisiones ya que muchas de ellas se basan en intuiciones de negocio

Primera crisis por falta de delegación.

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía.

Segunda etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que

deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación si bien sigue siendo bastante informal es ahora más compleja a raíz de esta nueva estructura organizativa.

Segunda crisis: Por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en casa, pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de su paso por la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido con la empresa.

Tercera etapa: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar.

La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos.

Algunos de los problemas que se enfrentan en esta etapa son:

- El mal desempeño de un hermano que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, pues quien debe tomar la decisión no sabe cómo afrontar la situación de la mejor manera.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos. En determinadas ocasiones algunos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber tratar el tema los integrantes suelen tener conflictos de intereses.

Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.

Al pasar a la etapa de los hijos, el poder que antes estaba concentrado en una sola persona (el fundador) ahora debe compartirse entre los hijos, quienes deben consensuar el poder a favor de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos (vender o continuar), el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la Empresa Familiar.

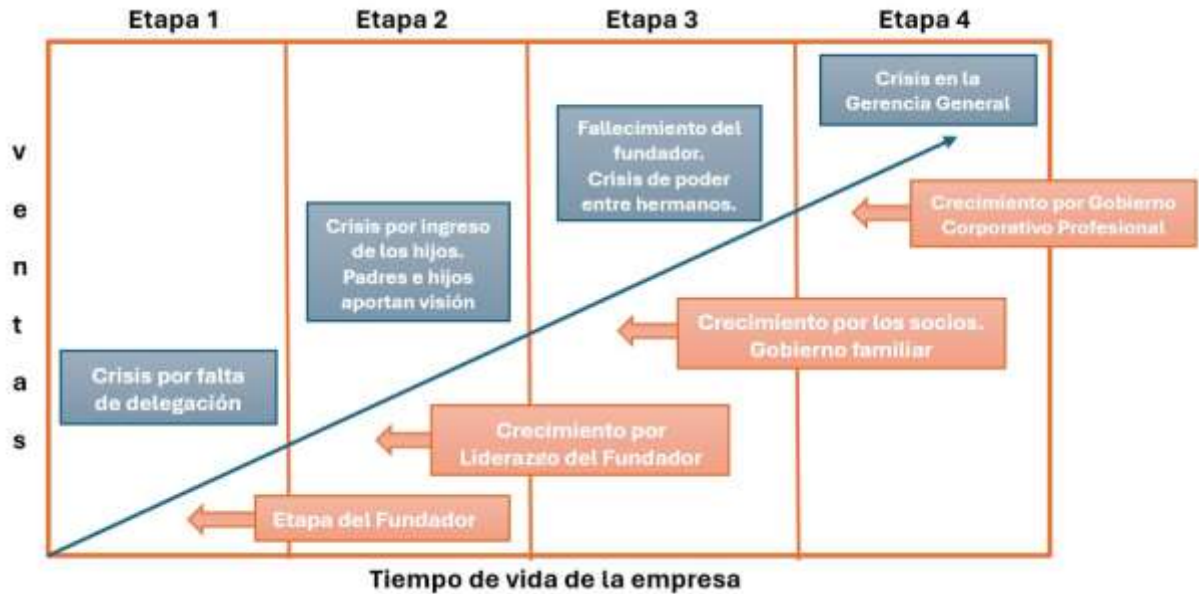
Cuarta crisis: Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder.

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

Al no ser clara para algunos accionistas familiares la situación económica de la empresa y la forma en que se han tomado ciertas decisiones claves la confianza de los integrantes mengua, originando conflictos que ponen en riesgo el futuro de la empresa. Ver figura No.

Figura No.5 Ciclo de vida de la Empresa Familiar.



Fuente: Dodero (2010).

Conocer el ciclo de vida típico de una Empresa Familiar permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado a la crisis propia de la siguiente etapa. La elaboración de un protocolo de gobierno será muy recomendable para acordar cómo va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá respetar, con anterioridad a que sea necesario aplicar las normas. De este modo, será más factible lograr que la familia siga agregándole valor a la empresa.

2.10 Maquiladora

En México, las empresas maquiladoras son empresas manufactureras cuyo giro principal está enfocado en la ensambladura, la transformación o manufactura de la materia prima, la cual generalmente se destina a una exportación.

Castillo (2008), menciona que el modelo de sustitución de importaciones adoptado en México en la década de los cincuenta permitió el desarrollo de la economía nacional, dando lugar a un incremento del ingreso per cápita y a un rápido crecimiento industrial y urbano. Aunque este auge económico fue generalizado para la mayoría del territorio nacional, algunas regiones no fueron participes de estos logros. La frontera norte es el caso más sobresaliente, debido principalmente a su ubicación geográfica que la desligaba de alguna manera del resto del territorio nacional.

El Gobierno mexicano optó por la puesta en marcha del Programa de Industrialización Fronteriza, que tenía como propósito la reactivación económica de esta región, a través del fomento de la inversión (tanto nacional como extranjera), vía exención de impuestos de importación de insumos y maquinaria, teniendo como único compromiso la exportación final de sus productos. Dando origen a la aparición de la industria maquiladora en nuestro país.

2.10.1 Características, Ventajas y Retos de las Empresas Maquiladoras en México.

Según Bojórquez (2025) en México, las maquiladoras bajo el programa IMMEX siguen siendo un componente clave del aparato exportador y del empleo manufacturero. Aunque existe un contraste entre una fuerte generación de ingresos por exportación y una reducción del personal que ocupa estos puestos, las maquiladoras mexicanas siguen contando con capacidad de mantener condiciones laborales, estabilidad de empleo y adaptación a cambios económicos globales.

No obstante, estas se pueden enfrentar a retos, los cuales, al igual que sus características y ventajas son plasmados en el siguiente. Ver Cuadro No.

Cuadro No.5 Características, Ventajas y Retos de las Empresas Maquiladoras en México.

Características Principales	Ventajas	Retos y Críticas
<p>-Ubicación estratégica: la mayoría están ubicadas en la frontera norte (Tijuana, Ciudad Juárez, Reynosa, Mexicali), aunque con el paso del tiempo se han expandido a otras ciudades.</p> <p>-Mano de obra intensiva: suelen contratar una gran cantidad de trabajadores lo cual se convierte en un pilar del empleo.</p> <p>-Producción orientada a la exportación: mas de un 80% de lo que se produce es enviado a Estados Unidos.</p> <p>-Sectores diversos: abarcan desde electrónica, automotriz, textil, aeroespacial, hasta dispositivos médicos.</p>	<p>-Creación de millones de empleos en México.</p> <p>-Transferencia de tecnología y capacitación.</p> <p>-Incremento en la integración del país en cadenas globales de valor.</p> <p>-Desarrollo de infraestructuras en zonas fronterizas.</p>	<p>-Suelen ofrecer mano de obra barata, con salarios que no son competitivos nacionalmente.</p> <p>-Algunos tienen condiciones laborales críticas.</p> <p>-Alta dependencia del mercado Estadounidense.</p> <p>-Escasa innovación local, ya que la mayoría de los diseños y procesos provienen de la empresa matriz extranjera.</p>

Fuente: Bojórquez (2025).

Se puede concluir que la maquiladora ha sido un motor que ha impulsado la economía de nuestro país, especialmente en el rubro de las exportaciones con Estados Unidos, así mismo enfrenta un reto de mejora continua hacia un modelo que priorice la innovación, mejores condiciones laborales y un mayor valor agregado nacional.


2.10.2 Situación actual

Las maquiladoras mexicanas enfrentan una división marcada por la necesidad de crear un equilibrio entre la competitividad económica y las condiciones laborales dignas. De igual modo, siguen siendo un motor importante para la economía dada la exportación de los productos que se maquilan, pero una de las amenazas a las que se enfrentan hoy en día es la automatización de procesos más estrictos.

Castillo (2008) comenta que en las dos últimas décadas la localización de la industria maquiladora en México ha mostrado cambios geográficos, debido a nuevas pautas de las estrategias corporativas. Estas nuevas estrategias de localización han seguido una tendencia hacia la búsqueda de nuevos puntos al interior de la república mexicana; tratando así de minimizar algunos de los principales problemas que se vienen presentando en los últimos años en la frontera norte, dentro de éstos se destacan, el alto índice de rotación de personal, escasez de espacios y servicios públicos, entre los más importantes.

El salario para el trabajo se define como un salario a destajo, que se negocia de antemano entre un representante del taller y el o la contratante. En algunos casos se produce primeramente una muestra con base en la cual se pueden ver los requerimientos de tiempo, materiales y calidad de la tarea. En caso de daño de los materiales o errores en la producción, los talleres tienen que reemplazar las prendas, lo que significa que existe el riesgo de que en vez de recibir un salario se salga con pérdida de un encargo.

Se puede notar que en la actualidad la necesidad de niveles de productividad se ha mantenido, pero retos a los que se enfrenta la industria como bajos niveles competitivos de pago, condiciones laborales carentes y exceso de horas laborales han hecho que las personas opten por independizarse, logrando tener ingresos mayores, lo que a su vez aminora la oferta por parte de los trabajadores.



**CAPITULO III
HISTORIA DE
CREACIONES VERO**

CAPÍTULO III

HISTORIA DE CREACIONES VERO

Este capítulo narra la historia de Creaciones Vero; su inicio, sus fundadores, los retos a los que se ha enfrentado, clientes, proveedores, estructura organizacional, ubicación y las actividades principales de su giro.

3.1 Antecedentes

Las empresas familiares representan un pilar en la economía de nuestro país y el desarrollo social. Estas, nacen con el esfuerzo, visión y dedicación de sus fundadores con la intención de trascender generaciones. Sin embargo, su origen no queda exento de retos ya que deben enfrentar limitaciones de capital, falta de experiencia administrativa, necesidad de equilibrar los intereses familiares con los del negocio, etcétera. Estos retos, lejos de ser insuperables se convierten en aprendizajes que definen la identidad y carácter de la empresa, siendo bases de su crecimiento y permanencia.

Creaciones Vero comienza cuando la Sra. Vero trabaja como encargada de control de calidad en una fábrica textil que elaboraba pantalones de mezclilla para la marca OGGI, donde adquirió el conocimiento básico en costura y las habilidades fundamentales que después le darían la confianza para comenzar a confeccionar por su cuenta los uniformes escolares que son elemento de su giro principal.

La alta demanda de uniformes escolares en San Gregorio Cuautzingo, la baja calidad en los materiales que se ofrecían y su elevado costo fueron detonantes que impulsaron a la Sra. Vero para emprender y realizar sus primeros uniformes escolares para el preescolar de su comunidad. Poco a poco se corrió la voz entre los padres de familia, quienes notaron la calidad en las prendas, solicitando su elaboración en volúmenes más altos.

Es en el año 2006, compra junto con su esposo dos máquinas, que les permitirían ahora realizar los uniformes con una mayor calidad y en menor tiempo. Instalándose en un local comercial propio, se enfrentaron a los primeros retos: buscar proveedores tanto de telas, hilos, bordados, entre otros, orillándolos a adentrarse en el centro de la Ciudad de México para comparar precios, calidad y resistencia.

Para el año 2008 ya habían explorado su mercado, comenzaban a darse a conocer y se habían posicionado en dos escuelas de San Gregorio Cuautzingo y a raíz de una necesidad de identidad surge el nombre con el que hasta ahora se mantienen activos: Creaciones Vero, donde comienzan a integrar a sus hijos a lo que ahora, más allá de un emprendimiento sería un negocio familiar.

Con el paso de los años, de manera empírica estandarizaron sus procesos en la transformación de su materia prima hacia el producto final, ampliando su cartera de clientes y proveedores, siendo reconocidos por su gran calidad e innovación en los diseños de los uniformes que realizan

A la par de ello, el taller de costura de la Sra Vero se dedica a la realización de composturas de ropa, diseño y confección de vestuarios, trajes típicos entre otros productos que se requieren en las escuelas cuando se presenta una temporada baja impulsando su crecimiento y permitiendo el equipamiento de máquinas más recientes que hacen más eficientes los procesos textiles.

3.2 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es aquella que permite determinar en cualquier organización las funciones que desempeñan los integrantes de esta, por ello en esta empresa familiar la sencillez en su estructura organizacional queda definida de la siguiente manera:

1.- Área de Producción.

Encargada: Sra. Vero.

- Planear y coordinar la fabricación de los uniformes según los pedidos y temporadas.
- Supervisar el corte, confección, bordados y control de calidad.
- Garantizar el uso eficiente de los materiales.

2.- Área Administrativa y Financiera

Encargado: Hijo

- Llevar el control financiero incluyendo pagos, cobros y nómina.
- Elaborar presupuestos y análisis de costos.
- Administrar compras.

3.- Área Comercial y Ventas

Encargado: Hijo

- Identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Gestionar las relaciones y convenios con escuelas.
- Encargarse de la publicidad, promociones y atención al cliente.
- Negociar contratos y asegurar el cumplimiento de pedidos.

4.- Área de Logística y Almacén Encargado: Encargado: Esposo

- Controlar el inventario de materia prima
- Controlar el almacén y distribución de productos terminados

3.3 Ubicación

La empresa Creaciones Vero se encuentra ubicada estratégicamente en el Estado de México. En San Gregorio Cuautzingo, perteneciente al municipio de Chalco. Lo que le permite un acceso óptimo a sus principales clientes y proveedores. Ver imagen No.

Imagen No.7 Mapa de la empresa Creaciones Vero



Fuente: Google Maps, 2025.

3.4 Funciones Principales

Diseño y desarrollo de productos

- Se analizan las tendencias del mercado para satisfacer sus necesidades.
- Diseño y creación de bocetos para uniformes escolares que se mantengan a la vanguardia.
- Se realizan los moldes y las tallas de los bocetos seleccionados.

Producción y Confección

- Se selecciona y se adquiere la materia prima de mejor calidad con relación costo-beneficio (telas, botones, hilos, cierres, etc.).
- Se cortan, ensamblan y cosen las partes.
- Se asegura que las prendas cumplan con las normas de calidad necesarias.

Comercialización y Ventas

- Los canales de distribución con los que cuenta Creaciones Vero son; tienda física, puntos de venta situados en las escuelas a las que se ofrecen los uniformes e intermediarios que distribuyen el producto.
- Se generan estrategias de promoción: es decir, según la temporada se coloca publicidad visual para atraer al cliente y se envían flyers a los clientes vía WhatsApp para hacer de su interés los productos.
- Se mantienen convenios con algunas escuelas, lo que permite asegurar un mercado en cada temporada.

Logística y Distribución

- Se gestiona el inventario y almacenamiento del producto terminado.
- Se programan fechas de entrega para las distintas escuelas.
- Se coordinan ajustes o cambios en caso de ser necesarios.

Atención al Cliente

- El primer contacto con el cliente suele ser en las escuelas donde se les muestra el producto y se les toman medidas a las niñas para un mejor ajuste en sus prendas.
- Posterior a ello se les da seguimiento vía WhatsApp donde se atienden sus dudas y se coordinan entregas en caso de no requerirlo en la escuela o de no asistir los días de entrega.
- Se ofrece al cliente garantía y servicios de confección o ajuste en caso de ser necesarios.

3.5 Proveedores

Los principales proveedores de creaciones vero son; Textiles Estrella, La Gran Leona, Elásticos Gamba, Telas del Continente Suc. D.F., Porte Fino, Optima y Yazbec, todos ubicados entre el metro Pino Suarez y el Mercado Mixcalco de la Ciudad de México.

3.6 Clientes

Los clientes potenciales de Creaciones Vero son las escuelas aledañas a la zona, pero las principales y con las que se cuenta con un convenio son;

- Jardín de niños Sor Juana Inés de la Cruz en San Martin Cuautlalpan
- Colegio Leona Vicario en San Martin Cuautlalpan
- Preescolar Xochipilli en San Gregorio Cuautzingo
- Escuela Primaria Benito Juárez en San Gregorio Cuautzingo
- Escuela Preparatoria No. 30 en los Álamos Chalco

Estos son sus principales clientes, a quienes se les realizan los paquetes de uniformes escolares, quienes cuentan con el uniforme de diario (pantalón de vestir, playera polo o camisa y suéter) y el juego de pants (pantalón, chamarra y playera). Adicional a ello se realizan vestuarios para bailables, disfraces y elementos decorativos que las escuelas requieran para los eventos de todo el año.

3.7 Análisis FODA

El análisis FODA de Creaciones Vero nos permite identificar de manera mas detallada los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) que impactan su desarrollo en el sector maquilador.

Este estudio muestra las fortalezas con las que destaca como la experiencia en la confección de uniformes y la capacidad de adaptación a la demanda y la temporada, al igual que las oportunidades de crecimiento que surgen a raíz de la demanda en la zona de San Gregorio. Ver Figura No.

Figura No.6 Análisis FODA de Creaciones Vero



Fuente: *Elaboración propia (2025)*

3.8 Problemática Particular

Las empresas Maquiladoras en México, como la mayoría de las empresas familiares enfrentan desafíos que pueden acelerar su ciclo de vida. Dentro de Creaciones vero se pueden hacer notorias algunas problemáticas, que, de no ser atendidas a la brevedad podrían desencadenar mayores inconvenientes, impidiendo su crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Una de estas es la **Falta de crecimiento sostenido**, pues si bien, desde su inicio en el 2005 ha aumentado su nivel de productividad e infraestructura no ha demostrado el crecimiento potencial que debería tener en la actualidad, es por ello por lo que se considera que hay deficiencia en algunos elementos internos que no han permitido que la empresa crezca en la magnitud que una en su giro debería tener.

Por otro lado, debido a que no cuenta con un manual donde se especifiquen las funciones de cada uno de los roles que desempeña cada integrante de la empresa, suele haber duplicidad en las actividades que realizan especialmente los padres e hijos. Por ello es necesario un **establecimiento de funciones** claramente definidas para los integrantes de la empresa.

Así mismo, dentro Creaciones Vero se presenta un problema que no ha tenido solución, hablamos de la falta de **optimización en los recursos**, si bien, aunque se procura que al cortar las piezas no dejen espacios que puedan producir grandes desperdicios de tela, siempre suele quedar trozos que no se aprovechan en su totalidad, presentando merma en la materia prima y por ende menos retribuciones económicas que a largo plazo se convierten en una suma considerable.

En este mismo contexto, otro elemento que suele presentarse en múltiples empresas es la falta de **valoración de los empleados**, en el caso de Creaciones Vero, la poca demanda hacia el trabajo en la maquila ha afectado su producción pues él no contar con el personal necesario para desempeñar sus actividades esenciales ha reducido significativamente sus niveles de producción.

Finalmente, uno de los problemas que más requiere atención se refiere a la falta de un **control financiero** eficiente. Si bien, el flujo constante de efectivo ha permitido

satisfacer las necesidades de la empresa, pero la falta de una visión clara hacia donde se va la totalidad de los recursos de Creaciones Vero no permite tomar decisiones eficientes enfocadas a la sostenibilidad de esta, no ha permitido proyectar inversiones futuras, no se conocen los costos reales de producción y hay momentos en los que no se cuenta con la liquidez suficiente para sus gastos.

Este cumulo de problemas han frenado el desarrollo integral de Creaciones Vero, es por ello que se han sometido a un análisis para proponer soluciones que transformen sus debilidades y amenazas en fortalezas y áreas de oportunidad.



**CAPITULO IV: ANÁLISIS
GRÁFICO, DIAGNÓSTICO
Y PROPUESTAS DE
SOLUCIÓN**

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

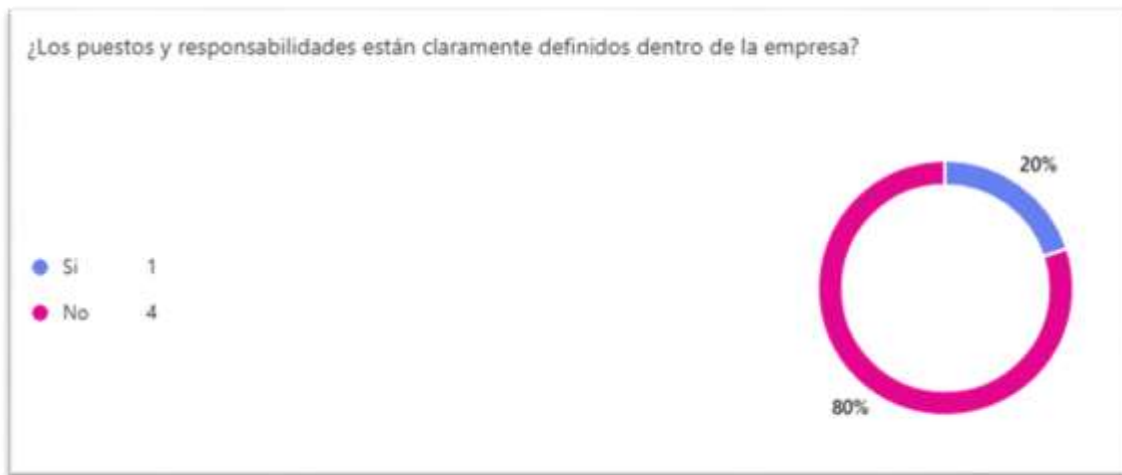
El presente capítulo aborda el análisis gráfico, el diagnóstico y las propuestas de solución, teniendo el propósito de identificar visualmente y de manera más estructurada la situación actual de Creaciones Vero, a través de herramientas gráficas que facilitan la comprensión, permitiendo evidenciar las fortalezas, debilidades y oportunidades. Con base en el diagnóstico se presentan alternativas de mejora.

4.1 Análisis Grafico

CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES

Los siguientes reactivos van dirigidos a los trabajadores de Creaciones Vero ya que se busca hacer un análisis desde la perspectiva que los trabajadores tienen de la empresa.

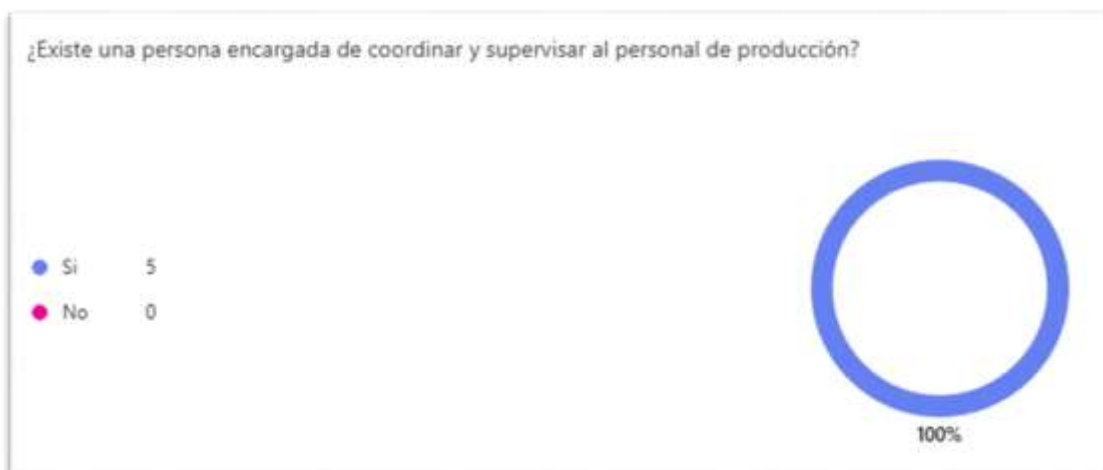
Gráfico No. 1 Puestos y Responsabilidades



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados indican que los **Puestos y Responsabilidades** dentro de Creaciones Vero no se encuentran bien definidos.

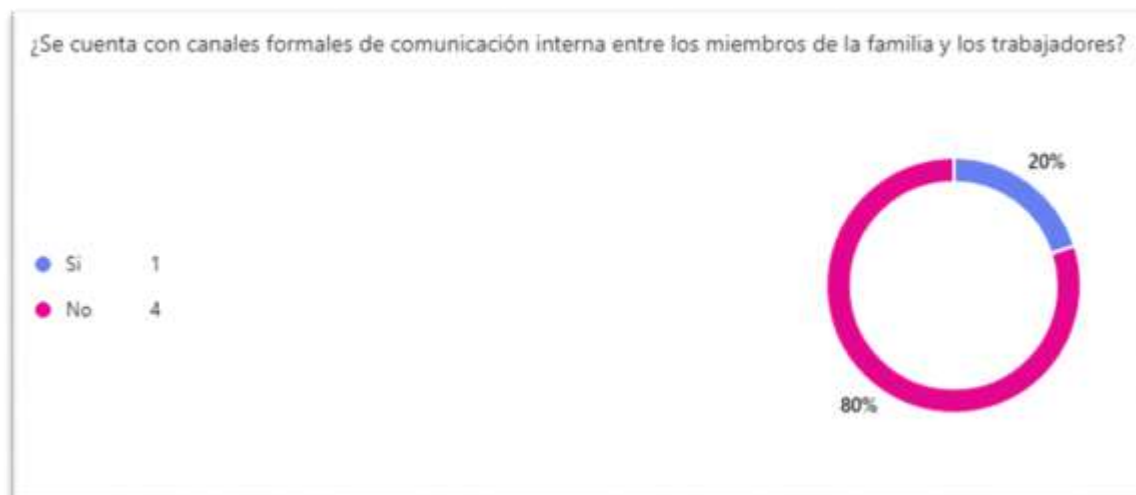
Gráfico No. 2 Coordinación y Supervisión



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los trabajadores** encuestados indican que si se cuenta con una con una **persona encargada de la supervisión del personal de producción** en la empresa.

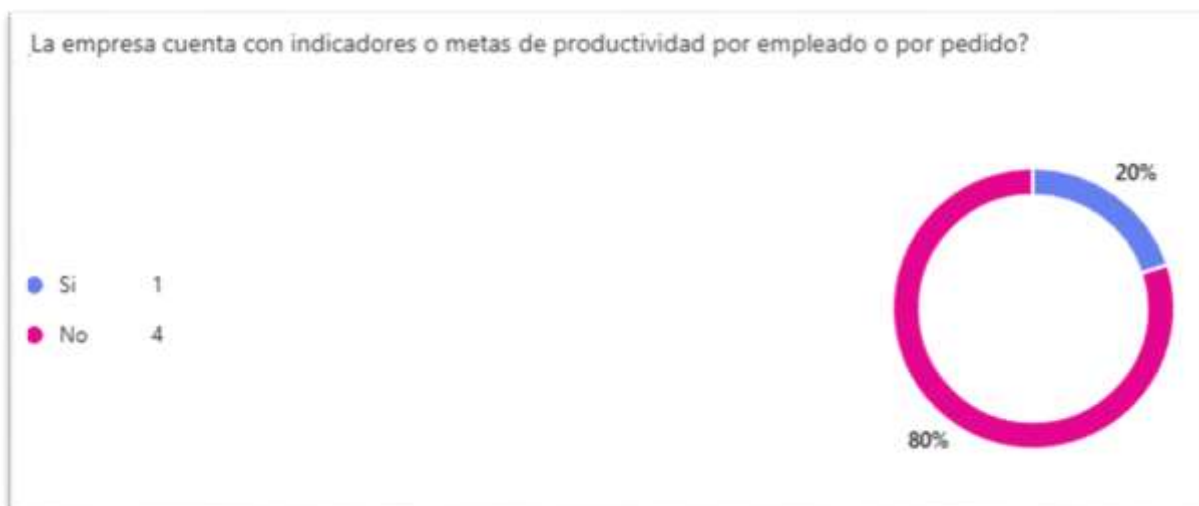
Gráfico No. 3 Canales de Comunicación



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados indican que no se cuenta con **canales formales de comunicación** interna entre los miembros de la familia y los trabajadores de Creaciones Vero.

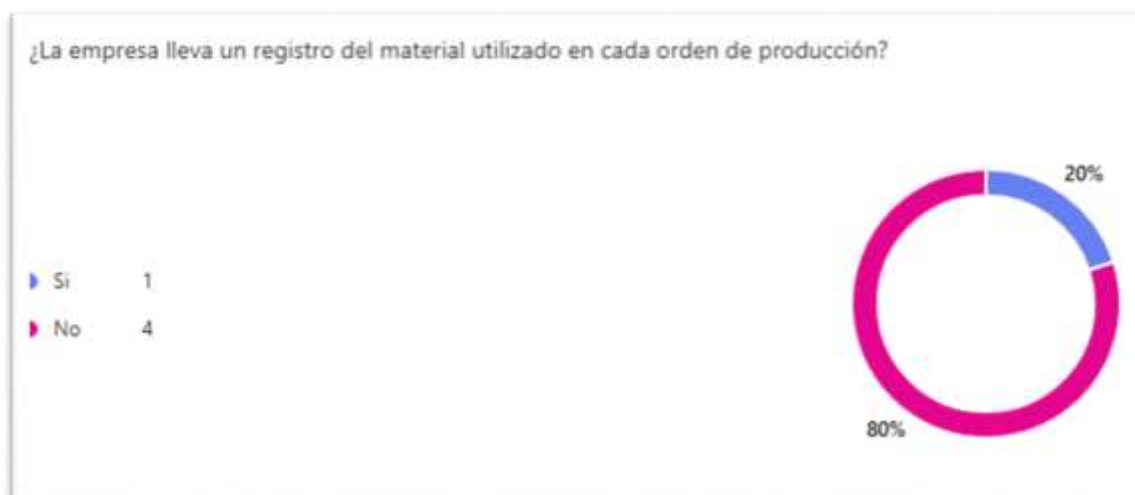
Gráfico No. 4 Indicadores



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados indican que no se cuenta con **indicadores o metas de productividad** por empleado o por pedido.

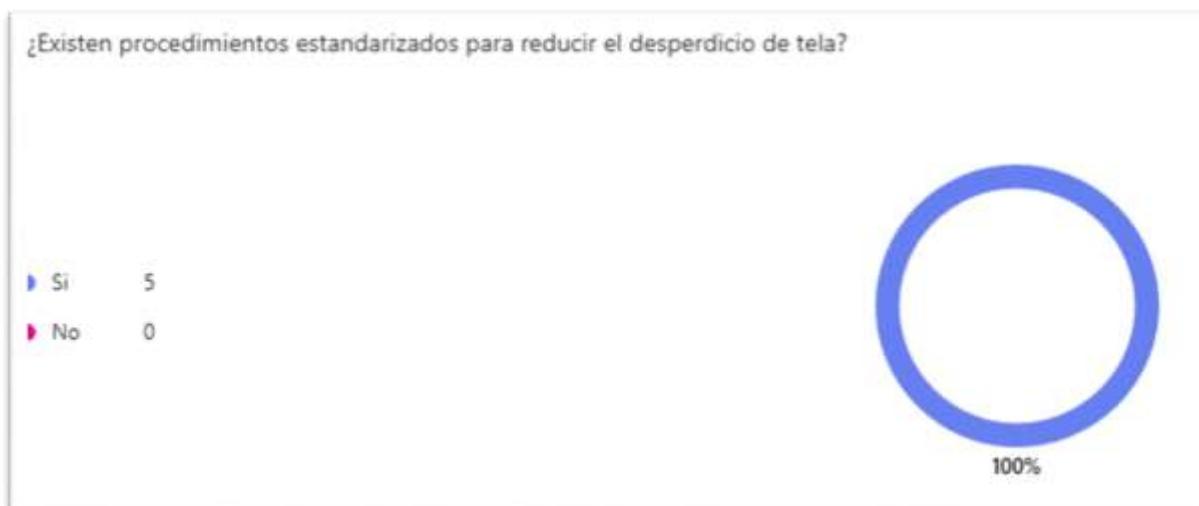
Gráfico No. 5 Material de producción



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados indican que Creaciones vero no cuenta con un **registro del material utilizado** en cada orden de producción.

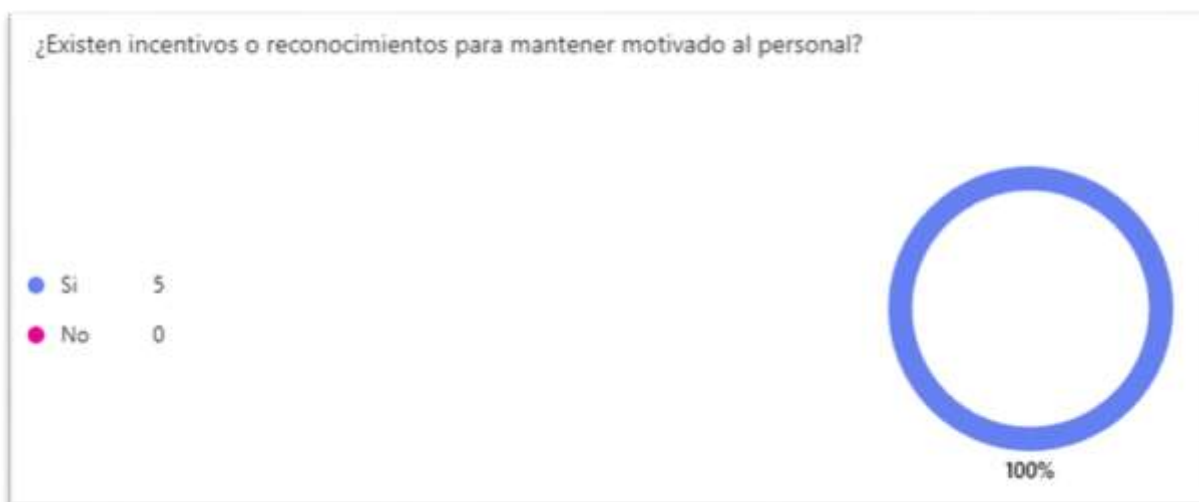
Gráfico No. 6 Reducción de Desperdicios



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los trabajadores** encuestados indican que Creaciones vero cuenta con **procedimientos** estandarizados **para reducir los desperdicios** de tela o materiales utilizados.

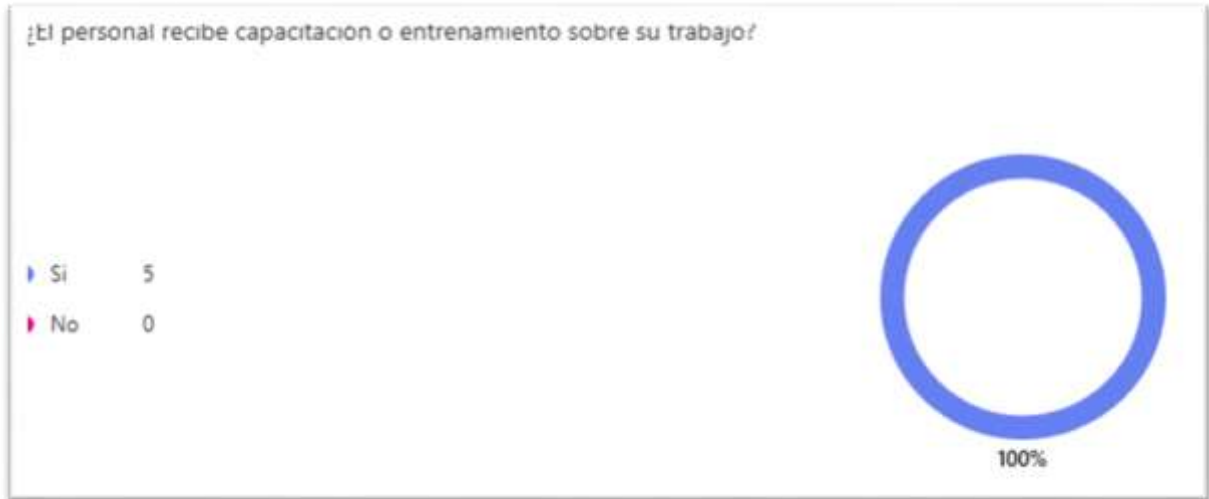
Gráfico No. 7 Incentivos



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los trabajadores** encuestados indican que en la empresa si se cuenta con **incentivos** para mantener motivado al personal.

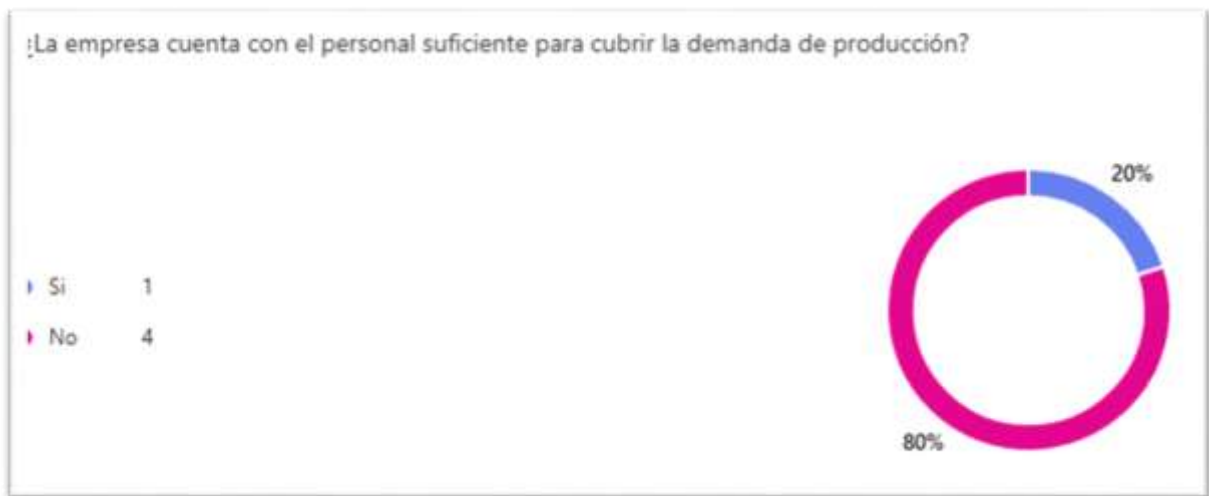
Gráfico No. 8 Capacitación



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los trabajadores** encuestados afirman que cuentan con **capacitación o entrenamiento** para poder realizar su trabajo.

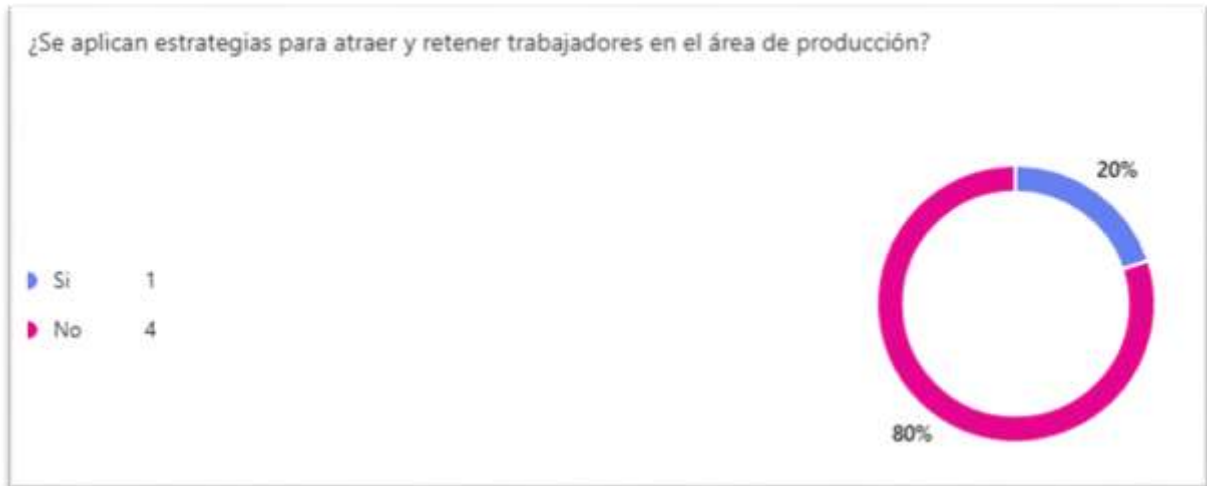
Gráfico No. 9 Personal Necesario



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados indican que no se cuenta con el **personal necesario** para cubrir la demanda de producción de Creaciones Vero

Gráfico No. 10 Estrategias de retención de Talento



Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Interpretación: **el 80% de los trabajadores** encuestados afirman que no se aplican **estrategias para** poder atraer y **retener trabajadores** en el área de producción.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DUEÑOS

Las Sigüientes preguntas han sido diseñadas especialmente para los dueños y personal de áreas muy específicas dada la información a la que ellos tienen acceso a diferencia de el resto de los trabajadores de creaciones Vero.

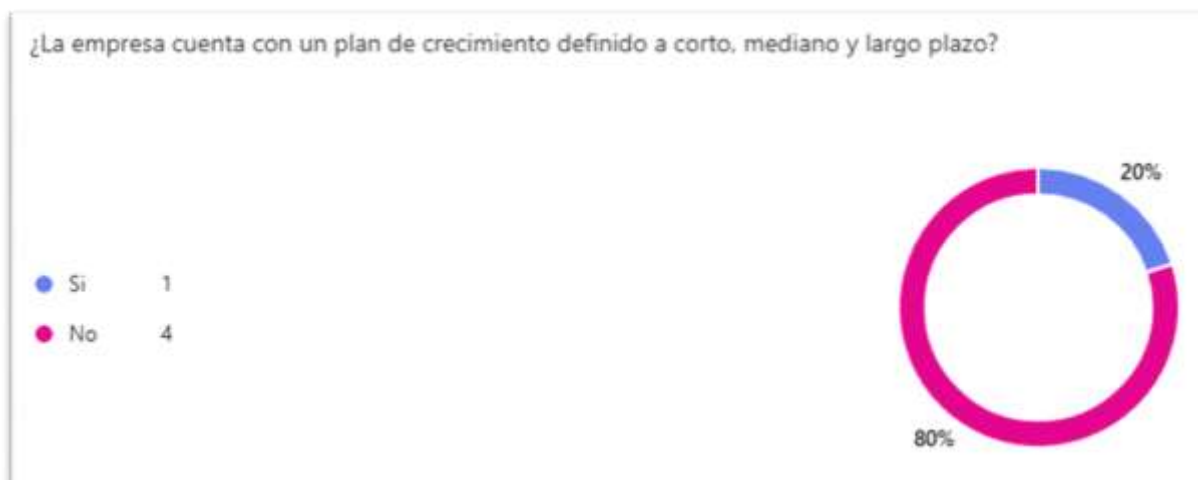
Gráfico No. 1 Misión y Visión



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los dueños** encuestados indican que no se cuenta con una **Misión y una Visión formalmente documentada** en la empresa familiar Creaciones Vero.

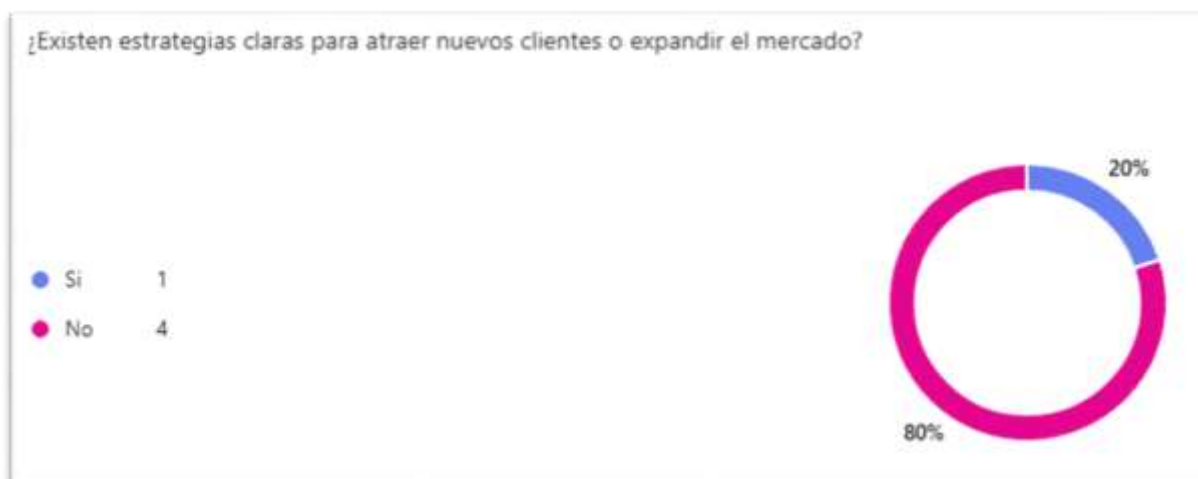
Gráfico No. 2 Plan de Crecimiento



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los dueños** encuestados indican que no se cuenta con un **plan de crecimiento** bien definido a corto, mediano y largo plazo.

Gráfico No. 3 Estrategias de Expansión

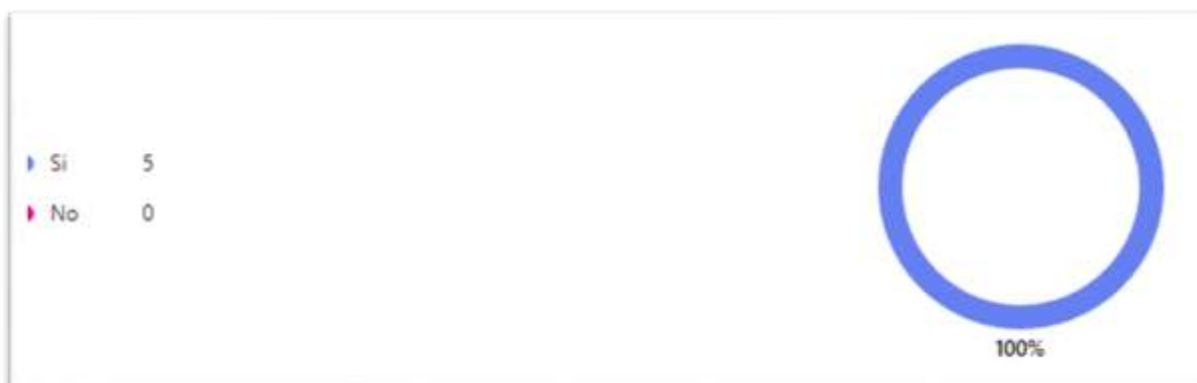


Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los dueños** encuestados indican que no se cuenta con **estrategias** claras que permitan **atraer clientes** o expandir su mercado.

Gráfico No. 4 Resultados y Metas

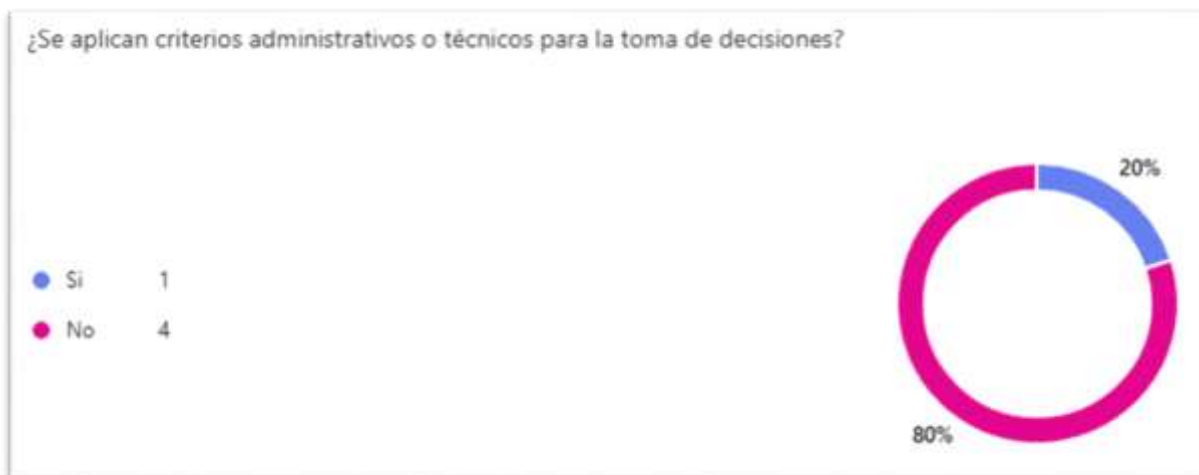
¿La dirección de la empresa realiza evaluaciones periódicas de sus resultados y metas?



Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Interpretación: **el 100% de los dueños** encuestados indican que Creaciones Vero si realiza periódicamente **evaluaciones de sus resultados y metas**.

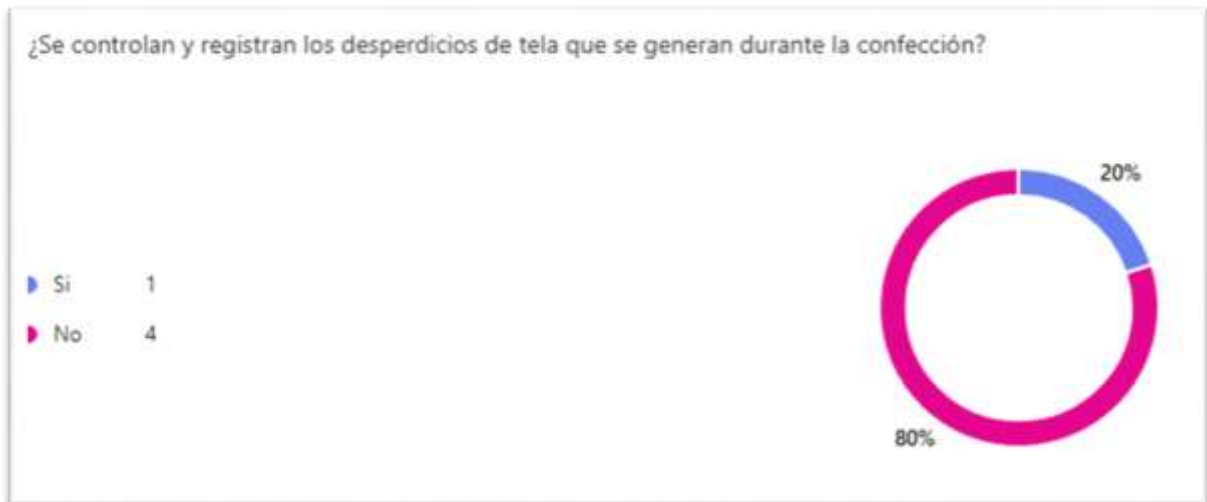
Gráfico No. 5 Toma de Decisiones



Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Interpretación: **el 80% de los dueños** encuestados indican que no se aplican criterios técnicos o administrativos para la **toma de decisiones**.

Gráfico No. 6 Desperdicios de Tela.



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 80% de los dueños** encuestados indican que no se controlan ni se **registran los desperdicios de tela** que se generan durante la confección de las prendas.

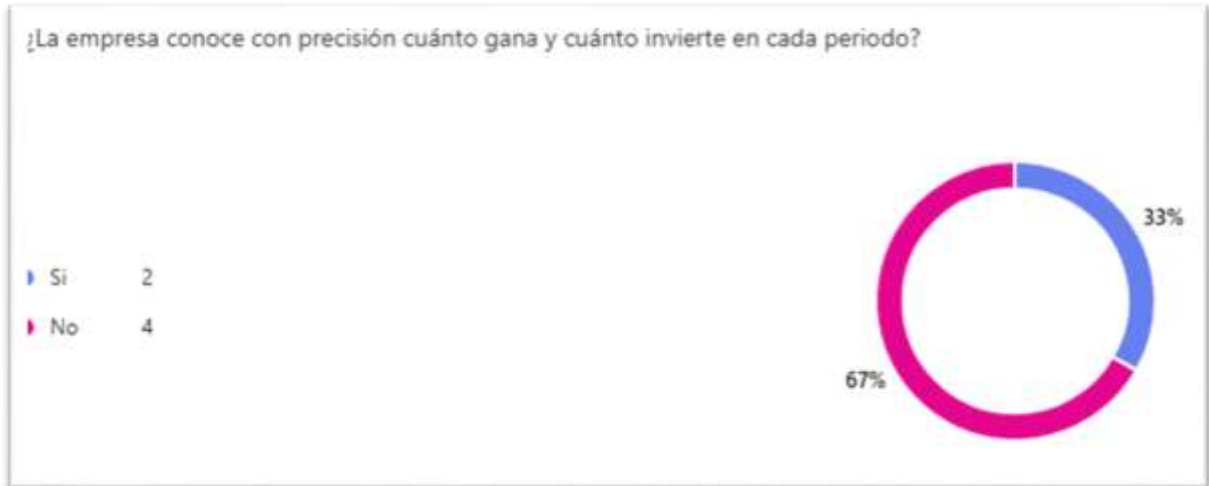
Gráfico No. 7 Control de Ingresos y Egresos



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 50% de los dueños** encuestados indican que creaciones Vero lleva un **control mensual de los ingresos y egresos** de la empresa.

Gráfico No. 8 Ganancias e Inversiones



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 64% de los dueños** encuestados indican que la empresa no conoce con precisión **cuanto gana ni cuanto invierte** en cada periodo.

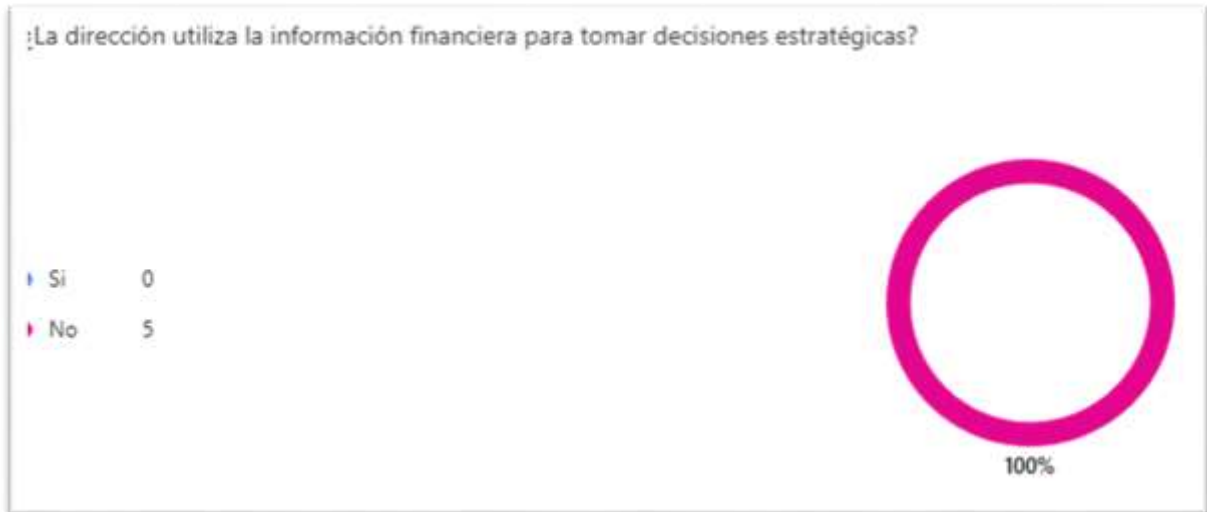
Gráfico No. 9 Registros Contables



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los dueños** encuestados indican que creaciones Vero no cuenta con **registros contables o reportes financieros** formales.

Gráfico No. 10 Toma de Decisiones



Fuente: elaboración propia, 2025.

Interpretación: **el 100% de los dueños** encuestados indican que no la dirección no utiliza información financiera para tomar **decisiones estratégicas**.

4.2 Diagnostico

Cuadro No.6 Diagnóstico de Problemáticas, Soluciones y evidencias de Creaciones Vero

PROBLRMATICA DETECTADA	SOLUCIÓN PROPUESTA	EVIDENCIA
Carece de Identidad, Misión, Visión y Valores.	Realizar sesiones participativas para definir el logotipo, el slogan, la misión, visión, valores de Creaciones Vero; documentarlos y difundirlos en la empresa.	A. Logotipo B. Slogan C. Misión D. Visión E. Valores F. Hoja Membretada
Falta de Crecimiento Sostenido.	Elaboración de un plan innovador de un plan digital.	G. Catálogo de Productos
No hay Funciones Claras.	Diseño de un organigrama con descripción de puestos y responsabilidades que permitan capacitar al personal.	H. Organigrama I. Descripción de Puestos
Falta de Optimización de recursos y Mermas.	Implementación de un control de materiales mediante registros de consumo y sobrantes para el aprovechamiento de retazos.	J. Bitácora de Producción
Falta de Valoración del Personal.	Creación de un programa de incentivos y reconocimiento mensual que fomente la producción y el trabajo en equipo.	K. Incentivos Intrínsecos y Extrínsecos
Falta de Control financiero.	Restablecimiento de un sistema de registro contable con seguimiento de ingresos, egresos y utilidad, además de una capacitación en finanzas básicas.	L. Reportes financieros que registren gastos, ingresos y utilidad.

Fuente: elaboración propia, 2025.

4.3 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Imagen No.9 Logotipo de Creaciones Vero



Fuente: elaboración propia, 2025.

Imagen No.10 Slogan de Creaciones Vero

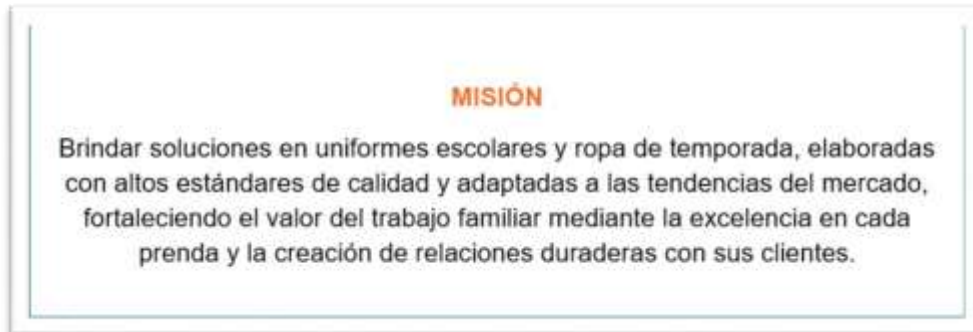
TU IMAGEN, NUESTRA CREACIÓN

Fuente: elaboración propia, 2025.

Misión, Visión y Valores de Creaciones Vero

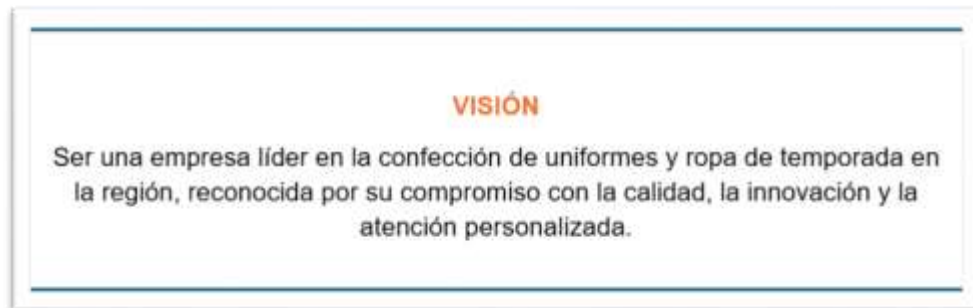
La Misión, Visión y Valores de Creaciones Vero son elementos fundamentales para transmitir la identidad de la empresa, logrando que los trabajadores la conozcan y obtengan un sentimiento de pertenencia con ella.

Imagen No.11 Misión de Creaciones Vero



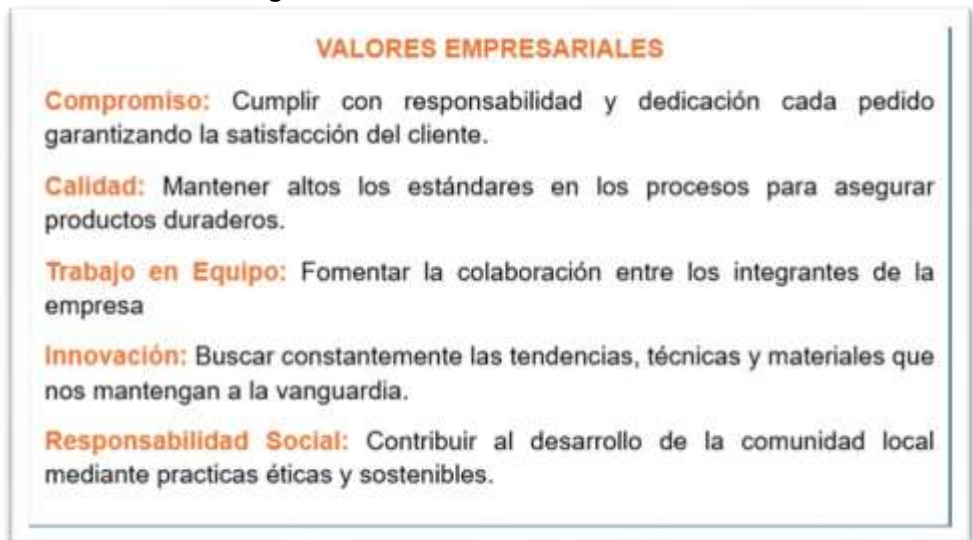
Fuente: elaboración propia, 2025.

Imagen No.12 Visión de Creaciones Vero



Fuente: elaboración propia, 2025.

Imagen No.13 Valores de Creaciones Vero

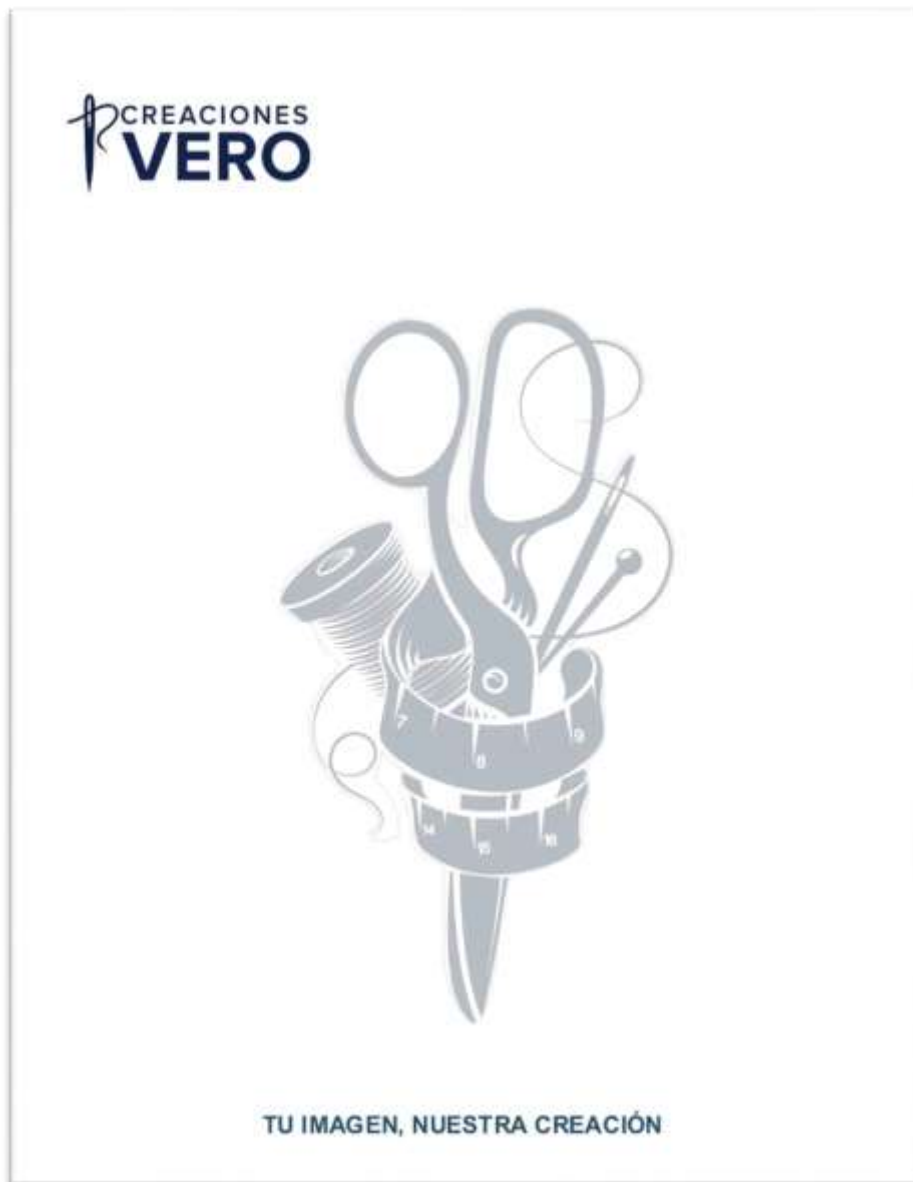


Fuente: elaboración propia, 2025.

Hoja Membretada

La nueva hoja membretada de Creaciones Vero se ha rediseñado con la finalidad de transmitir una imagen mas formal y moderna, resaltando la identidad visual de la empresa. Incorporando colores característicos de la misma, su estructura limpia permite una comunicación formal, clara y adecuada para oficios, cotizaciones u otros documentos importantes.


Imagen No.14 Rediseño de Hoja Membretada de Creaciones Vero




Fuente: *elaboración propia, 2025.*

CATÁLOGO DE PRODUCTOS


Imagen No.15 Catálogo de Productos




Catálogo de Productos




Uniformes de Gala
Preescolar, Primaria,
secundaria y Prepa
COD.0658




Pants escolares
Preescolar, Primaria,
secundaria y Prepa
COD.1678




**Uniformes para
Porristas**
COD.8420



Vestuarios
Trajes típicos y vestuarios
de toda ocasion
COD.1965



Revestimenta para mesas
Sillas, tableros y caminos de mesa
COD.1234



Llaveros de tela
Modelos sobre pedido
COD.5834

Tu imagen; Nuestra Creación

Fuente: elaboración propia, 2025.

ORGANIGRAMA

El organigrama muestra de manera clara la estructura jerárquica y funcional de la empresa, permitiendo visualizar la distribución de responsabilidades y los niveles de autoridad dentro de la empresa.

Figura No.7 Organigrama de Creaciones Vero



Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS


La descripción de puestos permite identificar de forma mas precisa las funciones, responsabilidades y competencias que se requieren en cada área de trabajo. Permite organizar las actividades de la empresa evitando la duplicidad de tareas y fortalece la eficiencia operativa.

Imagen No.16 Descripción de Puestos

 <i>Creaciones Vero</i> <i>Descripción de Puestos</i>	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Dirección General CEO'S
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Dirección General
OBJETIVO:	Supervisar, planificar y coordinar las actividades generales de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la calidad de los productos.
DESCRIPCIÓN:	Responsables de la administración general de la empresa. Toman decisiones estratégicas sobre producción, ventas, compras y relaciones con los clientes juntamente con el área administrativa. Supervisan todas las áreas operativas y garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none">• Definir las metas y estrategias de la empresa.• Administrar los recursos económicos y materiales.• Supervisar la calidad en los productos.• Establecer relaciones sanas.• Evaluar el desempeño general de la empresa.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de comunicación efectiva y trabajo en equipo.• Habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos.


Fuente: *Elaboración Propia (2025).*

Imagen No.17 Descripción de Puestos

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Almacén
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Dirección General
OBJETIVO:	Organizar, controlar y supervisar el flujo de materiales, insumos y productos terminados, asegurando una correcta administración del inventario y una distribución eficiente hacia las demás áreas.
DESCRIPCIÓN:	Gestiona el inventario de Materias Primas, insumos y productos terminados, de igual modo coordina la logística en la entrega de los pedidos a los diferentes clientes. Se encarga de asegurar el suministro oportuno de material de producción y la entrega eficiente de los pedidos terminados.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, clasificar y almacenar los materiales e insumos, tales como telas, hilos, cierres, botones, consumibles y elementos de papelería. • Controlar el inventario mediante registros actualizados. • Coordinar la distribución de materiales hacia el área de corte y confección. • Planificar y supervisar las entregas de productos terminados a los clientes. • Garantizar el orden, limpieza y seguridad del área de almacén.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, orden y atención al detalle. • Habilidad para planificar rutas y coordinar entregas.


Fuente: Elaboración Propia (2025)

Imagen No.18 Descripción de Puestos

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Cortador
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Área de Logística y Almacén
OBJETIVO:	Realizar los cortes de tela conforme a los moldes y especificaciones de diseño, optimizando el uso de los materiales.
DESCRIPCIÓN:	Encargado del empalme y corte de las telas según los moldes y diseños establecidos, Su trabajo es esencial para optimizar el uso del material y asegurar que las piezas cumplan con las medidas y especificaciones requeridas.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar moldes y patrones de confección. • Cortar las telas con precisión. • Verificar las medidas y cantidades de piezas requeridas para cada corte. • Mantener el orden en el área de corte. • Apoyar en la preparación del material para costura.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en corte textil o talleres de costura. • Conocimiento en tipos de tela y patrones de corte. • Capacidad para trabajar con máquinas de corte manual y eléctricas. • Atención al detalle

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

Imagen No.19 Descripción de Puestos

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Diseñador
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Área de Logística y Almacén
OBJETIVO:	Crear diseños innovadores de uniformes y prendas de temporada combinando funcionalidad y estética.
DESCRIPCIÓN:	Responsable de la creación, desarrollo y mejora de los diseños de uniformes escolares, vestuarios, ropa de temporada y encargos nuevos. Su labor consiste en combinar funcionalidad, estética y tendencias del mercado para ofrecer prendas atractivas, manteniendo la identidad visual de Creaciones Vero, colaborando estrechamente con el área de corte y confección para garantizar que los diseños se materialicen correctamente.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevos modelos de uniformes y prendas de temporada. • Seleccionar telas, colores, estampados y fichas técnicas de diseños. • Coordinar con el cortador y costureras para asegurar la correcta ejecución del diseño. • Realizar las tallas según las necesarias. • Mantenerse en tendencias de moda y requerimientos del mercado.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, iniciativa y orientación a resultados. • Conocimiento en patronaje, tendencias y materiales textiles. • Experiencia previa en diseño de prendas. • Habilidades básicas de costura.

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

Imagen No.20 Descripción de Puestos

		<p style="text-align: right;"><i>Creaciones Vero</i> <i>Descripción de Puestos</i></p>	
FECHA	29 / 08 / 2025		
NOMBRE DEL PUESTO:	Costureras		
SUPERVISADO POR:	Direccion general		
JEFE INMEDIATO:	Area de Producción		
OBJETIVO:	Confeccionar las prendas de acuerdo con las especificaciones señaladas asegurando la calidad en las costuras.		
DESCRIPCION:	Responsables de la confección de las prendas, siguiendo los patrones y especificaciones de su diseño. Su trabajo garantiza la calidad final del producto.		
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ensamblar las piezas de tela mediante distintas técnicas de costura. • Operar las distintas máquinas de coser. • Revisar la calidad de las costuras y acabados. • Reportar defectos o inconsistencias en el material. • Cumplir con los tiempos de producción establecidos. 		
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en manejo de maquinas de cocer. • Conocimiento de otros tipos de costura. • Responsabilidad y compromiso. • Trabajo en equipo. 		

Fuente: Elaboración Propia (2025)

BITÁCORA DE PRODUCCIÓN

La bitácora de producción constituye una herramienta fundamental para el registro y control de actividades. En ella se documentan los productos elaborados, la cantidad de retazos y los materiales que pueden ser reutilizados.

Esto permite llevar un control mas preciso de los materiales que se emplean y optimizar el uso de estos, reduciendo los desperdicios y fomenta una cultura de orden y aprovechamiento eficiente.

Imagen No.21 Bitácora de Producción

		<i>Bitácora por Producción</i> <i>Creaciones Vero</i>	
FECHA:	XX / XX / XXXX		
PRODUCCIÓN:	Pants de Felpa		
CANTIDAD:	200 unidades		
FECHA APROX DE ENTREGA:	XX / XX / XXXX		
TELA REQUERIDA:	5 rollos		
COLORES:	3 azul marino 2 rojos		
MERMA:	4 kilos de tela		
LOGÍSTICA REVERSIBLE:	Llaveros: 90 piezas <ul style="list-style-type: none"> • Lilo • Diablitos 		
MERMA FINAL:	0 Kilos		

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

INCENTIVOS INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS

En creaciones Vero, reconocer al personal es vital para mantenerlo motivado, siendo este un pilar para su buen desempeño y calidad en la producción de las prendas. La implementación de incentivos permite mantener un ambiente laboral positivo que además consolida la lealtad.

Imagen No.22 Incentivos para Colaboradores

Intrínsecos	Extrínsecos
<p>1- Reconocimiento al esfuerzo individual y grupal. Festejar el cumpleaños de los trabajadores mediante un pastel el día de este.</p> <p>2- Oportunidad de crecimiento. Solicitar el certificado de estudios y a través de un acuerdo con escuelas impartir clases a los trabajadores.</p> <p>3- Rotación de áreas. Detectar aptitudes y rolar al personal en distintas áreas.</p> <p>4- Reconocimiento al empleado del mes Nombrar "Empleado del Mes" a quien cumpla con las metas personales mensuales. En el caso de costureras: meta de producción. En el caso de vendedoras: metas en venta.</p>	<p>1- Bonos económicos Bono de \$500 pesos mensuales por puntualidad o cumplimiento de metas semanales.</p> <p>2- Vales de Despensa. Vales de despensa Bimestrales con un valor de \$1,800 pesos.</p> <p>3- Días libres o permisos especiales Otorgar un día de descanso adicional por cumpleaños y lo podrán utilizar el día que elijan</p> <p>4- Aumento salarial anual Se otorgará un aumento del 30% del sueldo anualmente basado en el sueldo actual.</p> <p>5- Pagos por horas o producción extra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pagará doble si es día feriado y se requiere de su presencia. • Cada hora extra tendrá un pago de \$175 pesos.

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

REPORTE FINANCIERO

El reporte financiero analiza y registra de manera detallada los ingresos, egresos y resultados económicos de la empresa en un periodo determinado. A través de este documento se busca tener una visión detallada sobre la estabilidad financiera, la estructura de costos y la rentabilidad de cada operación.

Imagen No.23 Reporte Financiero

		REPORTE FINANCIERO POR PRODUCCIÓN	
Producto para realizar:		 (Ctrl) ▾	80 Faldas escolares
Número de Pedido:	28	Tiempo de elaboración	1 mes
Fecha de inicio	XX / XX / XXXX	Fecha de Entrega	XX / XX / XXXX
Materia prima	Telas	Hilos / Botones	Cierres
	2 rollos de tela azul marino	- 6 conos de hilo marino - 170 botones	85 cierres
Inversión	\$5,000.00	\$245.00	\$77.00
Inversión Inicial Total		\$5,322.00	
Mano de Obra		\$9,000.00	
Gastos	Fijos		Otros
	Luz	\$300	Prod limpieza \$130
	Internet	\$350	Agua \$ 40
	Mantenim.	\$200	Otros. \$1,000
	Total	\$850	Total \$1,170
Total de Gastos		\$ 2,020.00	
Logística Reversible	Merma	Producto a realizar	
	4 kilos	400 Llaveros P.U \$10.00	
Merma Final	0 Kilos	Ganancias: \$4,000	
INGRESOS		GASTOS	
Venta de Faldas \$390 x U	\$31,200.00	Mano de Obra	\$9,000.00
Llaveros	\$4,000.00	Inversión Inicial	\$5,550.00
		Gastos	\$2,020.00
TOTAL	\$35,200.00	TOTAL	\$16,570.00
UTILIDAD	\$18,630		

Fuente: *Elaboración Propia (2025)*

Conclusiones

El estudio permitió confirmar que la aplicación de un modelo de gestión sostenible es una herramienta clave para fortalecer a las empresas familiares, ya que impulsa la organización interna, optimiza los recursos y promueve la cultura de mejora continua.

En el caso de Creaciones Vero, la investigación evidenció que su principal desafío radica en la falta de estructura administrativa y control financiero, estos elementos pueden superarse mediante la implementación de procesos formales y el establecimiento de roles definidos.

La adopción del modelo propuesto permite que la empresa agilice su operación bajo principios de eficiencia, liderazgo y sostenibilidad, garantizando su permanencia y crecimiento en el mercado. Por otro lado, la incorporación de acciones ambientales como la creación de una jardinera en la fachada refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, demostrando que la responsabilidad ecológica puede integrarse de manera armónica.

En conclusión, Creaciones Vero tiene el potencial de convertirse en un ejemplo de empresa familiar sostenible, con capacidad de equilibrar su rentabilidad económica con la responsabilidad social y ambiental. Este trabajo demuestra que la sostenibilidad no solo es una obligación ética, sino también una estrategia de competitividad que contribuye al desarrollo integral de las organizaciones.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que Creaciones Vero requiere de una reestructuración administrativa que le permita operar con mayor eficiencia y control. Las principales áreas de oportunidad detectadas son la ausencia de planeación estratégica, la duplicidad de funciones entre los miembros de la familia, la falta de control financiero y la escasa formalización de los procesos productivos. Estas debilidades han limitado la productividad y competitividad de la empresa, enfatizando la necesidad de implementar un modelo de gestión sostenible que integre los principios de liderazgo, organización y sostenibilidad ambiental.

A partir de este diagnóstico se propuso la definición de una misión y visión que brinde dirección al negocio, la elaboración de descripciones de puestos que delimiten funciones y responsabilidades, así como la creación de manuales financieros que permitan controlar los recursos.

De igual manera, se planteó la adopción de prácticas sostenibles que fortalezcan la responsabilidad social y ambiental de la empresa, entre las cuales destaca la instalación de una jardinera en la fachada de Creaciones Vero. Esta acción simbólica y práctica representa el compromiso de la empresa con el cuidado del entorno, además de contribuir a mejorar la imagen corporativa y generar un espacio verde que fomente la conciencia ecológica dentro y fuera de la empresa.

El modelo propuesto busca que la empresa evolucione de una estructura empírica a una organización profesionalizada, con capacidad de adaptarse a los cambios del mercado a través la toma de decisiones informadas y sostenibles. Asimismo, se espera que la implementación del modelo fomente un liderazgo transformador que motive al personal promueva la colaboración y favorezca la eficiencia operativa.

Referencias

- Aguilar Rascón, Oscar Cuauhtémoc. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis económico*, 38(97), 149-161. Epub 07 de febrero de 2023. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/aguilars>
- Aira M. R. (2016). *La sucesión exitosa en las empresas familiares* Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 11, núm. 33, pp. 82-104 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (14th-17th de august de 2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, 1-11.
- Almirón Arévalo, V.; Tikhomirova, A.; Trejo Toriz, A.C.; García-Ramírez, J.M. Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4: 24-27 (2015). <http://hdl.handle.net/10481/34629> DOI: [10.30827/Digibug.34629](https://doi.org/10.30827/Digibug.34629)
- Aparicio, C. G. M., Torres, M. D. C. N., Rosado, O. B. S., & Prats, G. M. (2014). Importancia de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Sustentables.
- Arias, J. (2017). Ecología Política: Desafíos de la Contabilidad frente a la Justicia Ambiental. *En-Contexto*, 5(6), 303-326. <https://doi.org/10.53995/23463279.414>
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Bojórquez Robles, C. (2025) El empleo del programa IMMEX sigue a la baja: -8% en junio. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/economia/El-empleo-deprograma-IMMEX-sigue-a-la-baja-0.8-en-junio>
- Cano O. P, Orue C. F, Martínez F. J. L, Mayett M. Y, & López N. G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203. Recuperado en 18

de septiembre de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422015000100008&lng=es&tlng=es.

Carrasquero F., Sedolfo J. (2024). Buenas prácticas ambientales para la sostenibilidad empresarial: un estudio de caso de PYMES en la provincia del Guayas, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(1), 79-88. Epub 28 de febrero de 2024. Recuperado en 11 de septiembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218362020240001000079&lng=es&tlng=es.

Castello B, J. y Martínez, A. (2005). Dependencia Emocional

Castillo, A. B. (2008). La industria maquiladora y la mano de obra femenina. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(1), 129-163.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2021). Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo.

Gobierno de Colombia. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-por-lasostenibilidad/Sostenibilidad.aspx>

Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Recuperado de* <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>.

- Expok (2014). 7 pasos para incorporar la sostenibilidad corporativa. Comunicación de Responsabilidad Social y Sustentabilidad. 53 pp. 125-135. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405310>
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.
- Flores-Tapia, C. E., & Ortiz-del Pino, Á. R. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141.
- García S, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 155-184. Retrieved October 12, 2025, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120305320150001000007&lng=en&tlng=es.
- Gil, A. M. y Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, vol. 20(2), pp. 1-22.
- Gil, A.M.; Barcellos, L.(2021) Los Desafíos para la Sostenibilidad Empresarial en el Siglo XXI *Revista Galega de Economía*, vol. 20, núm. 2 (2011) ISSN 1132-2799
- Gómez, J. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXII (1), 115-136. <https://doi.org/10.18359/rfce.643>
- Guenara I, Riva V. (2011). La Empresa Familiar biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_041.
- Hernández E. H. M., Cruz S., J., Islas C., D. F., & Rios S., A. V. (2023). El Papel del Liderazgo Inspirador: Cultura de Innovación Empresarial en Empresas Queseras de Ayapango, Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1456-1471. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7820
- Hernández E. H. M., Rodríguez H., C. J., Leyte X, E., & Luna García, J. J. (2023). Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 212-

227. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7671

Hernández E., H. M. D. la L., Hernández M., J. E., Galarza F., M. F., & Páez C., L. F. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 278-297. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682

Hernández E., H. M. Hernández, J. E., Galarza F, M. F., & Páez C., L. F. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 278-297. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). Management of organizational behavior. Pearson.

Hughes, R., Ginnet, R., y Curphy, G. (Ed). (2007). Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill.

ISO 9001, (2012). International Organization for Standardization

Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Julio Quintana, P. D., (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.

Latouche, S. (2007). Sobrevivir al Desarrollo. Icaria editorial.

Leff. E. (2003). La Ecología Política en América Latina: un campo en construcción. *Revista Sociedade e Estado*, 18(1/2), 17-40.

Liderazgo burocrático. (2015). *Revista De Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.850>

- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122. <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (2a. ed.). México: Thomson Learning.
- Macias, E., Enríquez, E., y Zepeda, E. (2012). Identificación del Tipo de Liderazgo en un Centro Automotriz: Un Diagnóstico y Una Crítica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 89-102.
- Marcellesi, F. (2008). Ecología política: génesis, teoría y praxis de la ideología verde. *Cuadernos Bakeaz*, 85, 1-15. <https://es.calameo.com/read/000028645703cc0ded384>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 13-14.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe%20Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Palacios P, Duque O. (2022). Modelos de negociopropuesta de un marco conceptual para centros de productividad. ISSN-e 0120-3754.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: revisión de la literatura. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5), 1-16.
- Pérez, F. (2010). ¿Qué significa y por qué es importante incorporar la Sostenibilidad en los negocios? [30 de diciembre, 2015] Blog de los miembros de la Facultad INCAE Bussines School Recuperado: <http://www.incae.edu/ES/blog/tag/felipe-perez/page/3/>
- Pérez, G. (setiembre de 2012). Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos. "Gestión de liderazgo y valores

en el Centro Educativo Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012". tesis, UTPL, Guayaquil.

Ramos S, A.L.; Lodoño R. D C; Sepúlveda A. J; Martínez J R [Revista de ciencias sociales](#), ISSN-e 1315-9518, [Vol. 26, N° 3, 2020](#), págs. 31-44

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. 12ª ed. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson.

Rodríguez, S. (2010). Gestión Empresarial Sánchez Galán, J. (s/f). Economía global.

Rozo, S., y Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. Avance de Enfermería, 28(2), 62-72.

http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf

Sampirei, R. H., Mendoza. C. P., (2017) *Metodología de la Investigación (6.a ed.)*. McGraw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-2396-0

Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog:

Pensamiento

Imaginativo

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo Transformacional.html>

Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid – Identifying five different leadership styles. The Certified Accountant, 39, 82-85.

Zott, C., & Amit, R. 2009. "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review* (23):108-121.

ANEXOS

Anexo No. 1
Oficio de Solicitud

Chalco Estado de México a 03 de junio de 2025

Asunto: Solicitud para realizar
investigación académica

A QUIEN CORRESPONDA
CREACIONES VERO

PRESENTE:

Por medio del presente me dirijo a usted para solicitar de su amable apoyo para realizar una investigación dentro de su empresa con fines 100% académicos, la cual tiene como título: **"Modelo de gestión Sostenible en una Empresa Familiar"** **Estudio de caso: creaciones Vero**, con la intención de brindar aportaciones para la empresa que usted dirige y con el fin de obtener en grado de Licenciado en Administración bajo la dirección de la **Dra. en A. Heidi Ma de la Luz Hernández Espíndola**.

Sin más por el momento le agradezco de antemano su atención y me despido quedando a la espera de su amable respuesta.

ATENTAMENTE



Altamirano Gutiérrez Ernesto
Pasante de la Lic. en Administración
Centro universitario UAEM Amecameca

**CREACIONES
VERO**

Chalco, Estado de México a 13 de junio de 2025
Asunto: Respuesta a solicitud para
Realizar investigación académica

**C. ERNESTO ALTAMIRANO GUTIÉRREZ
PASANTE DE LA LIC. EN ADMINISTRACIÓN.
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA**

PRESENTE

Agradecemos su interés en nuestra empresa y su proyecto de investigación titulado: **"Modelo de gestión Sostenible en una Empresa Familiar"** Estudio de caso: **creaciones Vero**, en el cual, nos complace otorgarle el permiso para llevar a cabo su investigación en nuestras instalaciones.

Entendemos la importancia de la investigación y esperamos que sus resultados sean beneficiosos tanto para su desarrollo académico como para Creaciones Vero. Estamos comprometidos a proporcionarle la información y el acceso pertinente para su estudio.

No dude en comunicarse en caso de necesitar colaboración adicional o tiene alguna consulta. Le deseamos éxito en su proyecto y esperamos con interés conocer sus propuestas.

ATENTAMENTE

**Verónica Gutiérrez
Titular
Creaciones Vero**

Anexo No 3
Cuestionario para Trabajadores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

Estimado participante, agradecemos tu disposición para colaborar con esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar las problemáticas organizacionales, financieras y operativas que afectan el desempeño y crecimiento de la empresa familiar Creaciones Vero. Te pedimos responder con honestidad. ¡Gracias!

Instrucciones: Marca con una X la opción que se adecue a tu respuesta.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Los puestos y responsabilidades están claramente definidos dentro de la empresa?		
¿Existe una persona encargada de coordinar y supervisar al personal de producción?		
¿Se cuenta con canales formales de comunicación interna entre los miembros de la familia y los trabajadores?		
¿La empresa cuenta con indicadores o metas de productividad por empleado o por pedido?		
¿La empresa lleva un registro del material utilizado en cada orden de producción?		
¿Existen procedimientos estandarizados para reducir el desperdicio de tela?		
¿Existen incentivos o reconocimientos para mantener motivado al personal?		
¿El personal recibe capacitación o entrenamiento sobre su trabajo?		
¿La empresa cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de producción?		
¿Se aplican estrategias para atraer y retener trabajadores en el área de producción?		

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 4
Cuestionario para Dueños



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA LOS DUEÑOS

Estimado participante, agradecemos tu disposición para colaborar con esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar las problemáticas organizacionales, financieras y operativas que afectan el desempeño y crecimiento de la empresa familiar Creaciones Vero. Te pedimos responder con honestidad. ¡Gracias!

Instrucciones: Marca con una X la opción que se adecue a tu respuesta.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Se han establecido una misión y visión formalmente documentadas?		
¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento definido a corto, mediano y largo plazo?		
¿Existen estrategias claras para atraer nuevos clientes o expandir el mercado?		
¿La dirección de la empresa realiza evaluaciones periódicas de sus resultados y metas?		
¿Se aplican criterios administrativos o técnicos para la toma de decisiones?		
¿Se controlan y registran los desperdicios de tela que se generan durante la confección?		
¿Se lleva un control mensual de los ingresos y egresos de la empresa?		
¿La empresa conoce con precisión cuánto gana y cuánto invierte en cada periodo?		
¿Existen registros contables o reportes financieros formales?		
¿La dirección utiliza la información financiera para tomar decisiones estratégicas?		

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 5
Logotipo de Creaciones Vero



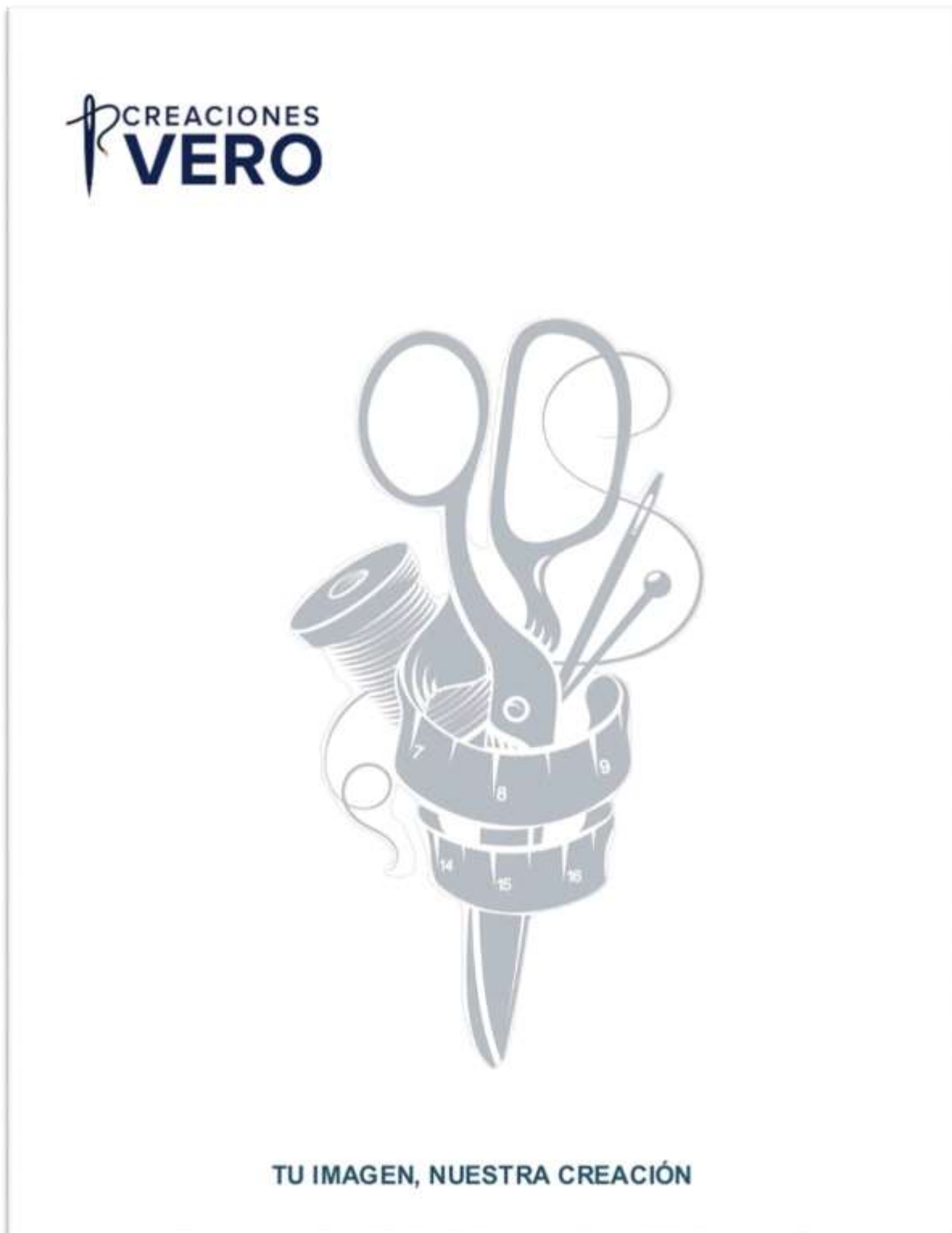
Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Anexo No. 6
Slogan de Creaciones Vero



Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Anexo No. 7
Rediseño de Hoja Membreteada de Creaciones Vero



Fuente: *elaboración propia, 2025.*

Anexo No. 8
Misión, Visión y Valores de Creaciones Vero

MISIÓN

Brindar soluciones en uniformes escolares y ropa de temporada, elaboradas con altos estándares de calidad y adaptadas a las tendencias del mercado, fortaleciendo el valor del trabajo familiar mediante la excelencia en cada prenda y la creación de relaciones duraderas con sus clientes.

Fuente: elaboración propia, 2025.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la confección de uniformes y ropa de temporada en la región, reconocida por su compromiso con la calidad, la innovación y la atención personalizada.

Fuente: elaboración propia, 2025.

VALORES EMPRESARIALES

Compromiso: Cumplir con responsabilidad y dedicación cada pedido garantizando la satisfacción del cliente.

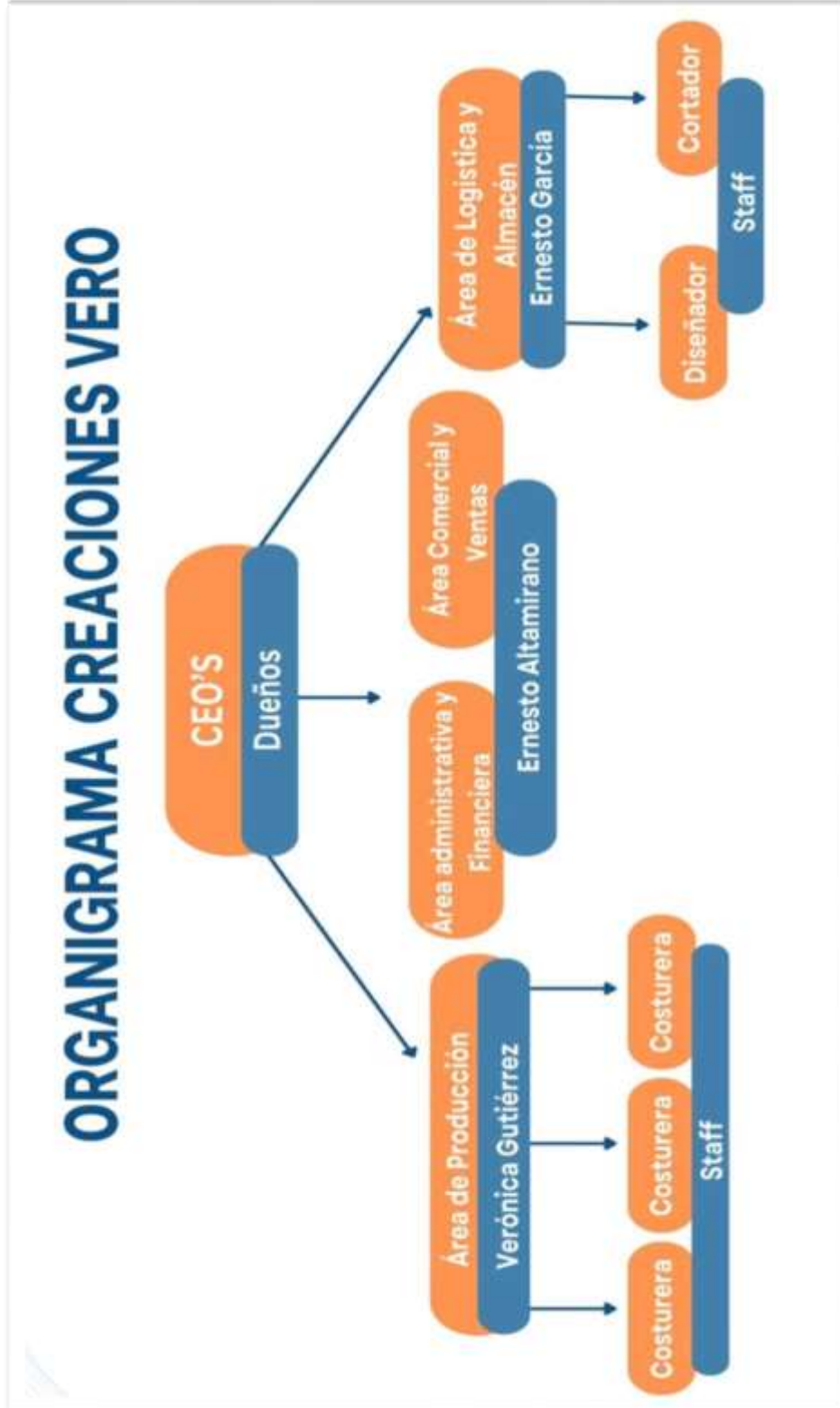
Calidad: Mantener altos los estándares en los procesos para asegurar productos duraderos.

Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración entre los integrantes de la empresa

Innovación: Buscar constantemente las tendencias, técnicas y materiales que nos mantengan a la vanguardia.

Responsabilidad Social: Contribuir al desarrollo de la comunidad local mediante prácticas éticas y sostenibles.

Fuente: elaboración propia, 2025.



Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 10
 Descripción de Puestos de
 Dirección General

 Creaciones Vero <i>Descripción de Puestos</i>	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Dirección General CEO'S
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Dirección General
OBJETIVO:	Supervisar, planificar y coordinar las actividades generales de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la calidad de los productos.
DESCRIPCIÓN:	Responsables de la administración general de la empresa. Toman decisiones estratégicas sobre producción, ventas, compras y relaciones con los clientes juntamente con el área administrativa. Supervisan todas las áreas operativas y garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las metas y estrategias de la empresa. • Administrar los recursos económicos y materiales. • Supervisar la calidad en los productos. • Establecer relaciones sanas. • Evaluar el desempeño general de la empresa.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación efectiva y trabajo en equipo. • Habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 11
 Descripción de Puestos de
 Almacén

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Almacén
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Dirección General
OBJETIVO:	Organizar, controlar y supervisar el flujo de materiales, insumos y productos terminados, asegurando una correcta administración del inventario y una distribución eficiente hacia las demás áreas.
DESCRIPCIÓN:	Gestiona el inventario de Materias Primas, insumos y productos terminados, de igual modo coordina la logística en la entrega de los pedidos a los diferentes clientes. Se encarga de asegurar el suministro oportuno de material de producción y la entrega eficiente de los pedidos terminados.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, clasificar y almacenar los materiales e insumos, tales como telas, hilos, cierres, botones, consumibles y elementos de papelería. • Controlar el inventario mediante registros actualizados. • Coordinar la distribución de materiales hacia el área de corte y confección. • Planificar y supervisar las entregas de productos terminados a los clientes. • Garantizar el orden, limpieza y seguridad del área de almacén.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, orden y atención al detalle. • Habilidad para planificar rutas y coordinar entregas.

Fuente: elaboración propia, 2025.


Anexo No. 12
 Descripción de Puestos de
 Cortador

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Cortador
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Área de Logística y Almacén
OBJETIVO:	Realizar los cortes de tela conforme a los moldes y especificaciones de diseño, optimizando el uso de los materiales.
DESCRIPCIÓN:	Encargado del empalme y corte de las telas según los moldes y diseños establecidos, Su trabajo es esencial para optimizar el uso del material y asegurar que las piezas cumplan con las medidas y especificaciones requeridas.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar moldes y patrones de confección. • Cortar las telas con precisión. • Verificar las medidas y cantidades de piezas requeridas para cada corte. • Mantener el orden en el área de corte. • Apoyar en la preparación del material para costura.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en corte textil o talleres de costura. • Conocimiento en tipos de tela y patrones de corte. • Capacidad para trabajar con máquinas de corte manual y eléctricas. • Atención al detalle

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 13

Descripción de puesto de Diseñador

 Creaciones Vero Descripción de Puestos	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Diseñador
SUPERVISADO POR:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Área de Logística y Almacén
OBJETIVO:	Crear diseños innovadores de uniformes y prendas de temporada combinando funcionalidad y estética.
DESCRIPCIÓN:	Responsable de la creación, desarrollo y mejora de los diseños de uniformes escolares, vestuarios, ropa de temporada y encargos nuevos. Su labor consiste en combinar funcionalidad, estética y tendencias del mercado para ofrecer prendas atractivas, manteniendo la identidad visual de Creaciones Vero, colaborando estrechamente con el área de corte y confección para garantizar que los diseños se materialicen correctamente.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevos modelos de uniformes y prendas de temporada. • Seleccionar telas, colores, estampados y fichas técnicas de diseños. • Coordinar con el cortador y costureras para asegurar la correcta ejecución del diseño. • Realizar las tallas según las necesarias. • Mantenerse en tendencias de moda y requerimientos del mercado.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, iniciativa y orientación a resultados. • Conocimiento en patronaje, tendencias y materiales textiles. • Experiencia previa en diseño de prendas. • Habilidades básicas de costura.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No.14

Descripción de puesto de Costureras

 <i>Creaciones Vero</i> <i>Descripción de Puestos</i> 	
FECHA	29 / 08 / 2025
NOMBRE DEL PUESTO:	Costureras
SUPERVISADO POR:	Dirección general
JEFE INMEDIATO:	Área de Producción
OBJETIVO:	Confeccionar las prendas de acuerdo con las especificaciones señaladas asegurando la calidad en las costuras.
DESCRIPCIÓN:	Responsables de la confección de las prendas, siguiendo los patrones y especificaciones de su diseño. Su trabajo garantiza la calidad final del producto.
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ensamblar las piezas de tela mediante distintas técnicas de costura. • Operar las distintas máquinas de coser. • Revisar la calidad de las costuras y acabados. • Reportar defectos o inconsistencias en el material. • Cumplir con los tiempos de producción establecidos.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en manejo de máquinas de coser. • Conocimiento de otros tipos de costura. • Responsabilidad y compromiso. • Trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 15
Bitácora de Producción

		<p><i>Bitácora por Producción</i> <i>Creaciones Vero</i></p>	
FECHA:	XX / XX / XXXX		
PRODUCCIÓN:	Pants de Felpa		
CANTIDAD:	200 unidades		
FECHA APROX DE ENTREGA:	XX / XX / XXXX		
TELA REQUERIDA:	5 rollos		
COLORES:	3 azul marino 2 rojos		
MERMA:	4 kilos de tela		
LOGÍSTICA REVERSIBLE:	Llaveros: 90 piezas <ul style="list-style-type: none"> • Lilo • Diablitos 		
MERMA FINAL:	0 Kilos		

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 16
Incentivos para Colaboradores

Intrínsecos	Extrínsecos
<p>1- Reconocimiento al esfuerzo individual y grupal. Festejar el cumpleaños de los trabajadores mediante un pastel el día de este.</p> <p>2- Oportunidad de crecimiento. Solicitar el certificado de estudios y a través de un acuerdo con escuelas impartir clases a los trabajadores.</p> <p>3- Rotación de áreas. Detectar aptitudes y rolar al personal en distintas áreas.</p> <p>4- Reconocimiento al empleado del mes Nombrar "Empleado del Mes" a quien cumpla con las metas personales mensuales. En el caso de costureras: meta de producción. En el caso de vendedoras: metas en venta.</p>	<p>1- Bonos económicos Bono de \$500 pesos mensuales por puntualidad o cumplimiento de metas semanales.</p> <p>2- Vales de Despensa. Vales de despensa Bimestrales con un valor de \$1,800 pesos.</p> <p>3- Días libres o permisos especiales Otorgar un día de descanso adicional por cumpleaños y lo podrán utilizar el día que elijan</p> <p>4- Aumento salarial anual Se otorgará un aumento del 30% del sueldo anualmente basado en el sueldo actual.</p> <p>5- Pagos por horas o producción extra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pagará doble si es día feriado y se requiere de su presencia. • Cada hora extra tendrá un pago de \$175 pesos.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Anexo No. 17
Reporte Financiero

		REPORTE FINANCIERO POR PRODUCCIÓN	
Producto para realizar:		 (Ctrl) ▾	80 Faldas escolares
Número de Pedido:	28	Tiempo de elaboración	1 mes
Fecha de inicio	XX / XX / XXXX	Fecha de Entrega	XX / XX / XXXX
Materia prima	Telas	Hilos / Botones	Cierres
	2 rollos de tela azul marino	- 6 conos de hilo marino - 170 botones	85 cierres
Inversión	\$5,000.00	\$245.00	\$77.00
Inversión Inicial Total		\$5,322.00	
Mano de Obra		\$9,000.00	
Gastos	Fijos		Otros
	Luz	\$300	Prod limpieza \$130
	Internet	\$350	Agua \$ 40
	Mantenim.	\$200	Otros. \$1,000
	Total	\$850	Total \$1,170
Total de Gastos		\$ 2,020.00	
Logística Reversible	Merma	Producto a realizar	
	4 kilos	400 Llaveros P.U \$10.00	
Merma Final	0 Kilos	Ganancias: \$4,000	
INGRESOS		GASTOS	
Venta de Faldas \$390 x U	\$31,200.00	Mano de Obra	\$9,000.00
Llaveros	\$4,000.00	Inversión Inicial	\$5,550.00
		Gastos	\$2,020.00
TOTAL	\$35,200.00	TOTAL	\$16,570.00
UTILIDAD		\$18,630	

Fuente: elaboración propia, 2025.

Índice de Imágenes, Cuadros, Figuras y Gráficos.

Imagen	Nombre	Pagina
1.	Capítulo I Generalidades Metodológicas	7
2.	Cuestionario para los Trabajadores	20
3.	Cuestionario para los Dueños	21
4.	Capitulo II Generalidades Teóricas	22
5.	Rejilla de Liderazgo	41
6.	Capitulo III Historia de Creaciones Vero	59
7.	Mapa de la Ubicación de Creaciones Vero	65
8.	Capitulo IV Análisis Grafico, Diagnostico y Propuestas de Solución	72
9.	Logotipo de Creaciones Vero	87
10.	Slogan de Creaciones Vero	87
11.	Misión de Creaciones Vero	88
12.	Visión de Creaciones Vero	88
13.	Valores de Creaciones Vero	88
14.	Rediseño de la hoja membreteada de Creaciones Vero	89
15.	Catálogo de Productos	90
16.	Descripción de puestos	92
17.	Descripción de puestos	93
18.	Descripción de puestos	94
19.	Descripción de puestos	95
20.	Descripción de puestos	96
21.	Bitácora de producción	97
22.	Incentivos para Colaboradores	98
23.	Reporte Financiero	99

Cuadro	Nombre	Pagina
1.	Dimensiones Enfocadas al Trabajador	18
2.	Dimensiones Enfocadas a los Dueños	19
3.	Cuadro Comparativo de Estilos de Liderazgo	34
4.	Teorías de Liderazgo	37
5.	Características, Ventajas y Retos de las Empresas Maquiladoras en México.	57
6.	Diagnóstico de Problemáticas, Soluciones y Evidencias de Creaciones Vero.	86

Figura	Nombre	Pagina
1.	Componentes de Liderazgo	33
2.	Comparativo entre jefe y Líder	35
3.	Resumen sobre la Rejilla de Liderazgo	43
4.	Modelo de los 5 círculos de John Davis	50
5.	Círculo de Vida de la Empresa Familiar	55
6.	Análisis FODA de Creaciones Vero	69
7.	Organigrama	91

Gráfico	Nombre	Pagina
1.	Puestos y Responsabilidades	74
2.	Coordinación y Supervisión	75
3.	Canales de Comunicación	75
4.	Indicadores	76
5.	Material de Producción	76
6.	Reducción de Desperdicios	77
7.	Incentivos	77
8.	Capacitación	78
9.	Personal Necesario	78
10.	Estrategias de retención de Talento	79
11.	Misión y Visión	80
12.	Plan de Crecimiento	81
13.	Estrategias de Expansión	81
14.	Resultados y Metas	82
15.	Toma de Decisiones	82
16.	Desperdicios de Tela	83
17.	Control de Ingresos y Egresos	83
18.	Ganancias e Inversiones	84
19.	Registros Contables	84
20.	Toma de Decisiones	85

