

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología

Maestría en Administración



**CAMBIO, RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD COMO FACTORES
CLAVE DE LA SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO DE VELAS
TOSCANO, PYME MEXICANA CON 100 AÑOS DE ANTIGÜEDAD,
EN LA TRANSICIÓN ENTRE LA TERCERA Y CUARTA GENERACIÓN**

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
presenta: **SOFÍA TOSCANO VIGIL**

Tutor **MD JOAQUÍN PEÓN ESCALANTE**

Tlaquepaque, Jalisco. agosto de 2020.

ÍNDICE

1. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO	8
1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir.....	8
1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	9
1.3 Validación de las condiciones del escenario	10
1.4 Análisis del contexto y del entorno de la organización	10
1.4.1 Historia de la empresa	10
1.4.2 Entorno de la organización.....	16
1.4.2.1 Entorno Internacional: CBC Group – Will and Baumer	16
1.4.2.2 Entorno Económico	18
1.4.2.3 Entorno del Mercado.....	19
1.4.2.4 Entorno de nuestros Clientes/Compradores	19
1.4.2.5 Entorno Competitivo	24
1.4.2.6 Entorno de nuestra cadena de suministro o de Proveedores	25
1.4.2.7 Entorno laboral en PYMES manufactureras.	26
1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.....	27
1,5.1 Matriz de marco lógico del problema	28
1,5.2 Análisis causa-efecto.....	28
1.6 Objetivos de la intervención	29
1.7 Delimitaciones y área funcional a intervenir	29
1.8 Justificación y pertinencia del trabajo	31
2. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA	33
2.1 Estado de la cuestión	33
2.1.1 Filosofía y estructura interna	33
2.1.2 Organigrama	34
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados	36
2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter	37
2.2.2 Estructura de Velas Toscano basada en conceptos de Henry Mintzberg.....	38
2.2.3 Kotter: 8 pasos para manejar el cambio, en Velas Toscano	39
2.3 Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo.....	41

2.3.1 ISO9001.....	41
2.3.2 Modelo PDCA.....	41
2.3.3 Lean Manufacture	42
2.3.4 Cinco “S”	42
2.3.5 KPI.....	42
3.	43
3 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	44
3.1 Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.	44
3.2 Metas de información	44
3.2.1 Oportunidades de mejora en Recursos Humanos.....	46
3.2.2 Gestión del talento.....	46
3.2.3 Oportunidades de mejora relacionadas con la Filosofía de la empresa	47
3.2.4 Oportunidades en mejora de la Productividad	47
3.2.5 Oportunidades de mejora en ventas:	47
3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales	48
3.3.1 Recursos Humanos.....	48
3.3.2 Productividad:.....	49
3.3.4 Central220:	50
3.3.5 Ventas:.....	50
3.3.6 Creación de marca.....	50
3.4 Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.	51
4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN.	53
4.1 Justificación de la estrategia metodológica de intervención	53
4.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la estrategia	54
4.2 Herramientas e instrumentos	55

4.3	Ámbito de la intervención.....	55
4.4	Etapas del proceso de aplicación/intervención	55
4.4.1	Cronograma de trabajo	56
4.4.2	Imprevistos	56
5	EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS	59
5.1	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados	61
5.1.1	Pruebas Psicométricas – Recursos Humanos	61
5.1.2	Clima Laboral – Recursos Humanos.....	63
5.1.3	Personal – Recursos Humanos.....	64
5.1.4	Nueva Filosofía de empresa.	65
5.1.5	Productividad. Unidades semanales.....	65
5.1.6	Productividad. Mermas y Paros.....	66
5.1.7	Productividad. Pedidos a tiempo	66
5.2	Organización de la información obtenida.....	66
5.2.1	Comercial CBC Group y Velas Toscano	70
5.3	Impacto de los cambios de estrategia en la organización	72
5.4	Estrategia de supervivencia de la organización	76
6	DISCUSIÓN FINAL.....	80
6.1	Consecuencias de la aplicación de la nueva estrategia	80
6.2	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	83
6.3	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	84
7	GLOSARIO.....	87
	REFERENCIAS	88
8	ANEXOS.....	93

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Abstract

El presente trabajo es testimonio de la lucha por la supervivencia y mejora constante de una pequeña empresa manufacturera dedicada a la fabricación de velas, antes y durante una de las peores crisis en la historia reciente, el COVID-19. El crecimiento de la empresa se planteó desde cuatro pilares clave para detonar el potencial de la compañía: Estructuración y visión estratégica; gestión del talento; métricas y productividad; estrategia de marketing, siendo estos los objetivos principales del trabajo, apoyados en metodologías planteadas por autores como Mintzberg, Porter y Kotter, la empresa ha sido capaz de sobrevivir y adaptarse a lo que parecía un fin definitivo provocado por un conflicto familiar y luego por la pandemia.

La crisis y la urgencia del cambio resultaron en el rediseño a una empresa ligera, flexible y resiliente, al poder diseñar nuevas bases sólidas, un plan de acción congruente y sobre todo obtener clientes nuevos que inician la fase de crecimiento estructurado de la compañía en su aniversario 101. Después de esta intervención hecha a lo largo de dos años, Velas Toscano cuenta ahora con una estrategia adecuada y un ímpetu orientado al crecimiento y la mejora constante a través del cambio y el fortalecimiento de la capacidad de adaptación de la compañía.

Palabras clave: Cambio, adaptación, estructuración, visión estratégica y resiliencia, crisis, exportaciones, innovación, velas, pyme.

Agradecimientos

A la vida por presentarme constantes retos y darme la fortaleza para superarlos aprendiendo de ellos. Por llevarme por esta montaña rusa que me ha hecho crecer, ser más humilde y tener esta pasión ferviente por vivirla.

A mi madre por ser ejemplo de empoderamiento y liderazgo. Por tener la sabiduría de criarme de la manera correcta para desarrollarme, crecer y sobre todo ser feliz haciendo lo que me apasiona.

A Tania por su ingenio creativo, su complicidad eterna y por enseñarme a reír en los momentos más complicados.

A Iván por su juicio objetivo e inamovible que me regresa a mi centro, por las pláticas profundas y por ayudarme a cuestionarme constantemente mis creencias.

A Omar por ayudar a levantarme mil y un veces de las caídas, por empujarme a sacar lo mejor de mí y sobre todo por recordarme que puedo.

A mi padre por siempre creer en mí, tenerme confianza plena de intervenir, liderar y dirigir la compañía que lleva en la familia 100 años. Sobre todo, gracias por apoyarme incondicionalmente y llevarme de la mano por la vida, compartir las decisiones clave de la empresa y de mi vida me han enriquecido a nivel personal y profesional. Juntos somos más fuertes.

A Joaquín por ser mi mentor y mi cómplice en esta compleja intervención.

Y a todos los miembros de Velas Toscano que son mi constante espejo que me refleja mis miedos y me hacen superarlos sabiendo que no estoy sola.

1. Fundamentación del trabajo

Velas Toscano es una empresa de manufactura artesanal con cien años de antigüedad dedicada principalmente a la fabricación de velas y cirios religiosos. Actualmente se encuentra terminando de consolidar la transición de la tercer a la cuarta generación, ya que la generación previa llevo a la compañía casi al punto de bancarrota. Lo que provocó una operación en modo de emergencia para salvar la compañía implicando la reubicación de la fábrica, pérdida productiva y baja de ventas. Una vez estabilizado el negocio, tarea muy compleja por los conflictos familiares que hubo, entra en un estancamiento en ventas y producción y se inicia el proceso de intervención que pretendía identificar la raíz del problema y proponer una solución para el crecimiento integral de la compañía. Es ahí cuando una crisis sin precedentes históricos, COVID-19, llega a sacudir la estructura del proyecto, poner a prueba el plan de intervención y cambiar la perspectiva del futuro para la empresa

En el presente trabajo se describe la intervención realizada por Sofía Toscano Vigil a la compañía lo largo de dos años y pretende profundizar en la historia de la empresa, los efectos que la misma ha tenido en la operación, su contexto y el estado actual de la compañía con el objetivo de proponer una estrategia de mejora global de la empresa. Esta mejora toma en cuenta a autores expertos en los temas de estructuración, calidad, competencia, liderazgo positivo y los une con las capacidades y fortalezas de la empresa para garantizar la permeabilidad de las soluciones propuestas.

1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir

La situación de Velas Toscano al inicio de la intervención era de un estancamiento de la compañía, ya que en los últimos años ha producido y facturado cantidades con una ligera tendencia a la baja. Al operar de una manera reactiva se perdió foco y dirección en la

compañía, provocando confusión entre departamentos. Durante el proceso de intervención cambió el panorama con el desarrollo de un nuevo cliente grande, llamado CBC Group y lo que ha ayudado mucho hacerle frente a la pandemia global.

En este apartado se profundizará en la historia y contexto de la compañía al responder a las preguntas: ¿De dónde venimos? ¿Qué nos rodea?, con el objetivo de contextualizar la empresa y analizar la causa raíz de dicho estancamiento.

1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

Velas Toscano ha atravesado un periodo difícil con diversos problemas y tendencia a la baja en ventas. Este problema surgió por dos motivos:

El cliente principal de la empresa, SFI, redujo a la mitad sus órdenes de compra anuales, lo que puso en crisis a Velas Toscano. Esto impactó de manera importante a la compañía, ya que el 80% de la producción anual en años anteriores era comprado por SFI. Al tener la producción vendida, la empresa no tenía la necesidad de idear nuevas estrategias de producción y ventas.

La compañía pasó una separación hostil de accionistas y está atravesando la transición de generación al mando; lo cual ha generado confusión de operación y no es claro el rumbo a tomar de la empresa.

Cabe mencionar que durante el periodo de intervención se suscitó la pandemia provocada por COVID-19 y sus consecuencias tuvieron un impacto directo hacia la compañía y el mundo.

1.3 Validación de las condiciones del escenario

- *Identificación del cliente:* Francisco Toscano Vazquez, dueño de la empresa y parte de la tercera generación de la misma.
- *Sostenibilidad del proyecto:* Velas Toscano tiene una necesidad de reinventarse para lograr el crecimiento integral de la compañía. Esto implica sentar bases sólidas que ayuden a construir un mejor futuro.
- *Tiempo requerido:* Por ser un proyecto ambicioso, es de dos años, para así poder sentar las bases del proyecto, pero la continuidad del mismo prevalece.
- *Disposición al cambio:* La junta directiva de la empresa tiene una fuerte disposición al cambio; sin embargo, los puestos operativos que tienen más de 15 años laborando en la empresa presentan de inicio un rechazo al cambio. Por lo que uno de los retos principales será lograr una visión compartida.

1.4 Análisis del contexto y del entorno de la organización

En el siguiente apartado se aborda el contexto de la empresa, su historia, contexto de la industria, mercado, clientes, ventas, competidores, proveedores y clima laboral de las PYMES mexicanas con el objetivo de sentar las bases para analizar de manera objetiva la compañía.

1.4.1 Historia de la empresa

1919 – 1946 Don Miguel Toscano – Fundación y orígenes.

Velas Toscano S.A. de C.V. inició sus operaciones en 1919 en Ciudad Guzmán, Jalisco bajo el mando de Don Miguel Toscano como un taller doméstico que producía velas de sebo, se comercializaban en manojo y su principal uso era la iluminación. La necesidad surge a través

de la demanda creciente de este tipo de producto en una tienda de abarrotes de la familia Toscano y el proveedor de la tienda no abastecía la demanda. Don Miguel decide comenzar a fabricar las velas enviando a dos familiares a capacitarse y pronto monta el taller para satisfacer la demanda.

Junto con el crecimiento de la comercialización de las velas en la tienda de abarrotes comienza un auge por la miel de abeja y nace la implementación de nuevas técnicas productivas hechas a base de cera de abeja. El taller doméstico se convierte en una Cerería y se mejora la calidad de sus productos. A la par del fervor del catolicismo, se comienzan a decorar las velas con motivos religiosos, lo que aumenta notablemente la demanda.

En 1933 La Cerería de los Toscano crece de tal manera que el taller doméstico abarca toda la casa, donde originalmente sólo se utilizaba un cuarto. En esa época comienza la comercialización a nivel nacional.

1947 Don Miguel y Don Francisco– Crecimiento exponencial y consolidación del negocio como fábrica.

Don Miguel incorpora a su sobrino Don Francisco Toscano Espinoza en el negocio y juntos hacen una alianza clave para el crecimiento de la empresa. Don Miguel se caracterizaba por su empuje e innovación y Don Francisco por su entendimiento profundo de los negocios y capacidad de consolidación de los mismos. Esta combinación llevo a la construcción de la primer fábrica en Ciudad Guzmán, Jalisco, y al inicio de operaciones de comercialización en Guadalajara, en un bodegón, en el centro de la ciudad.

La nueva ubicación resultó clave para la distribución. A partir de estos cambios, la Cerería comienza a tener una demanda creciente a nivel nacional. En 1963 se compra maquinaria

alemana y japonesa para incrementar la capacidad productiva, lo que asienta las bases para el crecimiento de la empresa.

1983- 2016 – Don Francisco Toscano y sus hijos: Francisco y Ricardo. Inicio de exportaciones y segunda fábrica

Los hijos de Don Francisco se incorporan al negocio y bajo el liderazgo de la segunda generación el negocio tiene su mejor época, lo que lleva a construir una planta hecha a la medida, en 1992, en Ciudad Granja, Zapopan. Esta planta contaba con 3,000 m², oficinas, nave industrial, áreas recreativas, patio de maniobras y estacionamiento, resultando en una mejora óptima a la capacidad productiva, gracias, también al centro de operaciones que fue concentrado en el mismo lugar.

En 1995, por iniciativa de Francisco Jr. se comienza la exportación de velas a EEUU, y de cera de abeja a Europa, lo que aumenta considerablemente la rentabilidad del negocio. Durante este periodo la dirección de la empresa es llevada por Don Francisco Toscano y administrada por dos de sus tres hijos.

En la década que sigue al año dos mil, Don Francisco Toscano decide heredar en vida la empresa a sus tres hijos, Francisco, Jaime y Ricardo. Comienza un periodo donde Francisco Jr. lleva la dirección, Jaime decide trabajar para otra compañía, y Ricardo opera la empresa. Con el tiempo en la empresa familiar se comienzan los roces entre Francisco y Ricardo. Posteriormente llegan a un acuerdo de turnarse la administración del negocio.

En el periodo en que dirige, Ricardo comienza a sentirse como único dueño, le molesta hacer el debido reparto de utilidades a sus hermanos. Esto lleva a Ricardo a desviar fondos, a sacar la mayor utilidad con la mínima inversión y a delegar toda la producción a los trabajadores,

con un descuido de su parte. Esta manera de operar divide drásticamente al área administrativa del área productiva, y provoca descontrol.

Bajo este esquema la empresa comienza a llenarse de malas prácticas, ya que la cabeza directiva utiliza las utilidades de la empresa para fondear en su beneficio una nueva empresa constructora, y pierde todo interés en la cerería o fábrica de velas. En 2014 cambia de nuevo la administración a Francisco Toscano, quien hereda problemas que cada día resultan más evidentes y difíciles de controlar.

2015 – Francisco Toscano y Sofía Toscano – Crisis y rescate de la empresa.

En 2015 Ricardo comete un fraude para quedarse con el terreno, que no era suyo, y así poder desarrollar el negocio de un nuevo fraccionamiento propio, pues tras la manipulación de las acciones de su hermano Jaime cuenta con la mayoría de las acciones de la empresa. Llega entonces, a manos de Francisco, una orden de evacuación. La empresa va de picada, hacia la bancarrota, tiene que mudarse en menos de 6 meses. Francisco se centra en el pleito legal sin tener cabeza o tiempo suficiente para dirigir la empresa.

En este punto se incorpora a la empresa Sofía¹, hija de Francisco, con el objetivo de ayudar a su papá a la operación de la empresa. En esa época, ella se encontraba cursando el 8vo. semestre, de 10, de la carrera de Arquitectura. Al integrarse se da cuenta que se encuentra al frente de una empresa con muchos problemas, que opera sin rumbo ni estrategia.

Francisco entra en una etapa de negación en la cual se resiste a aceptar la necesidad de la mudanza de la compañía a otro lugar y Sofía comienza a operar de manera autogestiva sin

¹ Autora de este texto

conocimiento alguno del proceso de producción, administración del negocio o importancia de los procesos. Durante los primeros seis meses de operación, Sofía comienza a involucrarse en distintos departamentos, intentando encontrar su lugar y dónde podrá aportar valor a la compañía. Comienza a detectar desfalcos a la empresa realizados por el gerente de Recursos Humanos y el gerente de Ventas, logra evidenciarlos con su papá y que los despidan de la empresa. A finales de 2015 se da cuenta que la dirección de la empresa ya depende de ella, pues los trabajadores habían comenzado a tomarla como referencia para la toma de decisiones y sobre todo por la necesidad de mudar la planta.

Francisco logra comprar las acciones de sus hermanos, pero esto sangra aún mas la delicada situación del negocio. En noviembre de ese año Sofía encuentra una bodega de 1,500 m², con área para oficinas, a 4 km. de distancia de la fábrica de Ciudad Granja y decide que es la mejor opción mudar la planta allá, con el menor impacto posible y dentro de las posibilidades de la empresa, pagando ahora una renta, nunca habían tenido que hacer. Esta bodega se encuentra en la colonia San Juan de Ocotlán, en una calle sin pavimento, drenaje, alumbrado público ni servicios, lo cual significaba que el precio de renta sería accesible. En ese mes Sofía decide confrontar a su papá, quien se encontraba en estado de negación. Su postura era que él no se iba a salir de la planta hasta que lo sacaran, pero Sofía no estaba dispuesta a poner en riesgo la integridad física ni mental de sus trabajadores, por lo que logra convencer a Francisco de rentar la bodega y comenzar a remodelarla, para después mudar la allá toda la operación del negocio.

Sofía logra negociar con Ricardo un periodo de gracia para mudar la planta, hasta que pase la temporada de Pascua de 2016, y en ese espacio termina de remodelar la nueva planta. Tras la compra de las acciones del negocio, la inversión de remodelación de la bodega y el pago

de renta, las finanzas de la empresa se encuentran en el punto más bajo de su historia. La mudanza se hace con el apoyo de los trabajadores que se quedaron en la compañía. A pesar de estos cambios tan drásticos, las operaciones en la nueva planta inician aceptablemente.

En abril del 2016 la fábrica comienza a operar teniendo los pasillos saturados de cajas. Sin haber terminado de organizar la nueva planta la productividad de la empresa se desploma, entre otros motivos porque la temperatura de la nueva bodega oscila en los 48 grados centígrados. Los principales clientes se encuentran furiosos; pero la buena relación de años previos, junto con el esfuerzo de la compañía se logra levantar la producción. Para 2017 se ha logrado igual capacidad productiva que la que había en 2015, en el espacio anterior.

A la par de la mudanza y los cambios de Velas Toscano, se incorpora Tania Toscano al equipo de trabajo, quien, al igual que su hermana Sofía, comienza a buscar la mejor forma de apoyar la empresa familiar. Tania se caracteriza por su ingenio creativo. Es egresada de una de las mejores escuelas del mundo de diseño de interiores, Instituto Euro Design, de Barcelona, España.

Por lo mismo, comienza a indagar y diseñar nuevas velas aromáticas. Después de dos años de investigaciones, y trabajando en conjunto con Sofía, nace un proyecto llamado Central220, con la idea de llevar la arquitectura y el diseño de interiores a otra dimensión, a través del olfato. El espacio diario que se habita no tiene siempre las mismas funciones y una manera de transformar este espacio conforme a las necesidades cambiantes de las personas es a través de una colección de siete nuevas fragancias diseñadas para estimular diferentes conexiones neuronales y crear atmósferas únicas. Esta línea de negocios surge como un proyecto incubado dentro de Toscano, que permite que se amplíe y crezca de manera orgánica.

Los sucesos en la historia reciente de la compañía han resultado en una operación reactiva, que ha provocado el estancamiento de las ventas de la empresa, la confusión operativa, problemas de recursos humanos y baja producción. A pesar de haber logrado estabilizar el negocio, es momento transformar a fondo una empresa con cien años de antigüedad, y así terminar de consolidar la transición entre la tercera y cuarta generación al fomentar el crecimiento de nuevas líneas de negocios que permitan a la empresa diversificar su mercado, crecer y adaptarse a una nueva era.

1.4.2 Entorno de la organización

En este apartado se profundizará en el entorno actual de la empresa, así como en el cambiante contexto interno y en otros factores diversos que influyen en la operación actual de Velas Toscano.

1.4.2.1 Entorno Internacional: CBC Group – Will and Baumer

Es una de las empresas fabricantes de velas mas importantes en el ramo a nivel mundial. Inició operaciones en un taller doméstico en Syracuse, NY, USA, en 1855, donde se fabricaban velas de cera para altar y otras, con motivos religiosos. Con el tiempo crecieron y en 1896, iniciaron formalmente su operación como empresa, bajo el nombre Will&Baumer. Todo consumidor de velas en el continente tenía como referencia esta marca y todo fabricante la tenía como inspiración.

La compañía creció hasta el punto de que tuvo una planta de más de 5 hectáreas, un edificio administrativo, más vías del ferrocarril cercanas para desplazar materia prima y mercancía. Por más de un siglo fue líder de ventas y calidad de velas religiosas en América del Norte, marcando tendencias en todo este mercado. Con el tiempo, la empresa familiar perdió el

control y por eso se vendió la compañía en 1972. El último familiar que trabajó en la empresa fue el nieto del fundador.

A partir de entonces Will&Baumer cambió varias veces de dueño. En 2008 CBC Group adquirió la compañía e inició un esfuerzo por revivir una marca con reconocimiento internacional. Adquirir la empresa implicó resolver problemáticas con el sindicato de trabajadores, razón por la cual el dueño de CBC, Paul Di Giovanni, decidió mudar el remanente de la planta productiva a Lewisburg, TN. Establecieron ahí la nueva locación como punto estratégico de distribución, por los subsidios del gobierno para crear más trabajos en la zona.

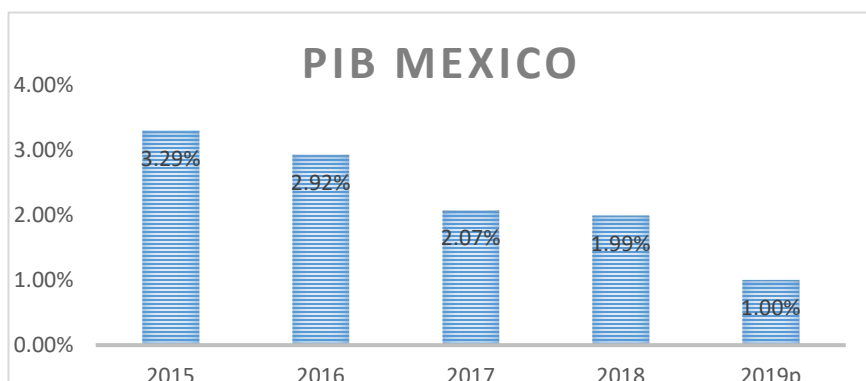
CBC Group es un corporativo americano propietario de 18 empresas, cuyos dueños son Tom y Paul Di Giovanni. El grupo maneja 11 marcas del giro religioso y como se ve, la historia de la compañía se formó alrededor de la comercialización de artículos religiosos. El padre de estos hermanos era un eficaz vendedor de esos artículos, de puerta en puerta. No obstante, cuando falleció, heredó a sus hijos una empresa quebrada. Paul ha dedicado su vida a renovar y hacer crecer la compañía al fortalecer especialmente su área de comercialización y distribución de productos, principalmente para Estados Unidos y Canadá. Haber comprado Will&Baumer representó un reto enorme, ya que CBC era experto sólo en comercialización, no en producción. Esto ha llevado a CBC a generar nuevas capacidades de *outsourcing* para la producción de sus demás marcas. Actualmente sólo producen velas religiosas.

Uno de los principales problemas que tenía la compañía es que no había encontrado, hasta ahora, una empresa que fuera capaz de maquilar los cirios con la misma calidad que siempre ha distinguido a la marca. Estaba en ese punto la situación, cuando Chris Valley, encargado de desarrollo de proveedores internacionales, encontró a en 2018 a Velas Toscano, visitó la

planta y levantó un primer pedido. Ese pedido superó sus expectativas y nos llevó, un año después, a tener una junta con Paul Di Giovanni. En la misma se planteó la idea de mudar la producción de todos los productos de Will&Baumer a Velas Toscano, y dejar así que CBC se dedique a su área más fuerte, la comercialización de los mismos.

1.4.2.2 Entorno Económico

En materia de macroeconomía es importante destacar que México, en el transcurso de los últimos cinco años, tiene una tendencia hacia el mínimo crecimiento o la baja reciente en el PIB (Producto Interno Bruto), lo cual indica que ya está iniciando una recesión económica que repercutirá en el desempeño de las empresas y en la baja del consumo de los bienes producidos. En la siguiente tabla se puede apreciar dicha tendencia. El sector industrial en 1990 representaba el 26% del PIB; en 2000 el 34%; en 2010 el 32%; y en 2018, el 21%



Fuente, INEGI.

De acuerdo con la CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros), las PYMES Mexicanas aportan el 52% del PIB nacional y el 72% de los empleos. (Sanchez, 2015)

1.4.2.3 Entorno del Mercado

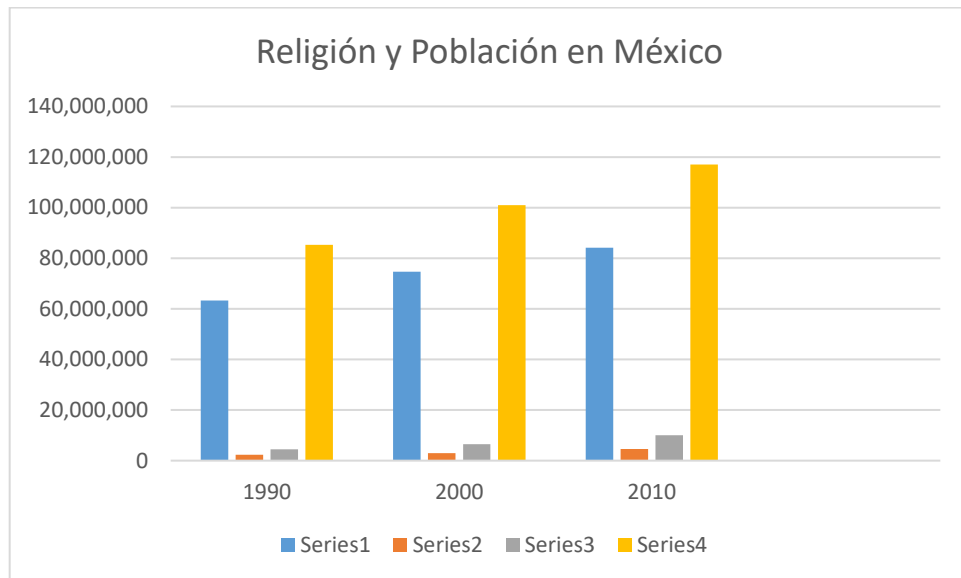
Según datos del INEGI, el mercado de velas religiosas en México es de \$21 millones de dólares y equivalentes a 150,000 toneladas de cera producidas anualmente por las 503 empresas registradas. Estas empresas son micro, pequeñas y medianas industrias, normalmente operadas por familias. La razón de que el tamaño de mercado sea tan grande se debe en gran parte a que el 80% de la población es católica. Este nicho de mercado tiene el beneficio de recompra, como parte de su modo de operación. (México, s.f.)

Según un estudio realizado por Jason Dormandy, académico de la Universidad Central de Washington, especializado en historia mexicana, el mercado de velas religiosas en México no sólo pertenece a los fieles creyentes, sino que se comparte con el 10% de ventas a un mercado quizás ateo, pero fanático de las tradiciones culturales de el país.

Hoy en día el principal componente de las velas a nivel mundial es la parafina refinada, de acuerdo con The Grand View Research (*The Grand Review Search*, 2017), el Mercado de la cera de parafina alcanzará los \$8.02 billones de dólares en 2022, del cual no sólo podría beneficiarse la industria manufacturera de velas en México, sino también la producción de parafinas de mejor calidad, por parte de la industria petrolera.

1.4.2.4 Entorno de nuestros Clientes/Compradores

En México en 1990 el 74% de la población profesaba una fe católica, en el 2000 se mantenía en el 74% y en el 2010 bajó a 72%, según el INEGI. Sin embargo, el porcentaje de gente que profesa “otra religión aumentó en ese mismo año un 3%”, como podemos observar en la siguiente tabla, donde se representa en amarillo, el total de la población mexicana; en azul, los católicos; en naranja, los ateos; y en gris, la población que profesa otra fe.

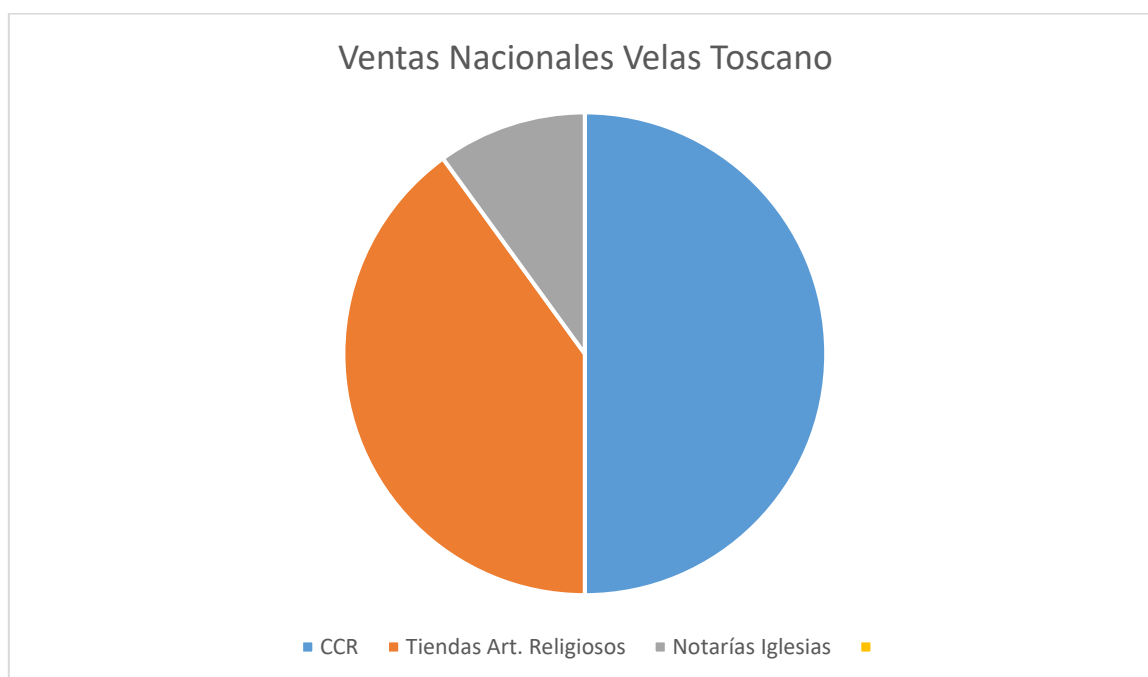


Fuente: INEGI

Las ventas de Velas Toscano se compone e un 70% por la exportación de sus productos a Estados Unidos y el 30% restante en dentro del país.



El mercado nacional se compone por distribuidores regionales y tiendas de artículos religiosos que comercializan la marca dentro de un segmento Premium, donde se promociona la venta de productos de línea distinguidos por su decoración fina y su garantía en quemado. En el cual el cliente más grande es Casa Cristo Rey, tienen 17 tiendas de artículos religiosos en Nuevo León y Tamaulipas. Razón por la cual es el cliente con el mayor nivel de descuento y tiene concesiones especiales.



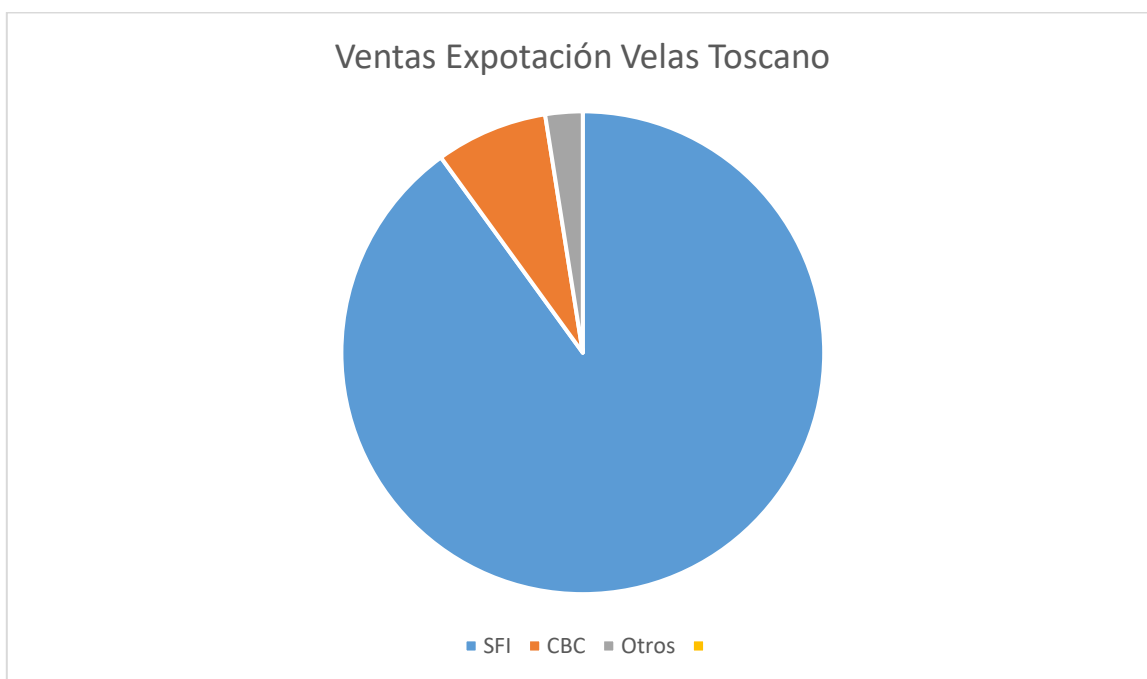
Al comercializar las velas a través de distribuidores, el consumidor final carece de conocimiento de las mismas, es decir, muchos distribuidores comercializan el producto bajo su propia marca, con poco reconocimiento de marca. Esto afecta gravemente a la empresa en sus ventas, ya que no existe una fidelidad a la misma, lo que la lleva a competir en un mercado de precios y descuentos, el menos conveniente.

La exportación de productos se hace principalmente a Estados Unidos, a la comunidad latina, localizada principalmente en el estado de California. La venta en todo el país se realiza a

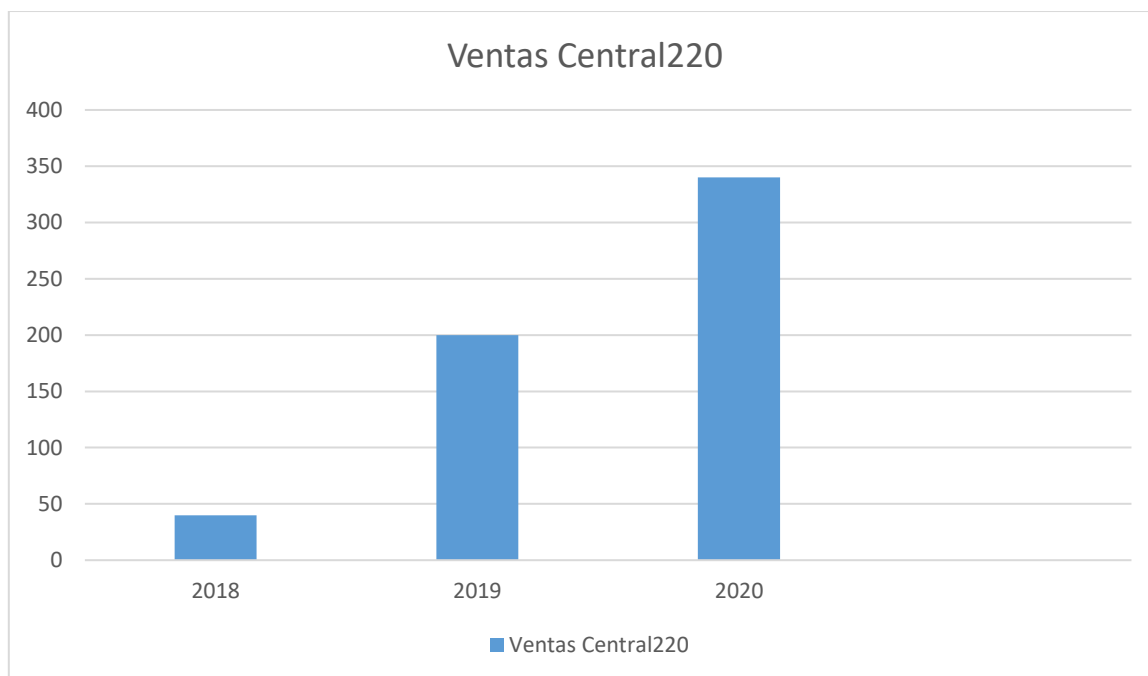
través de un socio comercial, *Saint Francis Imports*, que solicita modelos de kits y velas religiosas de diseño exclusivo para su marca.

Estos sets que se le venden son sumamente económicos, por lo que la utilidad es mínima, ya que se comercializa este producto en grandes volúmenes. El cliente consume entre 7 y 10 contenedores de 53 pies al año, lo cual le da estabilidad laboral a nuestro negocio, aunque con baja rentabilidad.

En 2018 surgió una nueva oportunidad de exportación enfocada en el mercado americano católico y tradicional a través de un distribuidor llamada Christian Brands, quienes venden producto de línea Toscano y modelos exclusivos del distribuidor bajo la marca Will&Baumer. Esta línea no genera reconocimiento de marca, pero la utilidad con este cliente es muy buena.



Además, como ya se mencionó, desde 2017 se comenzó con la creación de una línea de velas aromática, llamada Central220, dirigida a un segmento de mercado medio/alto, con conciencia ecológica e interés en productos únicos. Consta de una colección de siete fragancias diseñadas exclusivamente para la marca con el interés de despertar nuevas emociones en el consumidor. Esta marca ahora se comercializa por medio de distribuidores, y la venta al consumidor final es a través de bazares y/o de ventas por internet. Ha tenido una aceptación muy buena en el mercado y las utilidades son muy altas. Además, al pertenecer al mercado aromático selecto, existe la recompra. Esta línea actualmente depende de la operación de Tania Toscano quien produce cada pieza. Será necesario invertir en el crecimiento de la misma. Central220 enfrenta retos tales como la estandarización de su proceso de producción, utilizando siempre materias primas orgánicas, un proceso manual que debe ser escalable para crear velas de excelente calidad, a precios competitivos.



1.4.2.5 Entorno Competitivo

Según las fuentes del INEGI a nivel nacional existen 503 productores de velas y la mayoría (INEGI,s.f.) de estos negocios, si no es que todos, son familiares. Son talleres domésticos con procesos de elaboración artesanal, sin estructura clara. Pocos de ellos están registrados como negocios formales. Velas Toscano es la fábrica de velas más antigua de México y la más grande dentro del nicho artesanal.

La competencia directa es de fábricas de velas religiosas artesanales: El gran diferenciador es que estas fábricas producen artículos que se comercializan por kilo y están dirigidas a un segmento de bajo margen. Su decoración es a base de etiquetas y su principal distintivo es le precio bajo, razón por la cual su nicho de mercado es bastante amplio. Velas Toscano desarrolló una línea llamada San José, para competir en este nicho: sin embargo su presencia de marca es baja y no es un producto muy rentable.

En la línea fina, con adorno elaborado en base a cera de abeja, la principal competencia era antes Will&Baumer, empresa que quebró recientemente. Ahora Velas Toscano maquila bajo su marca al mercado de exportación. La competencia actual en la línea fina son los ex trabajadores de Will&Baumer que adquirieron el herramental y la maquinaria y están comercializando el producto de manera informal.

Durante muchos años Velas Toscano tuvo el monopolio en el tipo de decoración. Se sentó en su ‘zona de confort’, lo cual le abrió oportunidades a otros pequeños fabricantes que han tenido más empuje en la comercialización de sus productos. Al tener precios más accesibles han comenzado a afectar el mercado nacional de Velas Toscano.

Respecto a la línea aromática la competencia directa se caracteriza por pequeños talleres de producción manual y/o por personas que mandan maquilar sus velas en otras fábricas, y las comercializan. Estas marcas proponen diferentes velas aromáticas, que promueven de diversa manera, desde rituales místicos, aromaterapia, hasta integrar algún olor atractivo. Central220 se caracteriza por sus fragancias exclusivas, diseñadas para la marca, habiendo seleccionado cada uno de los componentes y estudiado el impacto emocional que se tiene con el objetivo de diseñar nuevas ‘atmósferas’ que ayuden a los compradores a entrar en estados emocionales específicos. Además, la marca es de bajo impacto ambiental, ya que se utilizan vasos de cristal reciclado, que se rellenan y se les da una segunda vida. Los proveedores de materia prima cuentan con certificaciones de “libre de violencia animal”, orgánica y renovables.

1.4.2.6 Entorno de nuestra cadena de suministro o de Proveedores

La principal materia prima es la parafina refinada china grado 58/60 proveniente de Kunlun. Ésta se compra a través de Manuchar, empresa que se encarga de la logística China-Guadalajara. El tiempo de entrega es de seis a ocho semanas y se cuenta con 45 días de crédito. La compra de mercancía es por contenedor completo de 53” que equivale a 27 ton de parafina. Petrowax es otro proveedor a nivel nacional que vende a partir de 1 tonelada y tiene entrega inmediata en Guadalajara.

Las demás materias primas se consiguen en el mercado nacional, por lo que se están monitoreando constantemente los precios, se cotiza cada insumo con por lo menos 3 proveedores y se compra al mejor precio. Central220 compra cera de soya orgánica de una empresa sueca con planta productiva en Michoacán, llamada AAK, con fragancias diseñadas para la marca por una empresa francesa con plantas en EEUU. Son importadas de ahí.

1.4.2.7 Entorno laboral en PYMES manufactureras.

Las PYMES manufactureras en México están enfrentando un reto grande respecto a la rotación de personal. Existen varios motivos para ello. En los principales estados de México, se ha apostado por el desarrollo de la industria y la atracción del capital extranjero, permitiendo la instalación de empresas transnacionales enfocadas principalmente a la industria automotriz y tecnológica. Esto ha abierto las puertas a la generación de trabajos mejor pagados de personal no calificado. Estas empresas son capaces de dar prestaciones por arriba de la ley, que hacen difícil poder competir de parte de las pequeñas empresas. Esto deja disponible al segmento de la población no calificado para esas empresas, personas que se caracterizan por no tener demasiado compromiso con sus labores.

Por eso, Velas Toscano tiene un alto índice de rotación en el área de producción: en promedio existen 40 operadores, de los cuales 23 personas tienen un mínimo de 1 año dentro de la empresa y un máximo de 23 años, como promedio 13 años. Los 17 restantes son la población que constantemente está rotando, pues tiene permanencia menor a un año. Por otra parte hemos sido capaces de generar equipo de trabajo consolidado a largo plazo, con un grupo de trabajadores con un rango de 35 o más años; sin embargo ha sido difícil generar permanencia en los trabajadores nuevos, que en promedio tienen 25 años o menos.

Velas Toscano

1,4.2.8 Entorno de Producción

Velas Toscano produce velas y cirios religiosos decorados con cera de manera artesanal. El proceso de producción garantiza que cada pieza tenga un quemado perfecto y que la decoración sea hecha manualmente, por manos artesanas, utilizando herramental para

joyería. Cada vela tiene un diseño distinguido y planeado para representar simbólicamente el sacramento al cual está dirigido.

Contamos con las siguientes categorías: Bautizo, presentación, primera comunión, confirmación, matrimonio, aniversario, cirios pascuales, adviento, trinitarias, devocionales y otros.



1.5 Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.

El objetivo de la intervención en Velas Toscano es el desarrollo integral de la compañía, gracias a una nueva visión estratégica. Para lograr este objetivo será necesario reestructurar su filosofía y cultura, contar con mejores políticas de recursos humanos, aumentar su capacidad productiva, e incrementar las ventas de la empresa con el fortalecimiento de sus marcas y ventas de exportación, un reto enorme. En la siguiente tabla se analiza de la interrelación entre los recursos clave para lograr mayor crecimiento:

se tendrá que indagar información en el mismo escenario. Algunos métodos pueden ser:

1.5.1 Matriz de marco lógico del problema

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Crecimiento Integral		
Lograr un crecimiento estructurado de la compañía a través de la transformación positiva y mejora continua de sus cuatro puntos clave: Filosofía de empresa, productividad, recursos humanos y ventas.	Aquisición de la nueva filosofía, aumento de productividad, mejora de clima laboral e incremento de ventas.	Aumento en la rentabilidad de la empresa.	El crecimiento integral de la empresa se logra a través del trabajo diario y los objetivos alcanzados.
PROPOSITO	Asentar las bases del crecimiento		
Diseñar la estructura organizacional de la empresa, definir la visión estratégica, implementar sistemas de mejora continua, tener indicadores fáciles de medir, incrementar las ventas y reconocimiento de la marca y gestionar el talento de la empresa.	Claridad en los procesos, propósitos y puestos.	Cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.	La visión estratégica de la empresa debe ser la guía que oriente a diario a la empresa hacia el crecimiento integral.
RESULTADOS		Sentido de pertenencia	
Establecer la VISION de la empresa que indique el camino a seguir, definir la MISION que nos oriente en el trabajo diario y resaltar los VALORES que nos definen y nos hacen ser una compañía única.	Campaña de difusión interne y externa de: Visión, Misión y Valores. Qué hacemos, porque lo hacemos y para qué lo hacemos?	Todo miembro de la compañía debe conocerlos, entenderlos y vivirlos.	Al tener claridad de la dirección de la empresa todos los departamentos se alinearán y trabajarán en conjunto para la cumplir el propósito de proyecto.
Seleccionar los indicadores que nos permitan hacer una mejora continua y hacer uso de herramientas que nos permitan identificar y corregir de manera rápida áreas de oportunidad.	Indicadores clave dentro de la producción que nos permitan medir por hora el desempeño.	Aumento en productividad de la empresa.	Al medir los resultados diario será fácil establecer metas factibles que estimulen la mejora continua.
CAPACITAR a nuestro personal para que se desarrolle como persona y como trabajador y mejorar el ambiente laboral.	Empoderar a los trabajadores y propiciar un clima laboral agradable.	Bajar índice de rotación de personal.	Al crear un mejor ambiente de trabajo la compañía crea un equipo más unido y comprometido con la empresa.
CREAR una identidad de marca que sea testimonio de los cien años de historia y crear estrategias de difusión para propiciar el incremento de las ventas y reconocimiento de marca.	Reconocimiento de marca, estrategias de ventas y presencia de marca.	Aumento de ventas.	Al aumentar las ventas de la empresa garantizamos la estabilidad de la misma y la estabilidad laboral de los miembros del equipo.
ACTIVIDADES			
Levantamiento de información de cada punto clave > Documentación de la información > Análisis y elaboración de hipótesis > Propuesta de mejora > Implementación > Revisión de Resultados > Si funciona se quera / Si No, se inicia de nuevo.	Resultados y estrategias nuevas en cada área para su revisión periódica que permita la mejora continua.	Documentación de cada proceso que evidencie la mejora en las cuatro áreas clave.	Todo el equipo de trabajo debe comprometerse con la obtención de resultados y hacerse responsable del pedazo que le toca.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2 Análisis causa-efecto

La historia reciente de Velas Toscano nos muestra como la operación de la empresa ha sido mayormente de manera reactiva e intuitiva, sobre todo en años recientes, para evitar su quiebre. Sin embargo, al lograr estabilizarla, hemos caído en cierto estancamiento del crecimiento, al depender de las órdenes de producción de su principal cliente, SFI.

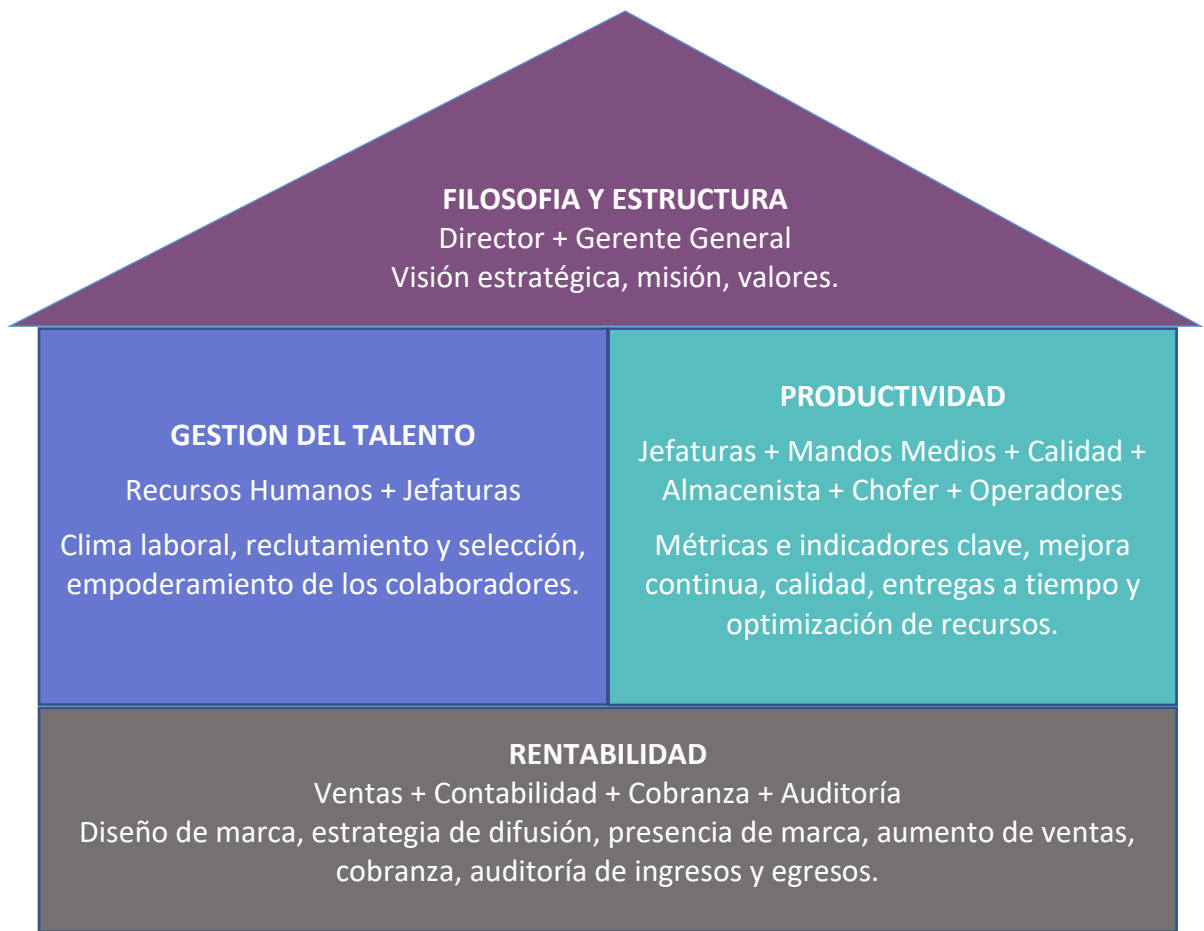
Al analizar el pasado de la empresa, se puede notar que arrastra creencias antiguas y que no se ha definido claramente un nuevo rumbo para la misma. Es necesaria **una planeación estratégica que dirija la compañía hacia el crecimiento**. Resulta indispensable reestructurarla, reinventarla y definir objetivos nuevos en las principales áreas.

1.6 Objetivos de la intervención

- Establecer la visión estratégica y diseñar una nueva estructura que permita a Velas Toscano lograr mayor crecimiento, basado en su nueva filosofía empresarial.
- Crear políticas de gestión del talento que ayuden a Velas Toscano a empoderar a sus colaboradores y favorezcan un clima laboral más proactivo.
- Seleccionar métricas clave en cada área y diseñar el sistema de medición adecuado que permita a la empresa la mejora continua y consolidar la calidad de sus productos y servicios.
- Diseñar e implementar una estrategia de Marketing que propicie el incremento de ventas a través del fortalecimiento de sus marcas y de las exportaciones, para garantizar el crecimiento de la compañía.

1.7 Delimitaciones y área funcional a intervenir

Se pretende transformar de manera estructurada la operación diaria de la empresa y para su correcta implementación es indispensable involucrar a cada miembro de la compañía. A continuación se presenta una gráfica donde se representa cada área de la empresa alineada a los objetivos generales de la empresa y quien es el principal encargado de lograrlo. También se aprecia como se relacionan entre sí los cuatro puntos clave para el cambio deseado.



Filosofía y estructura de la empresa: responsabilidad del director de la compañía y el gerente general, quienes deben establecer la cultura deseada: visión estratégica, misión y valores principales que orienten a la empresa hacia un objetivo y le dé sentido de existir.

Gestión del talento: responsabilidad del gerente de Recursos Humanos y jefaturas de Producción, quienes con la ayuda de encuestas de clima laboral, la mejora de procesos de reclutamiento y capacitación del personal, podrán lograr el empoderamiento de cada operador y a la vez propiciar un clima laboral más agradable.

Productividad: responsabilidad del área de Producción, liderados por las jefaturas para la obtención de los indicadores, la mejora continua, el empoderamiento, calidad, entregas a tiempo y mejora continua a nivel individual, equipo de trabajo y plantilla completa.

1.8 Justificación y pertinencia del trabajo

Velas Toscano está atravesando un periodo de cambios importantes en la organización como por lo que ya se ha mencionado: división de las acciones de la empresa, reubicación de emergencia y la transición entre la tercera y la cuarta generación. Estos cambios se han visto reflejados en el modo de operación diario. Durante los pasados tres años se ha actuado de manera reactiva para poder solucionar problemas emergentes y se ha dejado poco espacio a la planeación. Además, al ser una compañía con historia y en la cual los trabajadores base llevan en promedio 13 años laborando, se arrastran muchos modos de operación antiguos y existe gran resistencia al cambio. Si bien ésta pudiera también estar generada por la falta de planeación estratégica, ya que estos años la empresa ha estado navegando sin rumbo claro.

Cada área trabaja en modo autónomo sin considerar los demás departamentos y sin adoptar una nueva visión compartida de la empresa. Esto ha generado retraso en los procesos y falta de cooperación por parte del equipo y ocasionado frustración entre los trabajadores, lo que a su vez se ha traducido en una alta rotación de personal operativo, un círculo vicioso que ha frenado el crecimiento de la empresa, bajado la capacidad productiva e impedido adquirir nuevos clientes para aumentar las utilidades de la empresa e invertir en la misma.

Resulta indispensable honrar la historia de la empresa, tomar de ella las cosas que la han fortalecido y desechar todo aquello que ahora frene su crecimiento, así como fomentar la diversificación abriendo nuevas líneas de negocio. Para lograrlo ha sido necesario hacer investigación y recuperar información clara y estratégica sobre el estado actual de la compañía, para poder sentar las bases que nos ayuden a proponer una mejora integral y garantizar las propuestas de solución.

2. Marco conceptual o de referencia

En este capítulo se pretende responder a las preguntas: ¿Dónde estamos? Y ¿En qué autores y teorías nos apoyos?

Para ello se describirá el estado actual de la empresa basada en los puntos clave de esta intervención, dentro de un marco de referencia que exponga con qué herramientas cuenta actualmente la empresa, que información nos da y que hace falta para mejorarla.

Una vez establecido el marco de referencia interno se mencionarán los autores seleccionados para contribuir al proyecto de transformación de la empresa y cuáles de sus aportaciones se han tomado como referencia, y cómo aportan valor a los objetivos de la intervención

2.1 Estado de la cuestión

Para analizar el estado de la cuestión se presentan los cuatro puntos clave de la intervención (Filosofía, Recursos Humanos, Productividad y Mercadotecnia/Ventas) desglosando las métricas o la información existente actualmente, para saber que áreas de oportunidad se tienen y fundamentar su modificación o conservación.

2.1.1 Filosofía y estructura interna

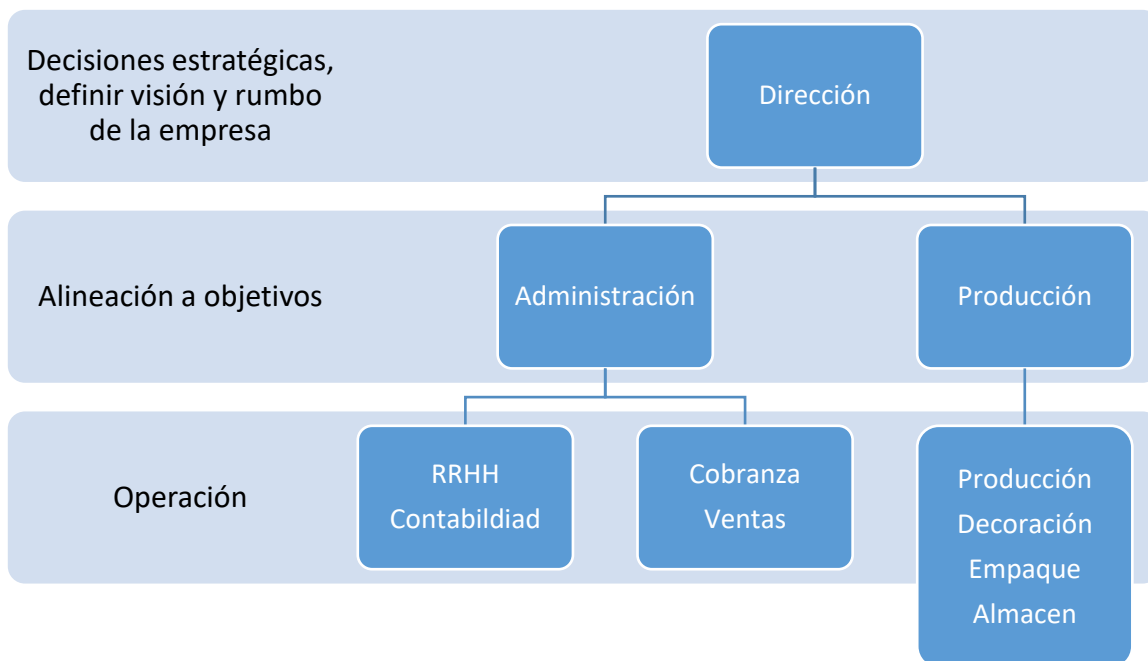
En la siguiente tabla se describen los elementos existentes respecto a la filosofía actual de la empresa y se hace un análisis sobre algunos elementos a modificar. Después, se presenta el organigrama actual, se hacen otras observaciones y se definen áreas de oportunidad.

LEVANTAMIENTO DE COMPONENTES RESPECTO A LA FILOSOFIA ACTUAL			
TEMA	ESTADO ACTUAL	RANKING	AREAS DE OPORTUNIDAD
Visión	<i>Ofrecer a nuestro clientes la más alta calidad en nuestros productos, poniendo siempre en alto a nuestras raíces. Posicionar el talento y el proceso de manufacturación artesanal que nos componen dentro de los estándares más exigentes. Acompañar a nuestros clientes en cada paso, apoyarlos en tiempos difíciles y festejar los buenos. Queremos ser la luz de esperanza en los hogares mexicanos.</i>	CAMBIAR	La primer parte de la visión tiene estructura de misión, es decir describe la razón de ser de la empresa. La visión debería se mar subjetiva e indicar la directriz de la empresa. Dónde vamos a estar en los siguientes 100 años?
Misión	<i>Mejorar día a día nuestros procesos y servicios. Innovar en la creación y el diseño de velas artesanales mexicanas. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y trabajar en conjunto para ofrecer la más alta calidad. Posicionarnos en mercado nacional y seguir expandiendo nuestros servicios en el continente.</i>	MEJORAR	Me parece una misión parcial, falta ahondar en la verdadera razón de ser de Velas Toscano. Describir de maner objetiva porque existimos?
Valores	<i>Perseverancia, dedicación, honradez, innovación, compromiso.”</i>	CAMBIAR	Estos valores no son reflejo de el trabajo diario detrás de cada vela.
Garantía	<i>Nuestros ciriós son de excelente calidad y tienen garantía de quemado. Es decir, si se sigue el cuidado de la vela como viene indicado el el instructivo de quemado no humean y no chorrean.</i>	POTENCIAR	La garantía de quemado es una excelente evidencia del valor agregado de la empresa. Habrá que hacer más difusión de la misma porque es lo que nos diferencia de la competencia.

2.1.2 Organigrama

El organigrama actual de la empresa no refleja la operación diaria de la compañía, ya que en la práctica existen muchas funciones que se enciman y esto permite que las personas se deslinden de responsabilidades, al pensar que un compañero de trabajo puede cubrir esa tarea. Es importante mencionar que existen relaciones familiares entre miembros de equipo y esto dificulta la operación, ya que su relación personal afecta el desempeño laboral

En específico, los problemas actuales mayores son en el área de producción, ya que no existe claridad entre los dos puestos de Jefatura de Producción, ya que la gestiona una pareja de esposos, y muchas veces se cubren uno al otro por comodidad; pero esto genera confusión en la operación. En el área administrativa existen áreas de oportunidad en cuanto al trabajo en equipo, compromiso con la empresa e interés en el crecimiento de esta.



2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

IDENTIFICACION	OBJETIVO GENERAL	CATEGORIAS VARIABLES	RECOLECCION DE INFORMACION	RESULTADO
Porter, M. E. (1979). <i>How Competitive Forces Shape Strategy</i> . Boston, MA: Harvard Business Review.	Ayudar a los estrategas a entender y saber navegar en un mundo de competencia a través de las cinco fuerzas que definen la estructura de la industria.	Estrategia Competencia Industria	Estudio Bibliográfico y Trabajo de Campo	Propone una metodología de análisis a través de 5 fuerzas para que los estrategas fundamenten.
Mintzberg, H. (1979). <i>The structuring of organizations</i> . Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.	Definir y delimitar los tipos de estructura que existen en las organizaciones, cuales son sus variables y fortalezas. Así como el proceso para diseñarlas y adecuarlas a la necesidad de cada empresa.	Estructura Organizaciones	Estudio Bibliográfico y Trabajo de Campo	Define y delimita los tipos de estructura existentes.
Kotter, J. P. (1996). <i>Leading Change</i> . Boston, Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School.	Resumir objetivamente una metodología de manejo del cambio de organización a través de 8 pasos indispensables para que el mismo permee y evolucione con el tiempo.	Cambio Organizaciones	Estudio Bibliográfico y Trabajo de Campo	Metodología de 8 pasos para manejar el cambio en las organizaciones.
Lowney, C. (2004). <i>El Liderazgo al estilo de los Jesuitas / traducción Jorge Cárdenas Nannetti</i> . Bogotá: Norma.	Presenta la estrategia de liderazgo que siguió la compañía de Jesus siendo una institución con 450 años de antigüedad y que transformó al mundo.	Liderazgo Positivo	Estudio Bibliográfico y Trabajo de Campo	Implementación de Liderazgo Jesuita para la transformación de las empresas.
Palomo Gonzalez, M. A. (2015). <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYME</i> . Monterrey, NL	Análisis de la problemática de las PYMES en México y evidenciar porque las políticas gubernamentales están orientadas a los factores externos de la problemática siendo muy difícil para las PYMES adoptar intrínsecamente los cambios necesarios para que evolucione.	PYMES Gestión Problemática	Estadísticas, Programas Gubernamentales , Estudios existentes	Delimita los problemas internos en los cuales las PYMES si tienen ingerencia y sugiere una investigación profunda que sectorice las mismas para segmentar los problemas.

2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter



Porter nos habla de la cinco fuerzas de la competencia industrial, que nos sirven para orientar la estrategia de la empresa hacia el crecimiento. Al analizar la gráfica y compararla con la situación actual de la empresa se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1. Nuevos competidores: Durante años la empresa gozó del monopolio por el tipo de decoración que caracteriza a Velas Toscano, lo que provocó que la compañía cayera en una zona de confort y permitió a los competidores crecer y acercarse mucho a la decoración característica de la empresa, ofreciéndola a precios más bajos. Por ser empresas informales no incurren en gastos de operación tan grandes como los de Velas Toscano, así que es momento de crear una nueva estrategia para el crecimiento de la empresa considerando estos factores y otros más, como se ha mencionado.
2. Negociación con proveedores: Por el tamaño de empresa se tiene más poder de negociación con proveedores que nuestros pequeños competidores; sin embargo, en el mercado de grandes compañías de velas, con producción industrializada, éstas tienen acaparada la materia prima nacional y resulta a veces imposible acceder a la misma. Así que Velas Toscano se encuentra en un punto intermedio, por lo que ha sido necesario considerar proveedores que puedan ofrecer precios más competitivos y mejor tiempo de entrega.

3. Negociación con clientes: Los principales clientes de Velas Toscano actualmente tienen el poder de negociación de su lado y han orillado a la compañía a competir en un mercado de precio y volumen en la exportación. Esto nos ha debilitado poco a poco, ya que la utilidad es mínima. Es necesario el desarrollo de nuevos clientes que compren la línea nacional que resulta mucho mas rentable que la de exportación y para ello debemos diseñar un sistema de captación de clientes y una estrategia de difusión de la marca, así como buscar exportaciones más rentables.
4. Productos sustitutos: En el mercado de las velas religiosas se encuentran productos mucho más económicos, como las veladoras que tienen un proceso industrializado. Es necesario segmentar el mercado y concentrarnos en aquellos clientes interesados en adquirir piezas de alta calidad y garantía en quemado, producto diferenciado.
5. Rivalidad entre competidores: Como se vio en el análisis del entorno, existen más de 500 empresas a nivel nacional que se dedican a la fabricación de velas, en empresas de tamaño similar. Lo cual nos da un sentido de urgencia por crear mayor valor a la marca e invertir más en publicidad.

2.2.2 Estructura de Velas Toscano basada en conceptos de Henry Mintzberg

La organización creada hace 100 años tenía una configuración empresarial vertical, que implicaba la supervisión directa y la parte más importante de la empresa era el director. El tío Miguel supervisaba cada parte del proceso y tomaba todas las decisiones.

Con la segunda generación, Don Francisco Toscano Espinosa coloca a la empresa en una configuración ‘máquina’. Logra estandarizar ciertas partes del proceso, crece la empresa. Comienzan a hacer envíos a nivel nacional y genera una alta rentabilidad, al ser casi un monopolio a nivel nacional.

Actualmente la empresa se encuentra en un híbrido entre la configuración máquina y la configuración profesional. Por una parte, se está dotando de herramientas de trabajo al equipo de producción, para eficientar sus procesos y aumentar la capacidad productiva. Y por el otro, se han contratado profesionales, como equipo de soporte externo e interno, es decir, contralores, capacitación y desarrollo de personal, despacho legal, prestaciones para empleados, staff y tecnoestructura, con el fin de poder enfocar la empresa en su verdadero valor y obtener conocimiento y apoyo de profesionales en las áreas de soporte.

2.2.3 Kotter: 8 pasos para manejar el cambio, en Velas Toscano

1. Crear sentido de urgencia: La crisis reciente de Velas Toscano creó de forma natural un sentido de urgencia en la compañía en la cual el trabajo diario de todos influía en la estabilización de la empresa. Al ver su propio sustento en peligro y tener un compromiso tan fuerte con Velas, se creó sinergia del cambio. Es necesario continuar con la urgencia de crecer y aterrizar esta urgencia a metas diarias de trabajo de cada miembro del equipo.
2. Formar una coalición poderosa de liderazgo: El proceso de depuración de la empresa evidenció de forma natural las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo. Actualmente la dirección se sustenta en los principales líderes de la empresa para garantizar el empuje hacia alcanzar los objetivos; sin embargo, es necesario mejorar a fondo al equipo completo para poder desarrollar estrategias de operación que eficienten el trabajo diario
3. Crear visión para el cambio: Este punto es de suma importancia, ya que la visión existente carece de carácter ‘poético’ que nos inspire a trabajar mejor cada día. La propuesta de visión

que estamos revisando es la siguiente: Acompañar a nuestros clientes en los momentos más importantes de su vida, ser un refugio en tiempos difíciles y una luz de esperanza.

Falta desarrollar una metodología adecuada para garantizar que la visión cumpla los propósitos deseados.

4. Comunicar la visión: Como se ha mencionado en apartados anteriores, es necesario comunicar la visión de la empresa para que sea lo que nos oriente en el trabajo diario.

5. Empoderar a otros para actuar de acuerdo a la visión: Este punto en particular se alinea con la necesidad del gestión del talento de la compañía. Mientras más se desarrolle a cada trabajador a ser autogestivo, de mejor manera operará la empresa.

6. Asegurar triunfos a corto plazo: Mantener indicadores clave que podamos monitorear a diario para reaccionar de manera rápida ante problemas.

7. Consolidar, mejorar y seguir produciendo cambio: Adoptar la filosofía de mejora continua y no caer en una zona de confort, que es lo que generó el estancamiento de la empresa.

8. Anclar el cambio de la cultura de la empresa: Resulta sorprendente que uno de los valores más destacables del equipo de confianza de Velas Toscano sea la flexibilidad y adaptación al cambio. Esto abre un mundo de oportunidades y la posibilidad de mantenernos permanentemente fuera de la zona de confort. Siempre tener retos nuevos, planear, crear e institucionalizar el cambio permanente. La fábrica se convierte en laboratorio de producción.

.

2.3 Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo

2.3.1 ISO9001

De acuerdo con el objetivo del proyecto, se plantea el uso de herramientas y metodologías congruentes con el tamaño y tipo de empresa a intervenir, como el Sistema de Gestión Integrado ISO 9001:



2.3.2 Modelo PDCA

(Plan, Do, Check, Act) de Deming, diseñado para implementar de manera rápida y objetiva la mejora continua en las empresas. Planear, hacer, verificar y actuar:



En cuanto al ámbito de producción es necesario implementar las siguientes herramientas:

2.3.3 Lean Manufacture

Que se refiere a la manufactura esbelta, es decir minimizar las pérdidas de los sistemas de manufactura y maximizar todas las actividades que provean de valor a la empresa.

2.3.4 Cinco “S”

Técnica de gestión Japonesa

Denominación	Concepto	Objetivo particular	
En Español	En Japonés		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seiso</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (Señalizar y repetir) Establecer normas y procedimientos.
Disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

2.3.5 KPI

En ingles sus siglas “Key Performance Indicator” “Indicadores de Desempeño Clave”

3.

3 Análisis de la problemática

3.1 Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.

El siguiente capítulo pretende responder las preguntas: ¿A dónde vamos? Y ¿cómo le haremos para llegar allá?

Para ello se detallan estrategias, enfoques e instrumentos propuestos para realizar más adecuadamente la intervención a Velas Toscano. Los mismos, han sido seleccionados acordes a la factibilidad de implementarse, con las capacidades de la empresa y tomando en consideración: su tamaño, capacidad económica, afectaciones por paros así como la capacidad e los colaboradores dentro de la empresa.

3.2 Metas de información

Hacer el levantamiento de información enfocado en nuestras cuatro principales áreas de oportunidad: Recursos Humanos, Productividad, Filosofía de Empresa y Ventas. Se pretende obtener información objetiva y clara para integrar la información y hacer un plan para lograr los resultados esperados. Todos se interrelacionan en el proceso de mejora.

*B2B: se refiere a la expresión *business to business*, es decir, de negocio a negocio y se relaciona principalmente con el comercio mayorista

El siguiente recuadro detalla metodología y métrica de cada área:

AREA	PROBLEMA	METODOLOGIA	HERRAMIENTA	MUESTRA	RESULTADO
Recursos Humanos	Rotación de Personal	Cuantitativa	Captura de información proveniente de control de nómina.	Todo el Personal haciendo diferencia en perosnal administrativo y Operativo	% de Rotación
	Clima Laboral	Combinación	Encuesta a trabajadores	Personal de Confianza, mandos medios y 50% de la población de operadores.	Calificación del 1 al 10 de puntos clave de los comonentres del clima laboral.
	Capacidad del Personal		Evaluación de Psciometrias	Todo el Personal haciendo diferencia en perosnal administrativo y Operativo	Conocimien to de Habilidades y Areas de oportunidad de cada trabajador.
Filosofía de Empresa	Misión, Visión y Valores vividos	Combinación	Encuesta a trabajadores.	Todo el Personal haciendo diferencia en perosnal administrativo y Operativo	Saber que cree la gente de la empresa y la fortaleza de la filosofía.
Problemas de Pructividad	Unidades Diarias	Cuantitativa	Conteo y captura de información	Todo el personal Operativo	KPI
	Merma y Paros				
	Productividad por Area				
	Porductividad por trabajador				
Ventas	Posicionamiento de marca	Cualitativo	Zondeo a consumidor final	Asistentes a congreso católico	Saber si la marca es conocida.
	Estanacmiento de la empresa	Cuantitativa	Diseño de Estrategia de ventas	Area de ventas, marketing y gerencia.	Incremento de ventas

Una vez obtenida la información se harán propuestas de mejora para dejarlas correr por cierto periodo de tiempo y luego se aplicará la metodología PDCA.

Las herramientas que se proponen para hacer un levantamiento objetivo y factible de información son diferentes dependiendo de cada una de las principales áreas fundamentales mencionadas anteriormente. En este apartado se describirán las propuestas por cada factor clave de estas áreas. La metodología global para lograr este objetivo es acorde al modelo PDCA.

3.2.1 Oportunidades de mejora en Recursos Humanos

Rotación de personal:

Indicador. Se pretende capturar semana con semana información proveniente del control de nómina en el cual se revisan incidencias, número de entrevistas de trabajo, número de personal contratado, bajas, renunciaciones y finiquitos, para traducirlos en un porcentaje de rotación y retención de personal. Una vez analizada esta información se harán juntas con el recursos humanos/jefatura de personal para proponer soluciones y aplicar PDCA.

Clima Laboral

Se propone hacer una encuesta de clima laboral donde todo miembro de la empresa pueda expresar de manera objetiva y anónima su experiencia dentro de la empresa al evaluar calificando factores clave. Una vez hecho el levantamiento se proponen soluciones y se aplica metodología PDCA. Esta evaluación podría ser hecha de manera trimestral con el objetivo de monitorear y garantizar la mejora.

3.2.2 Gestión del talento

Como un paso previo a la capacitación de personal se propone hacer una evaluación profunda de las habilidades y capacidades de todos los miembros de Velas Toscano. La herramienta seleccionada para ello es un examen psicométrico que evalúa los siguientes puntos: Trabajo en equipo, Potencial de liderazgo, Resolución de problemas, Habilidad con números, Lógica y sentido común, Ética de trabajo, Atención al detalle, Actitud positiva, Responsabilidad, Monitoreo de procesos, Ritmo de trabajo. Una vez hecho este levantamiento se podrá entender mejor a cada trabajador y decidir donde y cómo colocarlo dentro de la plantilla de trabajo, de modo que alcance el máximo sus capacidades y aporte más valor a la empresa.

3.2.3 Oportunidades de mejora relacionadas con la Filosofía de la empresa

Misión, Visión y Valores. Se pretende hacer una encuesta a todo el personal administrativo, mandos medios y un muestreo de operadores para evaluar que creen ellos que compone la filosofía de la empresa. Una vez recolectando la información se puede medir que tan fuerte o débil es la filosofía de la empresa y diseñar una estrategia de comunicación de la nueva Visión Estratégica de la empresa.

Junta directiva para diseñar a través de una lluvia de ideas la nueva filosofía de empresa y definir la visión estratégica de la misma.

3.2.4 Oportunidades en mejora de la Productividad

Unidades diarias – Medición a través de conteo diario de unidades totales finalizadas por la plantilla completa de trabajo. Esto es contar cuantas unidades pasaron del área de empaque al área de almacén para su distribución con los clientes. De esta manera contabilizamos el esfuerzo colectivo de la plantilla de trabajo del área de producción y se establecen objetivos claros diarios, semanales, mensuales y anuales.

Merma y paros – Primero se propone la definición y medición de la merma y paros en cada área y cada operador de la empresa. Una vez definido se pretende hacer un levantamiento por un semana para sacar estándares de merma y comenzar a hacer propuestas para mejora y aplicar metodología PDCA.

3.2.5 Oportunidades de mejora en ventas:

Mejor posicionamiento de marca: Se pretende llevar a cabo una estrategia de marketing digital contratando una compañía profesional en el tema que nos asesore con la mejor manera de acercarnos a nuestro mercado meta. Por el giro de la empresa y su naturaleza B2B el

objetivo es generar presencia de marca y que el consumidor final busque Velas Toscano en las tiendas de los distribuidores.

Diseño de una mejor estrategia comercial: Se pretende diseñar una estrategia comercial que alcance tanto al consumidor final como a más distribuidores a nivel nacional e internacional que diversifiquen la clientela de Velas Toscano con el objetivo principal de dejar de depender la las ordenes de producción de SFI.

3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

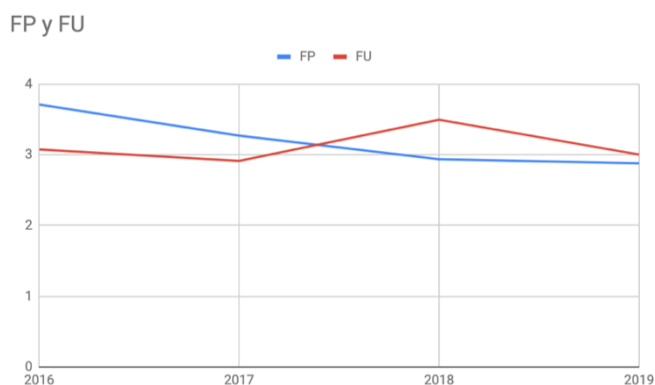
3.3.1 Recursos Humanos

- Rotación: El promedio de rotación anual del área de producción es del 6.8%, considerando la plantilla completa de trabajo, incluidos supervisores. Al analizar este número, no parece tan alarmante para nuestro segmento; sin embargo será necesario corroborar que el índice considera todas las variables relevantes y no nos estamos engañando con números falsos.
- Reclutamiento: En el último año el proceso de reclutamiento ha mejorado. Al inicio la entrevista constaba en informar del puesto al postulante, verificar sus trabajos anteriores y solicitar una carta de recomendación. El proceso actual consta de verificar eso mismo, pero también aplicar un examen de habilidades manuales y una psicometría para asegurar que el postulante tenga el perfil adecuado, así como informarle sobre la cultura y normas de la planta. Si aprueba, el postulante pasa a una entrevista con el jefe de producción, último filtro para ingresar a la plantilla.
- El haber extendido el procedimiento vuelve más lento el proceso de contratación. Quizá la entrevista podría hacerse mediante medios digitales, para hacer más eficiente el proceso y que los entrevistados reduzcan su nerviosismo ante este proceso.

3.3.2 Productividad:

Actualmente se mide a través de dos factores: FU y FP.

FU representa unidades producidas en tiempo disponible de la plantilla operativa, cuántas piezas se terminan por hora, por trabajador. FP representa costo de la producción sobre costo de la nómina, para garantizar que el negocio se mantenga estable.



Como se puede apreciar, ambos factores se han mantenido estancados y con una tendencia a la baja que resulta preocupante. Éste factor mide de manera global a la empresa, con Indicadores clave que pueden indicar

el desempeño cada/hora, por trabajador, para que lo esto lo motive a mejorar.

Tablero: Para tener una visión general de cómo se encuentra la producción se instaló un pintarrón en el cual se indican los factores previamente mencionados, los 10 pedidos próximos a entrega sabiendo en qué área están, cuándo pasan a la siguiente área, y cuando se terminarán, así como un semáforo para saber su estatus.

Adicionalmente, la recepción de mercancía en el almacén, la cantidad de tarimas finalizadas para el embarque de exportación y las incidencias de la planta. Esta herramienta ha resultado bastante útil ya que si el personal de ventas necesita información de un pedido ahí pueden consultarlo; sin embargo, hace falta que los alimentadores de información se comprometan a mantenerlo al día para su correcta función.

3.3.4 Central220:

La línea de velas aromáticas es actualmente producida por una sola persona y comercializada por otra. Como se mencionó antes, es necesario estandarizar procesos y llevar su producción a un equipo más grande que permita aumentar capacidad e incrementar ventas. La manera reactiva en la que trabaja la empresa actualmente ha dificultado ver con más cuidado este proyecto y ayudar a su desarrollo y crecimiento.

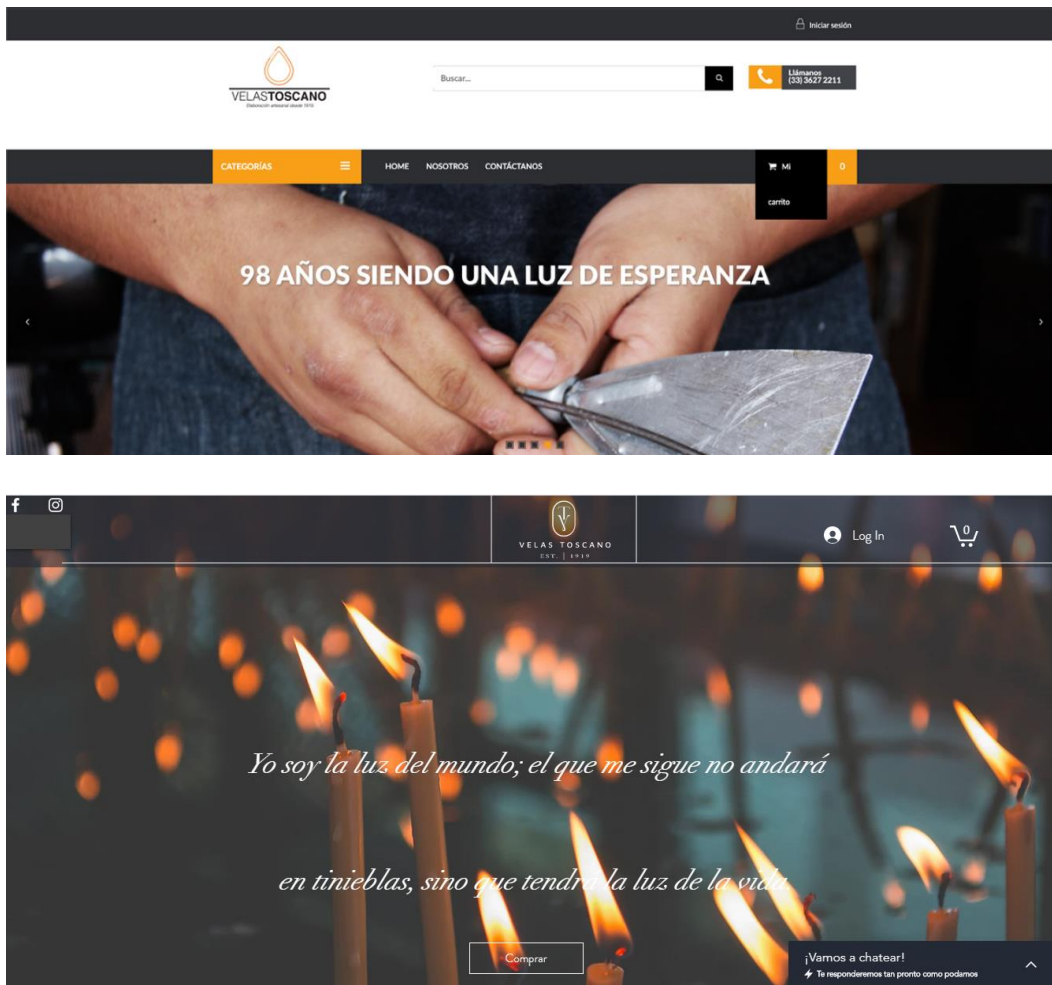
3.3.5 Ventas:

Se contrató a un nuevo despacho de contadores con enfoque de ingeniería industrial, orientado hacia mejorar la administración de la empresa. Esto nos ha brindado nuevas herramientas, como la capacidad de conocer al día las ventas cerradas, la cobranza efectuada, los egresos de la empresa. Estos reportes nos alimentan con información útil, de gran utilidad. Sin embargo, por la naturaleza reactiva de la operación de la empresa se pierde foco y no se ha logrado sacar todo el provecho a la información disponible. Además, ese año se tuvo un decremento significativo en ventas de exportación, que comienza a alarmar a la empresa ya que el principal comprador de la planta tiene todo el poder de negociación. Si el se retira, la empresa podría entrar en crisis.

3.3.6 Creación de marca

Durante 2019 se contrató a una diseñadora gráfica para consolidar la imagen, tomando en cuenta la historia de cien años. A este esfuerzo se ha sumado la implementación de uniformes en administrativos y mandos medios de la empresa, para consolidar dicha imagen de manera interna. No obstante, hace falta todavía terminar el cambio de la página web, hacer una mucho mayor difusión de la marca, estar más presentes en expos y eventos donde se tenga contacto con consumidores finales, y mayoristas.

Página web actual



Introducción de nueva página web

3.4 Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.

La nueva filosofía de la empresa guiará a la compañía al alinear los objetivos de cada departamento hacia la misma dirección. Para crecer, se necesita generar más ventas y diversificar clientes y nichos de mercado, para lo cual nos apoyaremos en el posicionamiento de marca y en una estrategia comercial. Al vender más unidades o diferentes productos se necesita una plantilla más productiva, por lo que se actualizarán métricas de monitoreo, se tendrá una mejor estrategia de gestión del talento -mejor clima laboral- y menos rotación.

4 Estrategia metodológica de intervención.

El siguiente capítulo pretende responder las preguntas: ¿A dónde vamos? Y ¿cómo haremos para llegar allá? Para ello se detallan estrategias, enfoques e instrumentos propuestos para realizar más adecuadamente la intervención en Velas Toscano. Los mismos, han sido seleccionados acordes a la factibilidad de implementarse con las capacidades de la empresa y tomando en consideración su tamaño, capacidad económica, afectaciones por paros así como la capacidad e los colaboradores dentro de la empresa.

4.1 Justificación de la estrategia metodológica de intervención

Como ya se mencionó los problemas de la empresa se dividen en cuatro áreas fundamentales:

- Ventas: La marca no esta posicionada, no existe esfuerzo de ventas.
- Recursos Humanos: Rotación, clima, capacitación y organización.
- Productividad: Producción diaria, merma, paros y entregas a tiempo.
- Filosofía y Estructura: No hay una visión estratégica clara y compartida, la filosofía actual de la empresa no es vivida, hay confusión en los roles y responsabilidades de cada trabajador. Y más.



Se propone mantener un enfoque cuantitativo con el objetivo de transformar la información recabada en indicadores clave que permitan la mejora continua y tener una reacción rápida para solucionar problemas. Para la medición de temas relacionados con clima laboral y los *soft skills* de la empresa se recomienda tener una estrategia cualitativa, para considerar siempre como prioridad el enfoque humano como factor clave para lograr la transformación positiva de la empresa. Este levantamiento de información debe ser transformado en factores cuantitativos, datos e información, y así puedan monitorearse los avances o retrocesos de manera periódica, para garantizar la sustentabilidad de las soluciones propuestas.

4.1.1 Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

Evalúa las implicaciones de la estrategia de acuerdo a criterios de tiempo, costos, condiciones requeridas, otros, que den evidencias de la viabilidad de la propuesta y los beneficios que ofrece a la organización

Proponer una reestructuración completa de la compañía es una postura retadora que no cualquiera podría ser capaz de llevar a cabo, sin embargo, Velas Toscano tiene la fortaleza de cien años de historia y el empuje disruptivo de la cuarta generación que por primera vez es liderada por una mujer. Al terminar esta intervención se pretende consolidar este cambio que sea clave para el despunte y crecimiento de la empresa.

Efectuar el proyecto implicará a Velas Toscano salir de su zona de confort, hacer un sobreesfuerzo por mejorar día con día el modo de operar y retar el *status quo*. Resulta complejo transformar una empresa que lleva la inercia de las administraciones pasadas, la clave consiste en tomar las fortalezas de la compañía y orientar a toda la empresa hacia el crecimiento.

4.2 Herramientas e instrumentos

Las herramientas que se proponen para hacer un levantamiento objetivo y factible de información son diferentes dependiendo de cada una de las principales áreas fundamentales mencionadas anteriormente. En este apartado se describirá las propuestas por cada factor clave de estas áreas. La metodología global para lograr este objetivo es acorde al modelo PDCA.

4.3 Ámbito de la intervención

Esta intervención se verá reflejada en todas las áreas de la empresa, al pequeña, es posible transformarla completamente si se hacen los esfuerzos estratégicos pertinentes y las campañas de comunicación que unifiquen el esfuerzo colectivo hacia un mismo objetivo.

La empresa se divide principalmente en Personal administrativo, Jefes de producción, Supervisores, Almacenista, Chofer y Operadores. Para la correcta muestra del levantamiento de información se pretende involucrar a todo el personal administrativo, mandos medios y un muestreo del 50% de la población total de operadores. Con el objetivo de tener información real y hacer una propuesta aterrizada.

4.4 Etapas del proceso de aplicación/intervención

Las etapas del proceso de obtención de información se conforman por la observación, la recopilación de información, el análisis objetivo de la misma, el trabajo en equipo con el personal relacionado para hacer una propuesta de mejora, el perfeccionamiento de la propuesta para alinearla con los objetivos globales de la empresa y posteriormente poder aplicar la metodología PDCA. En caso de que la propuesta funcione de manera correcta se mantendrá, de lo contrario, se modificará para ajustar objetivos y lograr una mejora continua.

4.4.1 Cronograma de trabajo

La empresa actualmente se encuentra concentrada en obtener los factores clave para terminar de manera óptima. El planteamiento de la información y la propuesta de trabajo ya han sido cabildeadas con el personal involucrado y se acordó iniciar el año con una estrategia nueva y comprometidos en incrementar productividad.

ACTIVIDAD									
Nombre	Descripción	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Rotación de Personal	Captura de información proveniente de control de nómina.								
Clima Laboral	Encuesta a trabajadores								
Capacidad del Personal	Evaluación de Psciometrías								
Misión, Visión y Valores vividos	Encuesta a trabajadores.								
Unidades Diarias	Conteo y captura de información								
Merma y Paros	Conteo y captura de información								
Productividad por Area	Conteo y captura de información								
Porductividad por trabajador	Conteo y captura de información								
	Obtención de Información								

4.4.2 Imprevistos

Al considerar el tamaño y situación actual de la empresa se observan imprevistos que pueden afectar o modificar el cronograma de trabajo. Dichos imprevistos pueden ser provocados por diferentes causas, enumeradas a continuación.

- Falla mecánica de una máquina o equipo de trabajo – Si una maquina falla el jefe de producción debe enfocarse en repararla tan pronto como sea posible y esto frena a los involucrados directamente con ese proceso productivo.

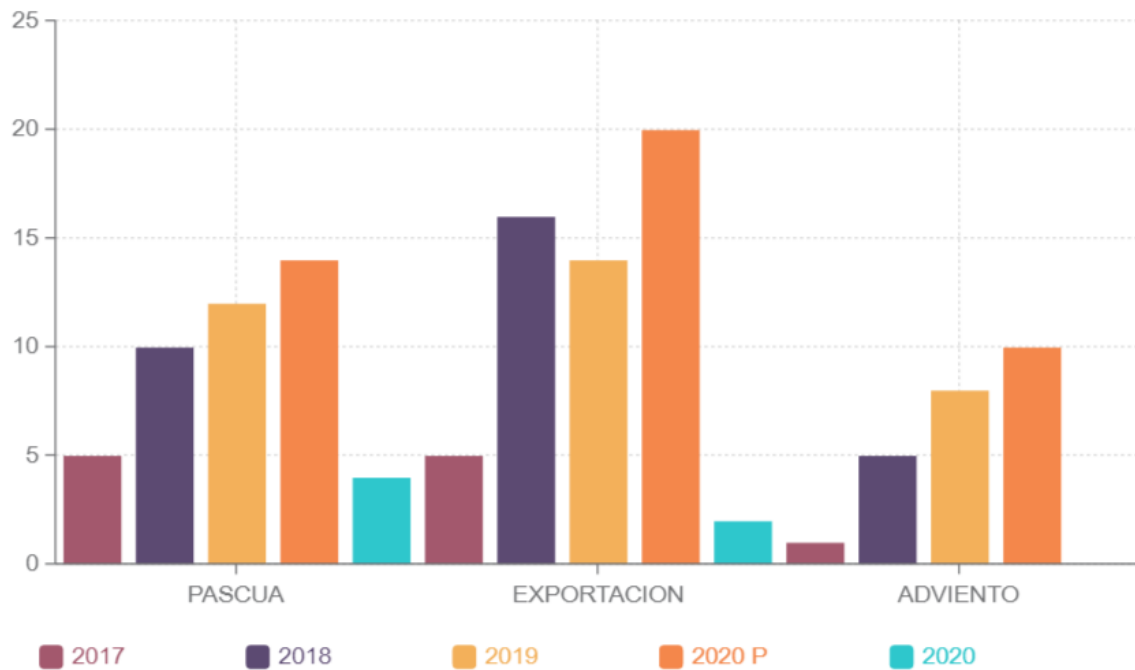
- Incidencias de Recursos Humanos – Faltas, enfermedades, muertes de familiares. Al ser una empresa de producción manual y artesanal se depende 100% de la mano de obra e inteligencia colectiva.
- Problema con algún cliente o visita de nuevos clientes potenciales – Al ser una empresa que opera B2B y que da garantía de fábrica en nuestros productos, resulta que a veces los clientes de los clientes tienen algún problema con nuestros productos. La prioridad siempre es la satisfacción del cliente. Al priorizar el servicio al cliente se tiene que modificar ocasionalmente el plan de trabajo y solucionar sus problemas.
- Instituciones Gubernamentales, inspecciones – En nuestro país existen las inspecciones sorpresa respaldadas con fundamentos legales, que se prestan para hacer amenazas con el objetivo de tener un beneficio económico (corrupción). Ante estas situaciones la dirección de la empresa toma como prioridad la resolución de dichos conflictos sin romper la ley. Esto es más tardado y se pierde la sinergia de trabajo.
- COVID-19: El imprevisto más relevante de la intervención es la pandemia global que paralizó el mundo entero y tuvo también impactos sin precedentes para la empresa.

5 Exposición de hallazgos

En el presente capítulo se pretende responder a las preguntas: ¿Qué encontramos en el proceso? y ¿Cómo impacta eso a la compañía?

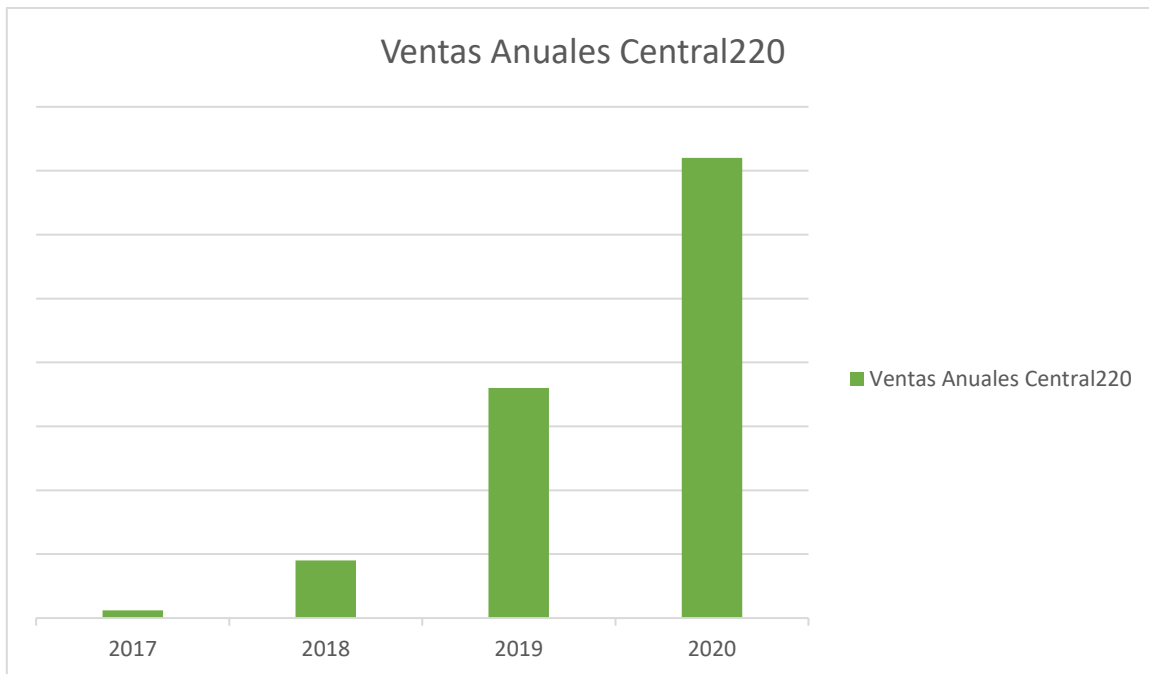
De acuerdo con las metodologías de intervención establecidas anteriormente, el proceso de recopilar información en Velas Toscano tuvo como foco principal obtener datos confiables respecto a Filosofía de empresa, Recursos Humanos, Productividad y Ventas/Mercadotecnia. En este capítulo se describe la información obtenida, los principales hallazgos y la correlación de los mismos con los objetivos de intervención en la empresa. Además, se narra un cambio favorable en la situación de ventas a mediano y largo plazo, relacionada con el renovado cliente internacional Will&Baumer, que se mencionó en el primer capítulo. Ahora impacta en la empresa una pandemia global, como en todo México y el mundo, por lo que se ha decidido incluir también las decisiones tomadas al respecto y cómo se ha decidido navegar en esta fase de incertidumbre, teniendo ahora como foco principal la adaptabilidad y supervivencia de la empresa, la protección de los trabajadores y la flexibilidad necesaria para resistir cambios abruptos de panorama.

En la siguiente gráfica se puede observar el panorama de ventas de los últimos años y su comportamiento. El año 2020 se proyectó originalmente un crecimiento significativo en las ventas, mientras que la nueva realidad por el Covid 19 es que la situación global ha impactado enormemente a Velas Toscano de una manera negativa sin precedentes, que hace unas semanas no hubiéramos podido siquiera imaginar. La gráfica que sigue se encuentra dividida en las tres principales temporadas de cada año: Pascua, Exportación y adviento.



Fuente: Elaboración Propia

Además, se anexa la siguiente gráfica con el crecimiento orgánico de la nueva línea de ventas, que se ha logrado sin una nueva gran inversión en equipo de trabajo y cuya producción depende de una sola persona. La tendencia al alza sugiere que es momento de prestar atención a este proyecto que ya superó su etapa de validación con el mercado y podría ser la clave para la diversificación y el fortalecimiento del mercado de la empresa.



5.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

5.1.1 Pruebas Psicométricas – Recursos Humanos

La intervención dentro de la empresa se inició priorizando la obtención de información de recursos humanos, bajo el supuesto de hacer un escaneo general a través de la aplicación de ejercicios de psicometría completa que mide: trabajo en equipo; potencial de liderazgo; capacidad de solución de problemas cuantitativos; capacidad de solución de problemas cualitativos; ética del trabajo; atención a los detalles; actitud positiva; responsabilidad; monitoreo de procesos, y ritmo de trabajo. Esta prueba se aplicó originalmente en computadoras a través de un programa que se utilizó para el reclutamiento de empresas armadoras de autos en el país. Dicha prueba tenía una duración de 2.5 horas en promedio y se aplicó a todo el personal de la empresa, operativo, administrativo y directivo.

Los resultados no fueron los esperados, ya que toda la población de la empresa perteneciente al área productiva está por debajo del nivel mínimo aceptable. Esta prueba arrojó información relevante y sobretodo aplicable únicamente a miembros de la empresa que ya estuvieran familiarizados y acostumbrados a trabajar con computadoras dentro de su vida laboral. Por lo cual se concluyó que la prueba no resultó de la utilidad esperada para una plantilla de trabajadores más sencillos y con menos preparación, como los de Velas Toscano, donde el personal operativo jamás ha tenido la necesidad de utilizar una computadora (y le tiene fobia). Se adjuntan en los anexos los resultados de esa prueba, así como la descripción a fondo de lo que pretende medir, aunque es preciso considerar lo anteriormente señalado.

Respecto a los miembros de la compañía para los que si fue válida la prueba, se llevó a cabo una junta personal donde se les mostraron los resultados, se analizaron cuáles eran sus fortalezas y cuales sus debilidades y se les dio retroalimentación al respecto, concluyendo en un compromiso con cada miembro de mejorar en ciertas áreas y desarrollando sus fortalezas.

En cuanto a los miembros de la compañía que pertenecen al grupo con quien no fue posible realizar esa prueba de manera eficiente, se está buscando otra opción para poder evaluarlos , ya que no tienen el mismo perfil que una armadora automotriz internacional.

Pandemia: La empresa se encontraba seleccionando una mejor manera para seleccionar a los colaboradores y en marzo 2020 llegó inesperadamente la pandemia que puso a prueba a la compañía y, en especial, a todos sus colaboradores. Más adelante se describe cómo se redujo la plantilla y el impacto que esto tuvo en la operación diaria, una prueba fehaciente de que el personal que opera hoy en día en la planta tiene el compromiso con la empresa. Durante unas semanas, de ser 50 trabajadores se redujo la plantilla a 15, que lograron sacar adelante la única orden de producción pendiente de entrega, para exportación, pero se mantuvo al resto

de la plantilla en casa y con sueldo. La siguiente etapa fue la reducción de la plantilla a 24 trabajadores, en total, que durante meses se dedicaron únicamente a limpiar, ordenar y organizar su estrategia de trabajo para tener un mejor rendimiento cuando la empresa se activara de nuevo.

5.1.2 Clima Laboral – Recursos Humanos

Se llevó a cabo la aplicación de una encuesta de clima laboral, que se adjunta en los anexos. Esta encuesta era de formato cerrado, con una evaluación por escala, donde se midieron puntos básicos del clima laboral de la empresa. Esta encuesta dio un primer panorama positivo conforme con la opinión de los trabajadores de la plantilla; sin embargo, resultó muy superficial, por lo que se acordó que hacía falta tener herramientas más adecuadas para proponer mejoras.

A continuación se muestra el concentrado de las respuestas de la nueva encuesta.

<https://forms.gle/rA3kBsQn87MYTxS66>

Con el objetivo de profundizar y proponer mejoras se realizó una junta con todo el personal donde se habló de los resultados obtenidos y se comentó de manera abierta qué les gustaría hacer para mejorar el ambiente de trabajo. Surgieron las siguientes ideas:

- Mejorar la comunicación entre supervisores y obreros, ya que en ocasiones resultan confusas las indicaciones y por eso el operador no llega a los objetivos esperados. Esto a su vez lo desmotiva.
- Festejar los cumpleaños con un pastel mensual y tener un momento de convivencia libre de presión laboral. Este espacio tendría como objetivo unir al equipo y fomentar un ambiente más agradable y cordial.

- Cooperación entre trabajadores, supervisores y empresa para hacer actividades extra como hacer el café en las mañanas de invierno u ofrecer raspados para todos, en las tardes acaloradas.

Pandemia: Durante la pandemia los lazos laborales se volvieron más estrechos, pero fue necesario adoptar una política más austera en gastos. El presupuesto destinado a las convivencias y festejos se eliminó, ya que todos los recursos de la empresa fueron para sostener la nómina y la mayor cantidad de empleos posibles. Esto trajo como consecuencia que los trabajadores se dieran cuenta que la prioridad de la empresa es conservarlos y, al ofrecerles las mejores condiciones, se fomentó un ambiente de unión a pesar de las condiciones adversas. Así, juntos pudimos salir adelante.

5.1.3 Personal – Recursos Humanos

En la primer semana del 2019 la plantilla estaba conformada por 42 personas y se finalizó el año con 40. Durante este año ingresaron 76 personas nuevas y egresaron 74 personas. Los egresos estuvieron conformados por 2 jubilaciones, que tenían 18 y 17 años trabajando en la empresa, más 10 personas con promedio de un año dentro de la empresa y 62 personas que ingresaron y egresaron durante el mismo año. Según se mida esta situación consideramos deseable reducir la rotación para dar más estabilidad a nuestro personal.

PANDEMIA: Durante 2020 la plantilla se redujo notablemente; sin embargo, hemos sido capaces de conservar a todos los trabajadores clave con más de 2 años de antigüedad. Esto ha impactado en el personal existente, que ha valorado mejor su trabajo y hecho un esfuerzo constante por mejorar.

5.1.4 Nueva Filosofía de empresa.

La nueva filosofía de la empresa surge a través del análisis de la situación actual, sus fortalezas y limitaciones, así como el establecimiento de los ideales que nos servirán como guía para definir a dónde queremos llegar y cómo lo vamos a lograr al entrar en una situación de una pandemia global con consecuencias de impacto sin precedentes. La nueva filosofía se menciona más adelante y está el continua revisión permitiendo a la empresa ser flexibles y adaptarse a un contexto que cambia a diario.

5.1.5 Productividad. Unidades semanales

En la historia reciente de Velas Toscano se ha contabilizado la producción diaria pero hasta ahora no se ha contado con un monitoreo constante. Por eso, junto con el conteo de unidades producidas semanalmente se implementaron ahora dos factores denominados FP y FU. Éstos son indicadores macro que nos ayudan a ver mejor el desempeño general de la empresa.

FP es el factor que mide el valor económico de lo producido, contra el costo de nómina. El director general de la empresa estableció un factor mínimo 3 puntos para 2020.

FU es un factor de productividad, mide las unidades producidas por el tiempo disponible de la plantilla. Este factor nos ayuda a medir qué tan productivos estamos siendo. El objetivo de este factor en 2020 es de 3.2

Nómina		Mes	POB POR ÁREA					HORAS		AGO POR NÓMÍN.	Producción	FP	Velas producidas	Total Horas Produccion	FU
			D	I	A	P	L	Total	Extra	Total					
01-2020	1	Enero	1	1	5	31	1	1,660.0	0.0	\$63,320.76	\$47,422.09	0.75	959	1,362.5	0.70
02-2020	1	Enero	1	1	5	32	1	1,751.0	0.0	\$65,352.07	\$260,005.28	3.98	5,614	1,496.0	3.75
03-2020	1	Enero	1	1	5	31	1	1,777.5	0.0	\$72,396.20	\$273,489.10	3.78	4,781	1,497.0	3.19
04-2020	1	Enero	1	1	5	31	1	1,786.5	0.0	\$80,148.15	\$328,842.61	4.10	4,493	1,489.0	3.02
05-2020	2	Febrero	1	1	5	31	1	1,751.0	0.0	\$75,965.81	\$254,760.74	3.35	4,380	1,462.0	3.00
06-2020	2	Febrero	1	1	5	31	1	1,682.5	0.0	\$71,595.62	\$242,060.07	3.38	3,615	1,081.0	3.34
07-2020	2	Febrero	1	1	5	32	1	1,664.5	0.0	\$74,724.56	\$245,036.82	3.28	3,442	1,375.5	2.50
08-2020	2	Febrero	1	1	5	30	1	1,649.0	2.5	\$81,861.09	\$245,995.00	3.01	2,490	1,360.0	1.83
09-2021	2	Febrero	1	1	5	34	1	1,726.5	24.5	\$82,571.91	\$306,553.06	3.71	3,317	1,429.0	2.32

Fuente: Elaboración Propia

5.1.6 Productividad. Merms y Paros

La primera medida para hacer de éste un parámetro relevante fue hacer una junta con supervisores y ponerle un valor económico, aparte de las merms y paros de la empresa. El objetivo era traducir una falla en el proceso, en algo, idioma que todos comprendieran y asumieran su parte de responsabilidad para mejorarlo. A partir de esa junta los supervisores reconocieron que les es muy fácil perder foco o concentración y que, si cada quién hace su parte, podría contribuir a disminuir las pérdidas en la empresa. Pero lo más importante es que al disminuir merms crece la empresa y tendrá más posibilidad de aumentar prestaciones y mejorar las condiciones laborales.

5.1.7 Productividad. Pedidos a tiempo

Se incorporó a la plantilla de trabajo un auditor general cuyo objetivo es controlar los pedidos seriados, el tiempo de producción y la cobranza de los mismos para lograr una integración del equipo y asegurar la satisfacción del cliente, con cuentas sanas para la empresa.

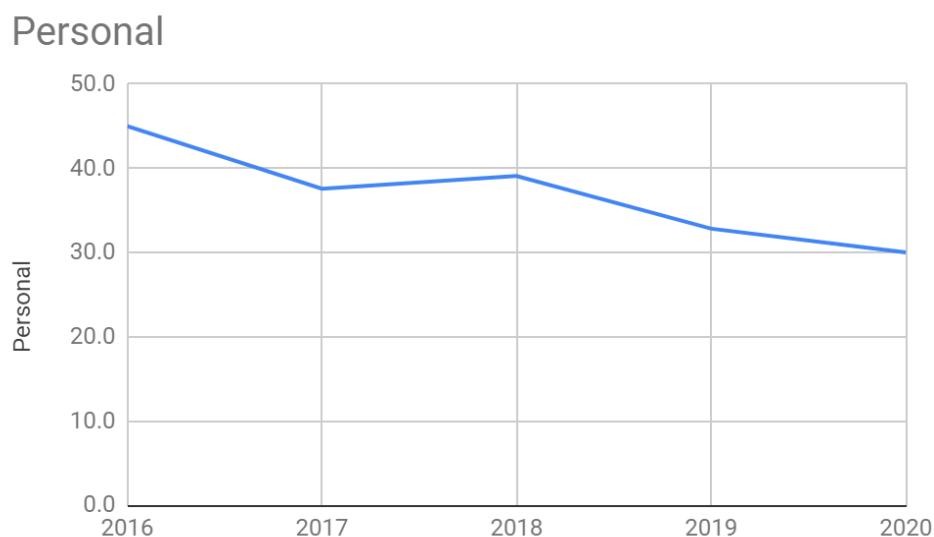
Junto con este puesto se agregó un pizarrón a producción que rastrea los 20 pedidos que se encuentran más próximos a salir con un monitoreo preciso de en qué área se encuentran, quién es el responsable y qué día cambiará de área. Este pizarrón provee información para mantener al cliente informado de su estatus, medir cuántos pedidos salen a tiempo y evidenciar si alguno va atrasado. Además, mide cuantas tarimas se han completado del tráiler de exportación, cual es el FU y FP de la semana.

5.2 Organización de la información obtenida

Durante la intervención se monitorearon las principales áreas a intervenir y su evolución en las distintas etapas. En el presente apartado se aprecia de manera gráfica el contraste de los factores de productividad, la variación en personal y el comportamiento de las ventas.

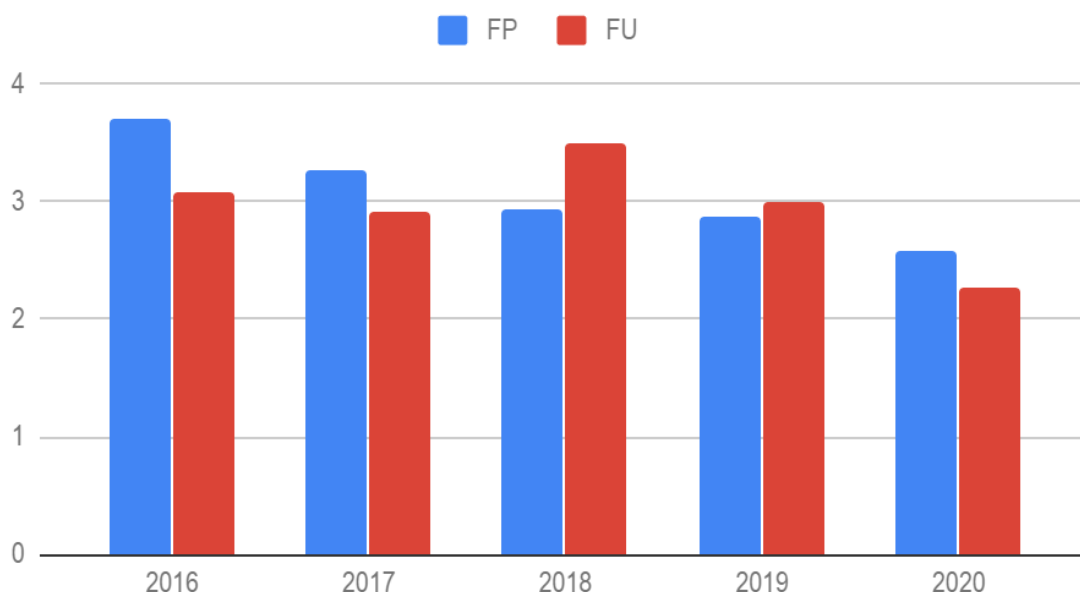
En la siguiente gráfica se aprecia la disminución de la plantilla promedio anual del 2016 al 2020. Es notable la disminución de un 40% de la plantilla contrastando el 2020 con el 2016, cabe destacar que 2016 fue el último año de operación de la empresa en la fábrica de ciudad Granja que fue previo a la mudanza de la empresa y la crisis inicial de donde nació la necesidad de hacer esta intervención. Durante 2017 se aprecia un declive en el cual fue complejo contratar y recuperar la plantilla, ya que la nueva bodega no estaba terminada de adaptar. En 2018 se logró recuperar parte de dicha plantilla y en 2019, después de haber enfrentado dificultades para conseguir personal adecuado, se implementaron herramientas que optimizaron procesos, logrando así generar una plantilla compacta y eficiente. Durante 2020 ha existido una disminución notable de personal por el Covid, por lo que se adoptó la postura de conservar una plantilla esbelta con mejora continua de procesos, con la cual se las circunstancias actuales se procederá con cautela en temas de contratación, pueda producir lo máximo, aprovechando los recursos existentes.

Fuente: Elaboración Propia



La productividad ha sido variable y en la siguiente gráfica podemos rastrear el comportamiento de la misma, que resulta congruente respecto a la historia reciente de la empresa. Una vez más se comprueba como el último año de la empresa, en materia de unidades diarias, resulta el mejor de la historia reciente. El 2017 tuvo el impacto de la mudanza y en 2018 se inicia relación comercial con CBC, donde la rentabilidad de los productos excede a la productividad, ya que esta línea de exportación ofrece mayores utilidades. En el año 2020 ambos factores tienen un decrecimiento significativo.

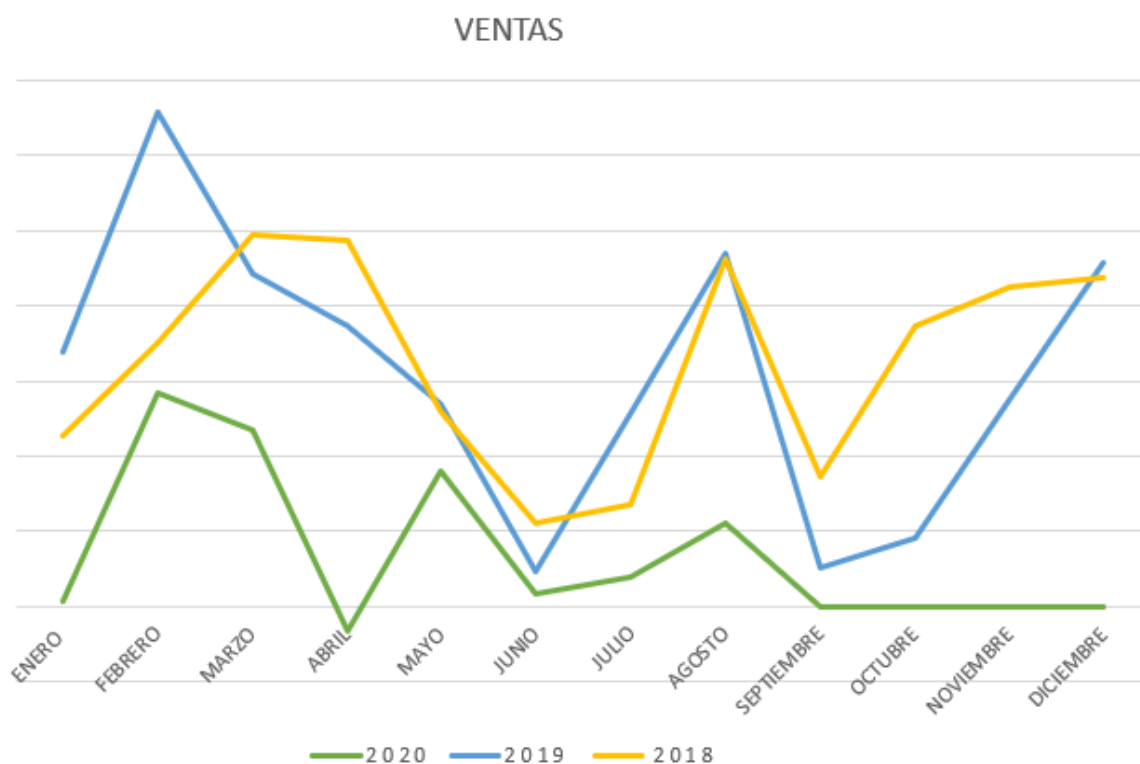
FP y FU



Fuente: Elaboración Propia

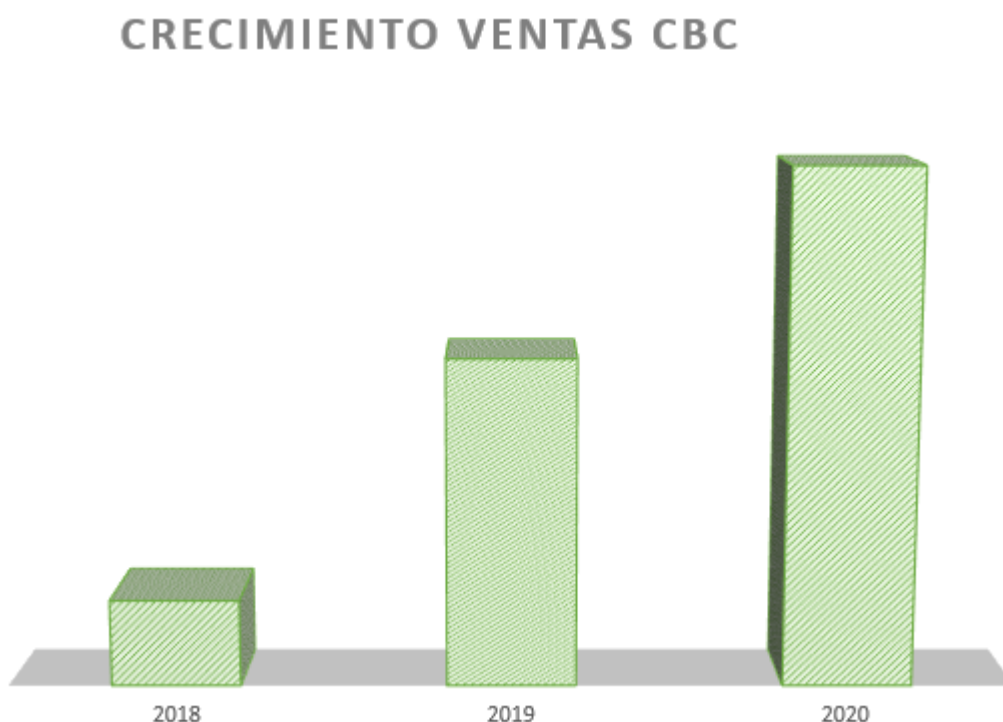
En la siguiente gráfica se puede apreciar el comportamiento de las ventas en los últimos 3 años, resulta evidente que Velas Toscano es un negocio de temporada en la cual tenemos picos de producción que son congruentes con el calendario católico. Los primeros meses del año corresponden a la venta de Pascua donde se generan los mayores ingresos de la empresa, después de semana pascua se comienza a producir la exportación donde en los meses de julio

y agosto se ven reflejados. Hacia finales del año la venta se concentra en adviento siendo otro de los ingresos significativos para la empresa. La línea verde que corresponde al año 2020 dibuja claramente como la pandemia en una de las temporadas más importantes de la empresa cortó el crecimiento y dio inicio a un año con pérdidas como se puede apreciar en el mes de abril. Este mes corresponde al mes que cerramos planta, mandamos a personal a casa y las ventas se detuvieron. Hacia el mes de mayo se envió lo que parecía ser el último embarque del año y volvió a decrecer. Durante el verano 2020 principalmente la plantilla se dedicó a la organización y mejora de la bodega hasta que a finales de julio se retoma la producción para exportación con SFI y se logran cerrar otras dos ventas importantes con CBC.



Fuente: Elaboración Propia (2020, proyección esperada de sept. a dic)

Como se mencionó anteriormente existe un cliente muy importante, CBC, que ha estado ayudándonos a generar un crecimiento constante. En la siguiente gráfica se puede apreciar su impacto en la diferencia de la compra anual. Es muy destacable que en 2020, a pesar de ser un año muy complicado, las ventas vayan incrementado en esta unidad de negocios, panorama que resulta esperanzador para la compañía y mejoren las cifras proyectadas en la gráfica anterior.



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Comercial CBC Group y Velas Toscano

Durante 2019 la empresa hizo un primer envío de mercancía a un cliente potencial importante, Will&Baumer. La mercancía les llegó en excelentes condiciones y superó sus expectativas. Inclusive mandaron varias órdenes de recompra, aunque pequeñas.

La primera semana de 2020 la encargada de compras de W&B nos envió un correo electrónico, diciendo que el dueño de la compañía quería conocer a Sofía Toscano, en una reunión en Phoenix, Az. Se concretó la cita para el 22 de enero, en la oficina de Paul Di Giovanni, a la que asistieron Francisco y Sofía Toscano.

La junta inició con un interés auténtico de parte de ellos de conocer la amplia historia de nuestra compañía, el origen de la cera de abeja que utilizábamos y el crecimiento del negocio. Después, Paul nos describió la historia de CBC Group, y cómo su padre se inició como vendedor ambulante de velas, para posteriormente comprar la empresa Will&Baumer y otras once grandes compañías, con más de 19 submarcas. Aclaró que su línea favorita era Will&Baumer. Al comprar la empresa, también compraron la fábrica y la mudaron a Lewisburg, Tennessee. En la narrativa del dueño de la compañía insistió que su fuerte no era fabricar velas, sino comercializar las mismas y que por bastante tiempo habían buscado una fábrica que le pudiera fabricar la línea religiosa con la calidad necesaria, pero que no la habían encontrado, pues era indispensable que pudieran cumplir con sus estándares de calidad. Indicó que algunas de las empresas eran demasiado grandes para su demanda de cirios.

Bajo este planteamiento la junta se inició sorpresivamente con la idea de poder mandar toda la producción de Will&Baumer a Velas Toscano, en México, en el largo plazo, de modo que el plan de acción sería ir aumentando progresivamente la cantidad de piezas hasta cubrir todos sus requisitos. El resto de la reunión se habló sobre calidades y composiciones de velas, cómo se construye el quemado, el arte de la cera de abeja, empaque y embalaje, capacidad productiva, la diferencia entre el mercado americano y el mexicano y, sobre todo, varias veces se nos indicó lo sorprendido que estaba Paul con la calidad de nuestras velas, que superaban por mucho las que actualmente eran capaces de producir. Como conclusión de la

junta, Paul invitó a Velas Toscano a visitar su fábrica y centro de distribución, en Tennessee, con el objetivo de transparentar el proceso productivo y comenzar a dar pasos en firme hacia la migración de la producción. Además, levantaron varias órdenes iniciales de producción para surtir la temporada 2021, que equivaldrían a lo doble del año pasado. También se habló de crear una colección de diseño exclusivo de Toscano, comercializada bajo nuestra marca, dentro de Estados Unidos, Europa y Canadá.

Es importante aclarar que los objetivos de ventas del presente trabajo previamente mencionados se mantienen, pero con la firme intención de generar un mayor reconocimiento y fortalecimiento de la marca a nivel nacional y en Latinoamérica. Sin embargo, los sucesos recientes resultaron esperanzadores y pensamos que serán clave para el futuro crecimiento de la empresa. Deberemos trabajar más fuerte para consolidarla, de manera que sea capaz de crecer a la par de la creciente demanda. Este cambio puede favorecer mucho el futuro de la Velas Toscano y consolidar su proyecto estratégico, tema central de este trabajo.

5.3 Impacto de los cambios de estrategia en la organización

Velas Toscano es una pequeña empresa manufacturera de elaboración artesanal de velas y cirios religiosos. Como se ha comentado antes, nuestra principal fuente de ingresos es durante la temporada pascual, que va de enero a abril (del año vigente). Al ser un negocio cíclico, en este periodo los clientes se endeudan con la empresa y al finalizar semana de Pascua, realizan el pago de las cuentas, y con esto se capitaliza la empresa. De abril a octubre la empresa trabaja principalmente en la producción de exportación y el resto del año se trabaja para la temporada de Adviento.

Durante la actual pandemia de COVID-19 se han vivido distintas etapas. A continuación, se narrarán de manera objetiva y puntual algunas acciones que ha tomado la empresa y las afectaciones de la misma.

Primera etapa, 9 al 15 de marzo:

Esa semana en la empresa se tomaron medidas de difusión de la información y concientización de la enfermedad, como medida precautoria. Se realizaron juntas y se establecieron algunas recomendaciones iniciales para cuidar la salud de todos.

Segunda etapa, 16 al 22 de marzo:

Se extremaron las medidas de higiene, y se supervisaron procesos de limpieza: todo el personal se lava las manos al llegar; después hace uso de gel anti-bacterial; y se les toma a todos la temperatura. En caso de tener fiebre o síntomas de enfermedad se les regresa a su casa; en caso contrario, cada trabajador pasa a su lugar de trabajo, que está a 2 metros de distancia entre trabajadores, y cada quién tiene la responsabilidad de limpiar su área con toallitas de cloro y asegurarse de desinfectar de manera adecuada. Los supervisores pasan gel anti-bacterial cada hora y el procedimiento se repite durante el horario de comida. Además, se prohíbe el ingreso a la planta de agentes externos a la plantilla laboral.

En esta semana, nuestros clientes nacionales comenzaron a expresarnos su incapacidad de pago, debido a la suspensión de misas a nivel estatal, por lo que adoptamos una postura donde se les amplía el crédito y se aceptan pagos parciales. No tenemos la capacidad para solventar su deuda considerable con VT.

Los clientes de exportación localizados en el estado de California, EUA suspendieron hasta nuevo aviso sus actividades. Esto implica que no han generado órdenes de compra.

Tercera etapa, 23 al 29 de marzo:

El gobernador de Jalisco solicita a la población un esfuerzo de 5 días para quedarse en casa y apoyo de los empresarios para lograrlo. De esos 5 días, 3 eran en semana laboral, por lo que Velas Toscano decidió adherirse y mantener únicamente al personal necesario para ventas y sacar pedidos urgentes. El personal administrativo trabaja desde casa y su foco es cobrar lo más posible. Jueves y viernes de esa semana la plantilla se reincorporó para cobrar y se mantuvieron las medidas de higiene, extremando el lavado de suelas de calzado con cloro. Se prohíbe rotundamente recibir agentes externos incluidos los clientes.

Un envío de dos tarimas a CBC Group se atora en frontera por la transición de EUA de trabajar desde casa y su liberación se complica. Cabe mencionar que el pago del 70% de esta mercancía no se finaliza hasta que llega el producto a Lewisburg, TN. Hacia el final de la semana el equipo Toscano presionó para lograr el cruce, que tiene como fecha estimada de llegada el 30/03/2020.

Esta semana se saca un PDF promocional de ventas a consumidor final en el cual se incluyen los cirios pascuales que se encuentra en producto terminado y las velas de San Benito. Con un precio promocional para el distribuidor y los clientes, con el objetivo de vender inventario y cobrar de contado. El esfuerzo de venta es mayor, pero se toman las medias adicionales para empujar una venta mayor a \$2,000, con entrega a domicilio. A los distribuidores de producto se les ofrece un 10% de descuento extra en su compra, por pago de contado. Sin embargo, los pedidos disminuyen, quedando únicamente dos órdenes de compra de CBC Group, pendientes de producción, que serán finalizadas para el 8 de Mayo, enfocando el esfuerzo en calidad y atención al detalle, lo cual evidentemente frena el ritmo de producción.

A los clientes nacionales se les complican los pagos cada vez más y el flujo de efectivo de la empresa comienza a verse comprometido. Nuestro pago a proveedores siempre ha sido impecable y continúa siendo, con el objetivo de cooperar a una economía solidaria. Un contenedor de parafina China viene en camino y no se puede frenar, de modo que se renegocia una ampliación del tiempo de crédito.

Cuarta etapa 30 de Marzo a 19 de Abril

La situación cambiante lleva a la empresa a reducir su operación al mínimo indispensable para terminar la única orden de producción pendiente de CBC. La incertidumbre acecha y la única manera de sacar la empresa a flote es tener la habilidad de encogerla (*downsizing*) lo más posible y aprender a ser tan flexibles y adaptables como sea necesario. La empresa cuenta ahora con 36 empleados de los cuales a 4 se les suspende el sueldo, por mutuo acuerdo, y se les manda a trabajar de manera remota (estas personas son los familiares directos de Francisco Toscano) con el objetivo de dejar el flujo de dinero disponible para el resto de la plantilla. De los restantes 32, permanece en oficinas 1 persona encargada de ser el ancla, 10 personas

en producción, que se transportan en auto particular, encargados de sacar las órdenes de producción pendientes y una persona encargada de la cobranza, que trabajan desde su casa. Las 20 personas restantes se envían a su casa con una parte de su sueldo, por un mes, con sacrificio de nuestra parte, para ser solidarios en la situación actual.

Quinta etapa 20 de Abril al 8 de Mayo

El panorama de la empresa se vuelve muy complejo: por una parte tenemos que navegar durante la venta nacional de Pascua (hasta abril) y sobrevivir en la etapa prácticamente nula de ventas, de Pascua a Adviento (fin de abril a octubre). Se habla con los clientes de exportación y SFI indica que no tiene capacidad de hacer una orden de producción por lo que resta del año y su bodega está llena de velas que actualmente no ha podido desplazar. CBC se encuentra en el proceso de hacer cotizaciones para aumentar su pedido, sin tener asegurada su venta, razón por la cual se decide hacer una proyección de gastos e ingresos y flujo de efectivo, durante ese periodo, para tomar las decisiones necesarias que permitan mantener la empresa a flote.

La situación cambiante de la pandemia global ha obligado a Velas Toscano a mejorar y puntualizar de nuevo su filosofía de empresa y su estrategia a medio plazo:

Visión: Excelencia en la fabricación de velas y cirios, trato amable y conciencia social.

Misión: Acompañar a nuestros clientes en los momentos más importantes de su vida al ofrecerles velas y cirios testimonio de nuestros 100 años de experiencia, de nuestra pasión por fabricar de manera artesanal piezas únicas con quemado perfecto, y de nuestra flexibilidad y trabajo en equipo.

Valores: Amor, resiliencia, constancia, compromiso, flexibilidad, excelencia, innovación y pasión.

El foco principal durante esta difícil época será apegarnos a nuestra filosofía empresarial, ser conscientes del contexto que se vive globalmente, promover la energía positiva y encender una luz, lo nuestro, para alejar estas tinieblas. Sobre todo, tener la sabiduría de aprender y entender la lección que nos esta enseñando la pandemia. Lo más importante es la resiliencia

que debemos tener al hacer lo que nos apasiona y la flexibilidad para adaptarnos a un entorno cambiante de manera rápida, que proteja nuestra empresa y nuestro equipo de trabajo.

Además, la pandemia actual obliga a una empresa con cien años de antigüedad a entrar en el siglo XXI y comercializar por internet, acostumbrada antes a trabajar con una producción anual vendida, donde el problema principal era no tener capacidad productiva para surtir más velas. En ese mercado tradicional innovar y digitalizar no era un esfuerzo que se pensara necesario; sin embargo, esta crisis nos ha obligado a ir más allá de nuestra zona de confort y de nuevo salir a buscar clientes vía internet.

Se inicia una propuesta de campaña con el objetivo de llegar a los consumidores finales de nuestro producto vía internet y poder mantener así un flujo de ingresos que permitan la supervivencia de la compañía.

5.4 Estrategia de supervivencia de la organización

Velas Toscano está pasando la crisis más compleja en los 100 años de su existencia. La situación global ha empujado a la empresa a cambiar o adecuar una vez más su cultura, estructura y estrategia, más el uso de nuevas tecnologías para apostar por su supervivencia. Para ello ha sido necesaria la toma de decisiones difíciles en tiempo real, justo cuando deben ser aplicadas. Estas decisiones se dividen en las de plazo inmediato, corto y mediano.

Ahora mismo la empresa ha necesitado reducir su plantilla de trabajo y conservar únicamente a aquellos miembros que sean clave para su supervivencia. Estas personas deben ser capaces de dominar la mayoría de los procesos productivos de la fábrica y ser flexibles durante un periodo considerable por la variada carga laboral que tendrán. Como se ha mencionado se decidió conservar 20 de los 36 colaboradores con los que se inició la crisis: 2 administrativos (ventas y cobranza); 13 personas del área productiva (ingeniero de producción, jefe de persona, supervisores, chofer, calidad y operadores clave); y 4 familiares de Francisco Toscano. La jornada laboral se reducirá de un 100% a un 80% de manera uniforme para el personal tanto en cuanto a carga laboral como en nómina. Los familiares de Francisco Toscano trabajarán sin percepciones hasta nuevo aviso.

El equipo productivo trabajará en mejorar todo aquello que la carga de trabajo diaria impide hacer, como diseño y planeación de nuevos modelos; organización y orden del equipo de

trabajo; revisión y mejora de procesos; y adicionalmente se iniciará la capacitación de personal para producir la nueva línea aromática Central220. Se invertirá tiempo en capacitación y estandarización del trabajo para asegurar el crecimiento de la nueva línea y la diversificación de negocios de la compañía. A la vez, se trata de solucionar el problema de producción hasta ahora dependiente de una sola persona. Es momento de soltar este proyecto con el equipo de trabajo que impulse su crecimiento.

Ventas trabajará en hacer nuevas propuestas de crecimiento de negocio y, una vez levantada la cuarentena, se iniciará la visita a tiendas y a posibles distribuidores nuevos, empujando la venta de la renovada línea religiosa.

Cobranza centrará todo su esfuerzo en recuperar la cartera vencida y mantener el flujo de capital de la empresa sin apalancamiento de créditos con costosos intereses.

Los familiares Toscano nos enfocaremos a nuevas maneras de comercialización, auditoria de ingresos y egresos y a estirar el presupuesto lo más posible, así como a seguir trabajando en el proyecto de cirios pascuales con CBC, aumentar las ventas de Central220, comenzar a exportar esta línea, y aumentar la venta de la línea religiosa vía internet con los consumidores finales, sin intermediarios.

El personal que se dará de baja será bajo el concepto de “paro técnico”, ya que tendrán una oferta de trabajo abierta en cuanto el negocio se reactive, por lo que han firmado el compromiso de en caso de haber una vacante en Velas Toscano tendrían prioridad para aplicar al puesto, si les conviene. Además, se finiquitarán de forma legal, y tendrán el reparto de PTU con el objetivo de darles un mejor soporte económico que los ayude a navegar estos tiempos de incertidumbre. Se iniciará el proceso de pensionar a la población de la tercera edad que ya cumpla con sus semanas cotizadas y la edad adecuada.

El gasto de la empresa se llevará al mínimo indispensable para seguir cuidando los recursos y contabilizando cuidadosamente todos los inventarios y equipos de trabajo.

Se hará una campaña de marketing digital (posiblemente también en algún medio tradicional de comunicación), y se trabajará con la velocidad para garantizar trabajo para el equipo de 20 personas, con el objetivo de reactivar la empresa y poder crear eventualmente nuevas fuentes de trabajo, renaciendo como una empresa más sólida y flexible que tome en cuenta los cuatro objetivos principales de esta intervención y salir más fuertes de esta crisis tan dura

Según lo establecido en el capítulo II del presente trabajo, y de acuerdo con Kotter, el primer paso para la gestión del cambio es “crear un sentido de urgencia”. En este caso la urgencia ha sido real, nos ha llevado a conocer el límite de nuestras capacidades y nos ha obligado a tener el temple en la toma de decisiones indispensables para sobrevivir y salir triunfantes de esta etapa.

Velas Toscano llegará a su 101 aniversario resiliente, humilde, flexible, fuerte y, sobre todo, más sabia, sin dejar de recordar las pérdidas sufridas y lo que tuvimos que dejar ir en el camino, habiendo analizado nuestros errores, aprendiendo de ellos y llevando en el corazón a toda la gente que ha dejado su granito de arena en la construcción de la compañía.

6 Discusión final

Velas Toscano ha salido victoriosa de circunstancias adversas a nivel mundial, con consecuencias desastrosas. Esta crisis ha generado la pérdida de más de un millón de empleos hasta el momento (IMSS); más de 10,000 empresas han cerrado sus puertas de forma definitiva (El Financiero, <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/la-pandemia-vino-a-devorarlas-10-mil-empresas-y-negocios-ya-no-estan>) y se pronostica que la cifra aumentará a más de 30,000 empresas (El Economista, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Podrian-cerrar-30000-Pymes-si-no-se-reactiva-economia-20190813-0030.html>). La inmensa mayoría de las empresas afectadas son pequeñas y medianas y la recuperación de la economía será de manera gradual y lenta con una proyección a tres años o más. (Animal Político).

El objetivo principal de esta intervención fue dotar de herramientas clave a Velas Toscano, para su reestructuración y mejora, y que esto favorezca el crecimiento y sustentabilidad de la compañía. Desde el inicio, esta crisis nos impactó con consecuencias graves; sin embargo, gracias al empeño de los directivos, a los objetivos estratégicos establecidos y a la metodología de trabajo la empresa ha contado con las bases y el análisis para la correcta toma de decisiones que están ayudando a sobrevivir a la empresa.

6.1 Consecuencias de la aplicación de la nueva estrategia

A continuación, se analizan los objetivos planteados en el inicio en el trabajo de intervención, su aplicación dentro de la empresa, el impacto que tuvieron para la superación de la crisis y cómo han sido claves para el futuro de la empresa.

Recursos Humanos.- El planteamiento original fue evaluar al personal y clasificarlo según sus habilidades, para su mejor desempeño, mejorar el clima laboral y reducir la rotación de personal. El resultado de la pandemia ha detonado un equipo de trabajo unido, austero y compacto, con una unión empresa-trabajador que por primera vez en la historia de Velas Toscano se entiende que la clave del éxito es que ambas partes vean hacia la misma dirección. Juntos logramos superar la crisis sacrificando lo no indispensable para la operación y dejando en evidencia que mientras más crecimiento tenga la empresa mejores oportunidades de crecimiento tendrán todos sus colaboradores.

Visión Estratégica: La nueva filosofía de empresa ha sido clave para tener la flexibilidad necesaria para soportar los cambios y lograr adaptar la empresa a las circunstancias actuales. El análisis de la historia y contexto de la empresa logró resaltar que uno de los valores principales de la compañía es la resiliencia y este valor ha sido clave para la toma de decisiones difíciles para Velas Toscano.

Gracias a la nueva visión estratégica y la crisis por la que estamos atravesando hemos salido de nuestra zona de confort, empujando nuevas líneas de negocio y maneras de comercializar.

Productividad: El trabajo de intervención en la empresa llevó al área de producción a tener vigilancia semanal respecto a productividad, mermas, paros y entregas a tiempo. Este esfuerzo logrado ha jugado un rol importante para reactivar operaciones con menos personal, incluso cuando se reciben pedidos grandes, lo que ha impactado en mayor eficiencia en el trabajo diario y en mejora de comunicación con los clientes, donde se les da un tiempo de entrega formal y realista, basado en el análisis de la información provista por diversos indicadores.

Ventas: El planteamiento original de este trabajo incluía la generación de mayor reconocimiento de marca y el inicio de operaciones y transacciones *online*. El camino esbozado originalmente como estrategia de intervención se vio modificado por la pandemia. Ahora esto ha resultado como el principal recurso para generar ventas durante el confinamiento, lo que ha comenzado a posicionar a la empresa por su marca propia y ha atraído más clientes interesados en desarrollar proyectos a gran escala.

Además, la respuesta obtenida de los clientes principales durante la pandemia y la solidaridad mostrada por los proveedores nos llevó a un incremento en las órdenes de producción y embarques.

Se ha crecido tres veces más de lo esperado por la alianza estratégica con la empresa CBC Group. Se están desarrollando proyectos nuevos en las velas religiosas con la marca Will and Baumer y se iniciaron relaciones con otra unidad de negocios de ese grupo, llamado SLANT, en el cual requieren un proveedor de velas aromáticas que, gracias al auge y crecimiento de nuestra nueva marca Central220 se ha convertido en un proyecto que maneja volúmenes de miles de piezas.

Con SFI, se logró obtener suficientes órdenes de como producción para completar un contenedor y se planea continuar el trabajo con este cliente, pero también se desea aumentar nuestra cartera de clientes para que no abarque el mayor porcentaje de la producción anual. A través de la diversificación de clientes y productos estamos alcanzando mayor libertad al no depender en un 80% los ingresos de la empresa que era el principal cliente

AVYNA, una nueva empresa de cosméticos, está desarrollando una línea de velas aromáticas para la exportación a EEUU y se está trabajando en conjunto para obtener el volumen y utilidades esperadas. Esta oportunidad abre el abanico para que la línea aromática tenga un

crecimiento exponencial y el costo del incremento de productividad sea asumido por nuestro socio comercial. Esto será muy importante para el crecimiento de la compañía, ya que ataca dos frentes, la diversificación del negocio a través de una línea de producción sumamente automatizable y la validación de producto en el mercado más grande a nivel mundial para velas aromáticas.

Además, se está trabajando en una línea económica de velas para atacar el segmento religioso más grande del país. Por primera vez en la historia de la empresa se logró salir de la zona de confort y se ha tenido la humildad de reconocer que es un nicho de mercado interesante y con un potencial de crecimiento único. Al tener una línea económica, esto puede disparar al mismo tiempo las ventas de la línea de lujo. Esta línea se está diseñada con lineamientos claros, limitaciones y diferenciación de la línea Premium, de modo que el consumidor obtenga un producto de buena calidad a un precio sumamente competitivo, aunque sacrificando un poco el diseño de cada pieza.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Como ya se mencionó con anterioridad, la intervención a Velas Toscano impactó la forma de enfrentarse a la pandemia, entre otros aspectos, además de la crisis familiar previa, y esto provocó un desfase entre la propuesta y la calendarización de trabajo y la realidad de la empresa. Si bien, los fundamentos de la intervención resultaron clave para la supervivencia, la urgencia de toma de decisiones limitó la capacidad de documentar algunos detalles de la intervención. Resultó más importante poner las manos a la obra, que documentar registros, de modo que en futuras intervenciones sería interesante registrar con una metodología cuantitativa el impacto en cada área. Al ser una intervención total de la empresa resultó complejo llevarlo a cabo. En el resultado final será posible contabilizar los resultados en

ventas, la cantidad de bajas de personal, los ingresos y egresos de capital. Sin embargo, los indicadores a nivel micro resultaron complejos de capturar y se limitaron a una intervención cualitativa, por lo demás muy exitosa.

En el futuro cercano se iniciarán protocolos de operación de empresa familiar para garantizar que la historia de estos cien años tome las fortalezas y no repitan las debilidades. Este protocolo fungirá como reglamento de operación y facilitará la prevalencia de la empresa.

Además, se reforzarán las estrategias comerciales para detonar el crecimiento exponencial de la compañía y hacer uso de las bases establecidas en el presente trabajo para implementarlas. Complementándolas con una estrategia de marketing, para ello cual se contratará un despacho cuya especialidad sea generar estrategias de marketing con el objetivo aumentar las de ventas y aumentar el alcance de la marca Velas Toscano en territorio nacional.

6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Velas Toscano es una pequeña empresa dedicada a la elaboración artesanal de velas y cirios, que ha enfrentado una serie de cambios internos y externos que se incluyeron desde la fundamentación de este trabajo, hasta la conclusión del mismo y que han implicado una serie de decisiones clave para mantenerla a flote. En una etapa inicial el cambio generó caos en la empresa y tenía una connotación negativa. Ahora vemos que la empresa logró ser flexible y se adaptó al cambio como agente transformador de la compañía, lo que la ha impulsado a estar en constante evolución. La inmersión de la empresa en situaciones caóticas ha sido el factor clave para sentar las bases de un cambio continuo y con la dirección correcta.

En esta intervención nos apoyamos en los conceptos de John Kotter y las circunstancias que rodearon a la empresa durante estos dos años y medio que, previo a nuestra intervención generaron un ecosistema interno idóneo para la mejora constante. El caos resultó ser el agente transformador necesario para mantener el sentido de urgencia en la empresa y sobre todo para ganar corazones y mentes de toda la plantilla de personal. Acorde con Kotter, este es el factor decisivo que logra transformar de manera adecuada una empresa: el 60% del cambio debe de ir dirigido a ganar el corazón de la gente y el 40%, su mente. Es decir, durante las fuertes crisis que impactaron la compañía se logró impactar el lado emocional de la gente. La empresa siempre ha apostado por cuidar a sus colaboradores, Por lo que se ha generado un vínculo afectivo con la plantilla laboral y que ha sido guiado por un Plan Estratégico que elaboramos durante esta intervención, lo cual logró alinear a la empresa hacia un mismo objetivo. Esto únicamente fue posible al considerar las cuatro áreas principales de intervención que obligaron al proceso a ser profundo, verdadero y constante.

La empresa ha resultado resiliente y capaz de superar circunstancias donde parecía no haber salida, como una orden de desalojo propulsada por familiares miembros del equipo directivo, tener durante meses la empresa en números rojos, comprar acciones del resto de socios y apostar por la empresa, adaptar un nuevo espacio de manufactura y oficinas, lograr recuperar capacidad productiva, generar nuevos clientes grandes, impulsar el desarrollo de nuevos proyectos, etc. Esos son sólo algunos de los hechos recientes en la historia de Velas Toscano que han moldeado a la compañía y sentado las bases para el crecimiento.

A la par del proyecto de intervención en la compañía se ha generado la transición entre la tercera y cuarta generación, donde la capacidad de adaptación de Velas Toscano ha sido factor clave para lograrlo. La cuarta generación tomó recientemente el control de la compañía

y ha sido sometida a circunstancias retadoras inimaginables, donde se ha puesto a prueba nuestra habilidad de liderazgo, la pasión por la empresa y la objetividad estratégica. La toma correcta de decisiones ha sido exitosa gracias a la iniciativa y el empuje de la Dirección, (autora de este documento) con el soporte y la experiencia de su padre, Don Francisco. Juntos, han logrado formar un equipo capaz de sacar adelante la empresa.

Lo que sigue para Velas Toscano es mantener el ímpetu de crecimiento, considerar el cambio como una constante, continuar siendo una empresa resiliente y seguirse adaptando al entorno siempre cambiante. Ahora Velas Toscano es una organización más fuerte gracias a los cambios diseñados y aplicados estos dos años y medio de crisis y de intervención.

7 GLOSARIO

CBC: Responde a las siglas en inglés *Christian Brands Company*. Es un grupo de 19 compañías norteamericanas, recientemente relacionadas con Velas Toscano.

Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La cultura organizacional se expresa en todo el sistema operativo. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

Estrategia: Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia lograr un fin determinado en un negocio

PYME: Empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Recursos Humanos (abreviado RRHH) Conjunto de empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos

SFI: Responde a las siglas en inglés *San Francis Imports*, empresa americana que funge como uno de los clientes principales de Velas Toscano

W&B: Responde a sus siglas en inglés *Will and Baumer*, una de las marcas pertenecientes al grupo CBC, cliente en crecimiento y desarrollo clave para Velas Toscano.

Referencias

- INEGI. (s.f.). *INEGI*. Obtenido de http://inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/velas_y_veladoras.pdf
- México, M. D. (s.f.). *INEGI*. Obtenido de <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Fabricas-velas-veladoras-Mexico>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Sanchez, J. (2015). *CONDUSEF*. Obtenido de <https://www.condufef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- The Grande Review Search. (2017). Paraffin Wax Market Analysis By Application (Candles, Packaging, Cosmetics, Hotmelts, Board Sizing, Rubber), By Region (North America, Europe, Asia Pacific, Central & South America, Middle East & Africa), By Country, And Segment Forecasts, 2018 - 2025.
- «Coronavirus Update (Live): 614,811 Cases and 28,269 Deaths from COVID-19 Virus Outbreak - Worldometer». www.worldometers.info (en inglés). Consultado el 2020-03-28.
- «Coronavirus COVID-19 Global Cases». Johns Hopkins University. Consultado el 20 de marzo de 2020.
- «Coronavirus Update (Live): 307,627 Cases and 13,050 Deaths from COVID-19 Virus Outbreak—Worldometer». www.worldometers.info.
- Álef Libera el Conocimiento, ed. (11 de octubre de 2013). «Carl Flügge y las gotas de saliva que se expulsan al hablar». Consultado el 22 de marzo de 2020.
- «Q&A on coronaviruses». World Health Organization. 11 de febrero de 2020. Consultado el 24 de febrero de 2020.
- «Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) - Transmission». Centers for Disease Control and Prevention (en inglés estadounidense). 17 de marzo de 2020. Consultado el 23 de marzo de 2020.

«Symptoms of Novel Coronavirus (2019-nCoV)». US Centers for Disease Control and Prevention. 10 de febrero de 2020. Consultado el 11 de febrero 2020.

Rothan, H. A.; Byrareddy, S. N. (Febrero de 2020). «The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak». *Journal of Autoimmunity*: 102433. PMID 32113704. doi:10.1016/j.jaut.2020.102433.

«La pérdida repentina del olfato, posible síntoma del coronavirus». *La Vanguardia*. 23 de marzo de 2020. Archivado desde el original el 23 de marzo de 2020. Consultado el 25 de marzo de 2020.

«Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)». Centers for Disease Control and Prevention (en inglés estadounidense). 11 de febrero de 2020. Consultado el 23 de marzo de 2020.

«La sepsis causa la mayoría de las muertes por coronavirus». *El Mundo (España)*. 24 de marzo de 2020. Consultado el 24 de marzo de 2020.

«Coronavirus: los supervivientes conservan ARN del virus hasta 20 días». *Redacción Médica*. 10 de marzo de 2020. Consultado el 24 de marzo de 2020.

«Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)». Centers for Disease Control and Prevention (en inglés estadounidense). 11 February 2020. Consultado el 23 March 2020.

«Here Comes the Coronavirus Pandemic: Now, after many fire drills, the world may be facing a real fire». Editorial. *The New York Times*. 29 de febrero de 2020. Consultado el 1 de marzo de 2020.

«COVID-19 Educational Disruption and Response». UNESCO. 20 March 2020. Consultado el 22 March 2020.

«Un tercio de la población mundial, confinada por coronavirus». *El Periódico de Extremadura*. 24 de marzo de 2020. Consultado el 2020-03-28.

Perper, Rosie (5 de marzo de 2020). «As the coronavirus spreads, one study predicts that even the best-case scenario is 15 million dead and a \$2.4 trillion hit to global GDP». Business Insider – via Yahoo! News.

Clamp, Rachel (5 de marzo de 2020). «Coronavirus and the Black Death: spread of misinformation and xenophobia shows we haven't learned from our past». The Conversation. Consultado el 14 de marzo de 2020.

Tavernise, Sabrina; Oppel Jr, Richard A. (23 de marzo de 2020). «Spit On, Yelled At, Attacked: Chinese-Americans Fear for Their Safety». The New York Times. Consultado el 23 de marzo de 2020."

A

abstract · 4

alcance · Véase delimitación

Análisis causa-efecto · 2, 8

Antecedentes · 7

antecedentes históricos · Véase Antecedentes

asesores

también "asesor" · 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

C

categorías de información · Véase Metas de
información

Conceptos o enfoques teóricos · Véase Estado de la
cuestión

cronograma · 14, 16

Cronograma de trabajo · Véase cronograma

D

delimitación · 9, 11

E

enfoques teóricos · Véase Marco conceptual o de
referencia

especialistas que asesoren · Véase Asesor

estado de la cuestión · 10, 11

Estado de la cuestión · 2, 10

estados de la cuestión · Véase Estado de la cuestión

estrategia metodológica · 2, 12, 13, 17, 18

estrategias metodológicas · Véase estrategia
metodológica

H

hallazgos · 2, 4, 7, 16, 18

herramientas · Véase Herramientas, Véase Herramientas

Herramientas · 2, 11, 13, 15

herramientas de recopilación de información · Véase
Herramientas, Véase Herramientas

herramientas o instrumentos · Véase Herramientas

I

IDI I

Primera asignatura relacionada con investigación,
innovación y desarrollo, permite desarrollar
aspectos metodológicos relacionados con el
trabajo · 6, 7, 8, 9, 10, 13

IDI II

Segunda asignatura correspondiente a la
investigación, desarrollo e innovación · 10, 11,
12, 13, 14, 15

IDI III

Tercera asignatura sobre investigación, desarrollo e
innovación · 16, 17

Imprevistos · 2, 14

instrumentos de recopilación de información · Véase
Herramientas

M

marco conceptual · 10, 18

Marco conceptual o de referencia · 2, 10

Matriz de marco lógico · 2, 8

Metas de información · 2, 13, 15

muestra · Véase Muestra o sujetos de investigación,

Véase Muestra o sujetos de investigación

muestra o sujetos de investigación · Véase Muestra o

sujetos de investigación

Muestra o sujetos de investigación · 2, 13

O

objetivos · 6, 8, 9, 13, 14, 15, 18

P

Palabras clave · 4

problema · 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19

proceso de aplicación o intervención · 13, 16

proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de
aplicación o intervención

T

TOG

Trabajo de Obtención de Grado · 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10,
12, 13, 14, 16, 17, 18, 19

tutor

Responsable del proceso de acompañamiento directo
con el estudiante · 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 20

tutores · Véase tutor

8 Anexos

10.1 Resultado Psicometrias

CONTACRECE, S. C. - TELEFONOS (33) 3121-3100

CALLE LA LUNA #2658 ENTRE CAUDA Y ARCOS EN LA COLONIA JARDINES DEL BOSQUE
A ESPALDAS DE LA FARMACIA GUADALAJARA DE LA GLORIETA DE ARCOS Y NIÑOS HEROES

Candidatos Finalistas provenientes de otro Reclutamiento
Candidato Finalistas que ya habian conseguido trabajo
Candidato Finalista Seleccionada
Candidato Finalistas No Seleccionados
Candidato descartado en segunda entrevista
Candidato Finalistas que no asistió

REPORTE DE CANDIDATOS ENTREVISTADOS Y EXÁMENES APLICADOS

HORARIOS DE CITAS			CANDIDATO PARA	NOMBRE DEL CANDIDATO	EDAD	ESTUDIOS MAXIMOS	IMPRESION	INGRESOS			
FECHA	DIA	HORA						MI ROL	DESEO	ESL	A LA VO
PUESTO DEL DIA:											
1	20-ene-20	LUNES	15:15	SOFIA TOSCANO VIGIL		GERENCIA					
2	20-ene-20	LUNES	10:00	JOSE ANDRES GARCIA		GESTION DE CALIDAD					
3	20-ene-20	LUNES	15:45	IVAN F TOSCANO		ADMINISTRATIVO					
4	20-ene-20	LUNES	08:45	ARACELI DE LA CAMPA MARTINEZ		VENTAS					
5	20-ene-20	LUNES	16:30	BLANCA P VIGIL RODRIGUEZ		ADMINISTRATIVO					
6	20-ene-20	LUNES	10:15	JOSE ANGEL GARCIA LOPEZ		JEFATURA DE PRODUCCION					
7	20-ene-20	LUNES	15:30	FRANCISCO J TOSCANO		DIRECCION					
8	20-ene-20	LUNES	13:00	ALICIA ORTIZ TELJEDA		PRODUCCION					
9	20-ene-20	LUNES	16:00	TANIA P TOSCANO		DISEÑO					
10	20-ene-20	LUNES	14:15	BEATRIZ A ROJAS		PRODUCCION					
11	20-ene-20	LUNES	12:15	MARIA TERESA JIMENEZ VIDAL		PRODUCCION					
12	20-ene-20	LUNES	09:45	SARA GARCIA DE LA CRUZ		SUPERVISION DE PRODUCCION					
13	20-ene-20	LUNES	08:00	LAURA EDITH ANTONIO DIAZ		PRODUCCION					
14	20-ene-20	LUNES	15:00	MARIA DEL ROCIO SEPTIMO REYNOSO		PRODUCCION					
15	20-ene-20	LUNES	16:15	NEYDELIN VAZQUEZ		PRODUCCION					
16	20-ene-20	LUNES	11:15	MARIA DEL ROSARIO GONZALEZ RUELAS		PRODUCCION					
17	20-ene-20	LUNES	12:45	MARGARITA LOPEZ GAVIOLA		RECURSOS HUMANOS					
18	20-ene-20	LUNES	10:45	CAROL P GARCIA		PRODUCCION					
19	20-ene-20	LUNES	14:30	SUSANA RUVALCABA CASTAÑEDA		PRODUCCION					
20	20-ene-20	LUNES	09:15	MIRIAM ESPINOZA		PRODUCCION					
21	20-ene-20	LUNES	09:30	DANIEL EDUARDO ESTRADA SANCHEZ		ALMACENISTA					
22	20-ene-20	LUNES	14:30	HUGO ADRIAN SANCHEZ HERNANDEZ		PRODUCCION					
23	20-ene-20	LUNES	10:30	MARIA C GARCIA		PRODUCCION					
24	20-ene-20	LUNES	12:30	PABLO LEONIDES		PRODUCCION					
25	20-ene-20	LUNES	13:45	MARIA I RAMIREZ LOPEZ		PRODUCCION					
26	20-ene-20	LUNES	09:00	ERIKA YOHUQUIRA DONIS SALAS		COBRANZA					
27	20-ene-20	LUNES	08:15	VERIDIANA CATALAN VAZQUEZ		PRODUCCION					
28	20-ene-20	LUNES	12:00	ELVIRA HERNANDEZ AGUILAR		SUPERVISION DE PRODUCCION					
29	20-ene-20	LUNES	08:30	MARIO CRUZ BARANDA		PRODUCCION					
30	20-ene-20	LUNES	13:30	FELIX J RAMIREZ GUZMAN		PRODUCCION					
31	20-ene-20	LUNES	11:45	CLAUDIA HERNANDEZ VALENCIA		PRODUCCION					
32	20-ene-20	LUNES	13:15	JOSE M PEREZ		SUPERVISION DE PRODUCCION					
33	20-ene-20	LUNES	14:00	JUANA REYES MAGAÑA		PRODUCCION					
34	20-ene-20	LUNES	11:00	ARACELI GARNICA LOZANO		PRODUCCION					
35	20-ene-20	LUNES	11:30	MARGARITA GUTIERREZ		PRODUCCION					
36											

FILTRO GENERAL											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
TECHNICAL	LEADERSHIP	PROBLEM	PROBLEM	PROBLEM	PROBLEM	WORK ETHIC	ATTENTION TO	POSITIVE	RESPONSIBILITY	PROCESS	
POTENTIAL	POTENTIAL	SOLVING	SOLVING	SOLVING	SOLVING	DETAIL	ATTITUDE	MONITORING	WORK TEMPO	SCORE	
4	1	4	3	6	7	8	7	8	6	5.545	6.50
9	10	5	3	5	10	8	10	10	5	6	7.84
5	2	9	4	5	9	10	3	10	10	5	7.27
5	6	9	4	5	9	10	7	10	3	7.58	7.54
5	1	5	3	7	6	3	6	5	5	5.73	6.24
5	1	4	4	6	6	10	9	4	4	5.38	6.18
4	1	3	3	4	7	8	7	10	5	7	5.73
4	4	5	4	6	8	8	4	9	7	6	5.84
7	1	4	3	6	6	6	3	9	7	6	5.27
6	1	3	1	5	5	6	10	9	2	5	4.82
4	1	2	1	3	8	8	3	9	4	5	4.45
5	3	4	3	5	6	4	5	7	6	4	4.62
5	1	2	2	3	6	6	4	8	4	4	4.58
4	1	3	3	4	7	5	7	5	5	4.35	4.56
4	1	4	3	4	4	5	7	6	3	4	4.08
4	1	2	2	3	5	5	5	8	4	4	4.00
3	1	2	2	2	7	5	5	6	4	5	3.91
4	1	3	3	3	7	5	1	6	2	4	3.55
3	1	3	3	3	5	6	1	9	6	5	4.09
4	1	3	3	3	4	6	2	7	4	4	3.73
3	1	4	3	4	3	6	2	4	6	5	3.73
2	1	2	2	1	5	6	4	6	7	5	3.73
3	1	3	3	2	4	4	6	5	2	4	3.36
4	1	1	2	4	4	5	7	2	5	3.36	3.54
3	1	3	3	3	5	4	1	4	2	5	3.18
3	1	1	1	1	6	5	2	10	1	2	3.00
3	1	1	1	2	3	5	6	7	1	2	2.91
3	1	2	2	3	4	3	5	4	1	3	2.82
3	1	2	1	3	4	3	5	5	1	3	3.09
3	1	2	1	2	4	4	3	5	2	5	2.91
3	1	2	1	3	4	3	3	6	1	3	2.73
1	1	2	1	2	4	6	2	4	1	2	2.27
3	1	1	1	2	2	4	4	7	1	3	2.84
2	1	3	2	1	4	4	5	4	5	3.09	2.65
1	1	3	2	4	2	3	2	3	2	4	2.45
3	1	1	1	2	1	3	5	6	1	1	2.27

10.2 Significado de las Dimensiones Evaluadas

DIMENSIONES SUBJETIVAS DIMENSIONES OBJETIVAS

Significado de las Dimensiones Evaluadas

Teamwork / Trabajo en Equipo: Se refiere a cómo la persona trabaja con el equipo o grupo de trabajo. El trabajo en equipo involucra las creencias de la persona respecto a los comportamientos efectivos dentro de un equipo, también involucra la manera de manejar los conflictos con otras personas. El trabajo en equipo efectivo requiere que la persona se enfoque primero en la efectividad y éxito del equipo como grupo y también en la sensibilidad hacia las necesidades, fortalezas y debilidades de los demás.

Leadership Potential / Potencial de Liderazgo: Se refiere a la probabilidad de éxito que la persona tendrá en un puesto de líder en el futuro. Toma en cuenta la combinación de factores, el primer factor es las creencias de la persona acerca del liderazgo efectivo, en términos de cómo manejar y conducir a los empleados. El segundo factor la iniciativa con asertividad de un liderazgo informal ante diversas situaciones laborales. El tercer factor toma en cuenta la ubicación de control y la competitividad. Con esta dimensión se pueden identificar líderes futuros natos dentro de su personal.

Problem Solving / Quantitative – Resolviendo Problemas Cuantitativos: Se refiere a la habilidad de la persona para trabajar con números y hacer cálculos matemáticos para resolver un problema.

Problem Solving / Qualitative – Resolviendo Problemas Cualitativos: Se refiere a la habilidad de la persona para resolver problemas que requieren razonamiento lógico y sentido común pero que no requieren de cálculos matemáticos.

Work Ethic / Ética de Trabajo: Las personas con un alto grado de ética tienden a ser personas que prefieren la estructura, la organización y cumplen siempre las reglas. Se refiere también a la conducta humana moral de cada individuo y al sentido de responsabilidad en lo que se refiere a puntualidad, organización y apego a reglas. La gente que tiene un nivel alto de ética es trabajadora y no tolera mucho la ambigüedad. Esta dimensión es un excelente pronosticador del desempeño en miembros de equipo.

Attention to Detail / Atención a los Detalles: Poner atención y ser capaz de identificar las pequeñas diferencias, errores o defectos. Esto incluye buscar diferencias en figuras estáticas, números, así como también en figuras con movimiento, y de igual forma ser capaz de saber cuando algo está mal. Esta dimensión es especialmente importante para miembros de equipo que trabajan con maquinaria de precisión, de poca tolerancia y actividades de monitoreo de procesos.

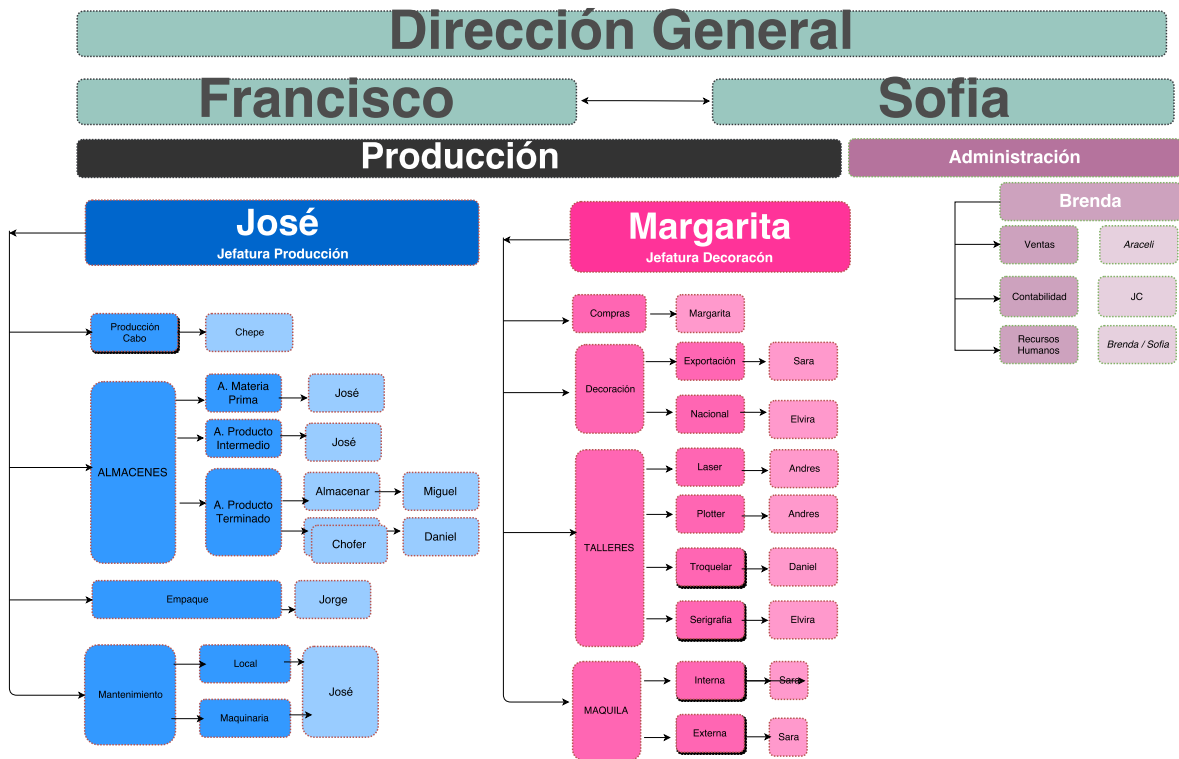
Positive Attitude / Actitud Positiva: Esta dimensión se refiere a cómo la persona ve el mundo. Algunos tienden a ver todo de manera positiva y optimista. Este tipo de personas tiende a ser más abierta a cambios y a ideas nuevas. Por el contrario las personas con actitud negativa tienden a influir negativamente en el equipo por ser cerrados y por crear escepticismo.

Responsibility / Responsabilidad: Esta dimensión se refiere a qué tanto control tienen las personas en sus vidas. Las personas que tienen un control interno alto son aquellas que son responsables por sus acciones y saben que si requieren mejorar necesitan invertir tiempo y esfuerzo.

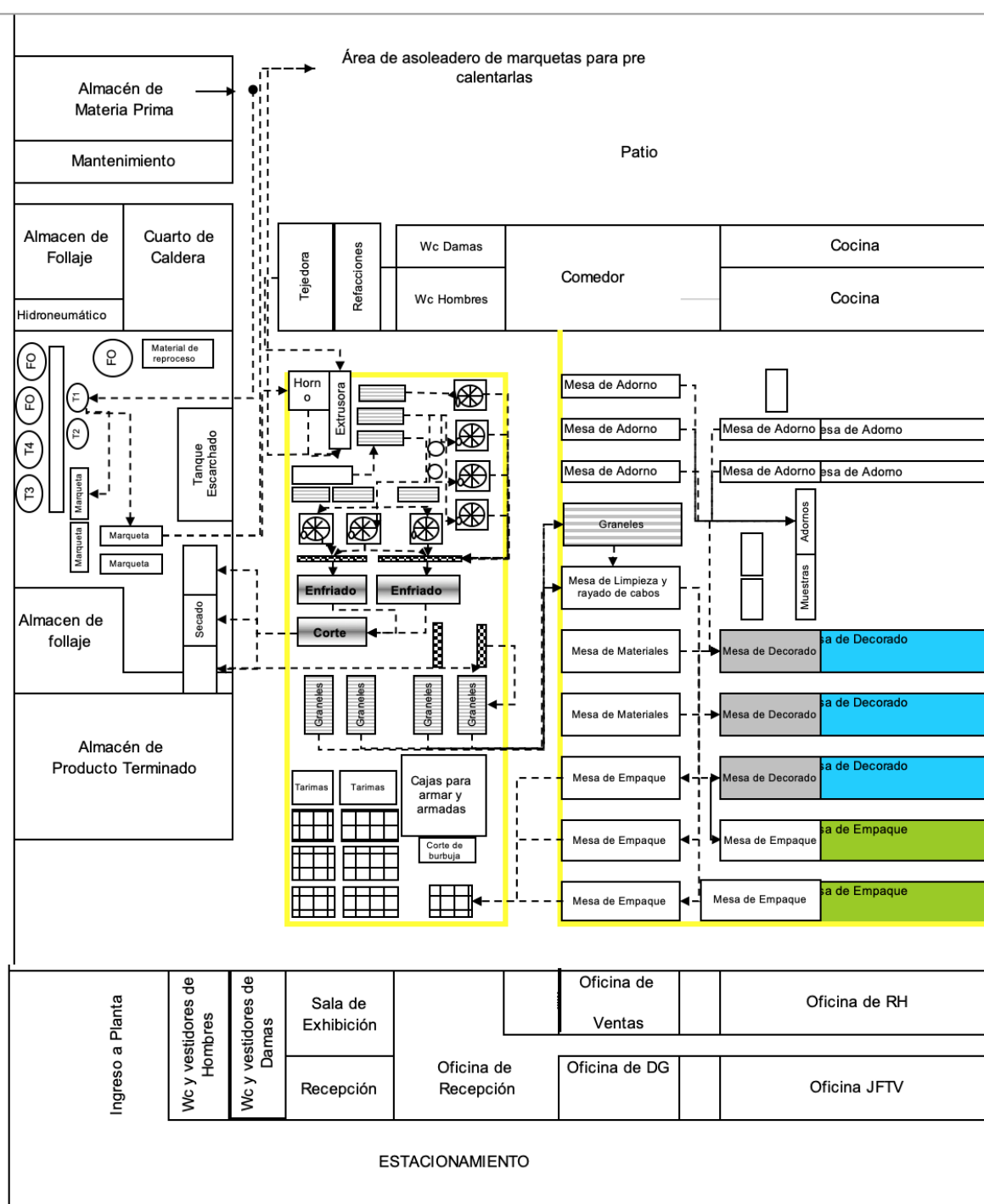
Process Monitoring / Monitoreo de Procesos: Es la capacidad del individuo de estar consciente de varios eventos de manera simultánea. Esta dimensión es esencialmente importante para actividades en las que se pueden estar interrumpiendo por atender llamadas o a otras personas, o en donde se tiene la necesidad de estar vigilando otras situaciones de manera simultánea.

Work-Tempo / Ritmo de Trabajo: Representa la velocidad natural del individuo para realizar actividades que requieren razonamiento y toma de decisiones. Es la habilidad para trabajar a un paso consistente de acuerdo a las necesidades del puesto, esto incluye la habilidad para trabajar rápido y de forma correcta; así como la condición que tiene el individuo y su destreza manual.

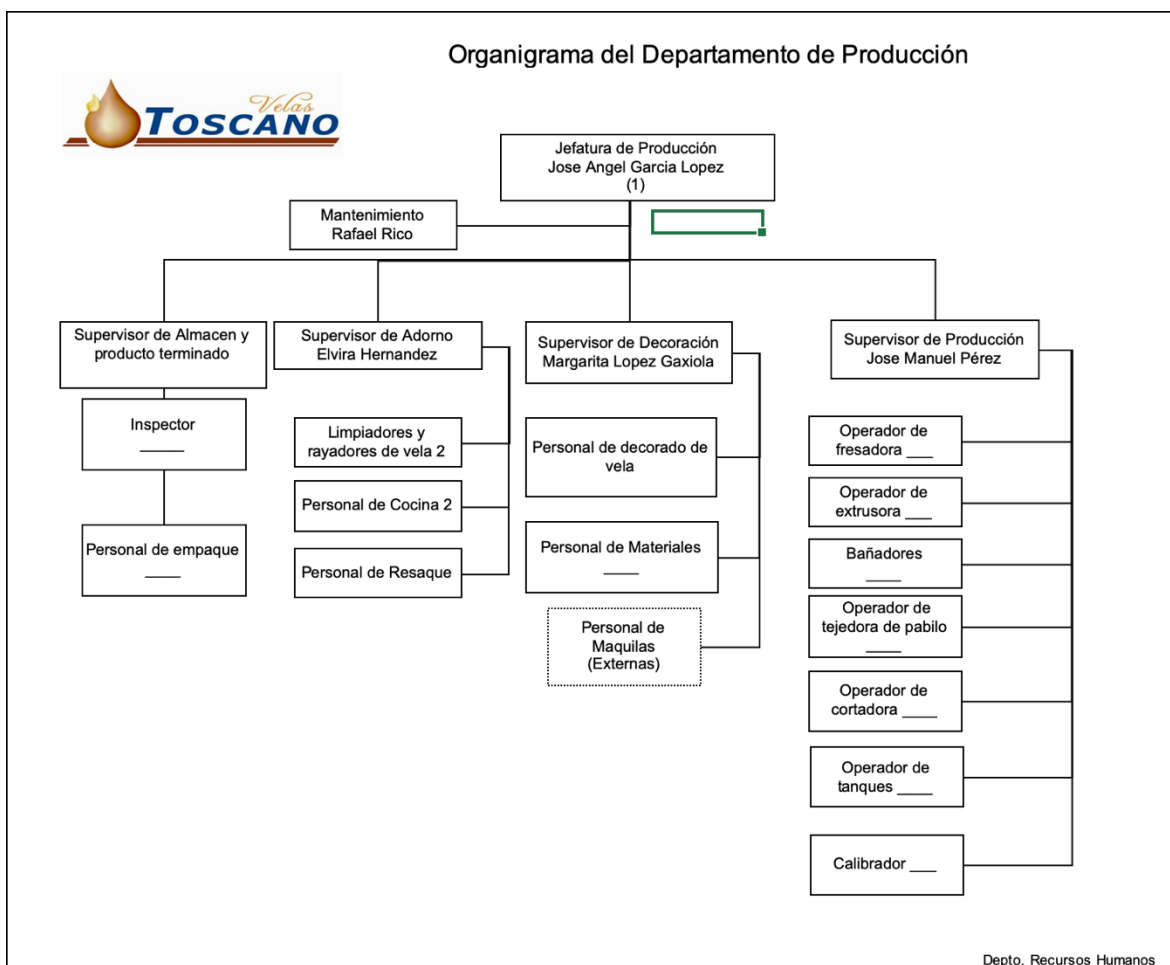
10.3 Organigrama



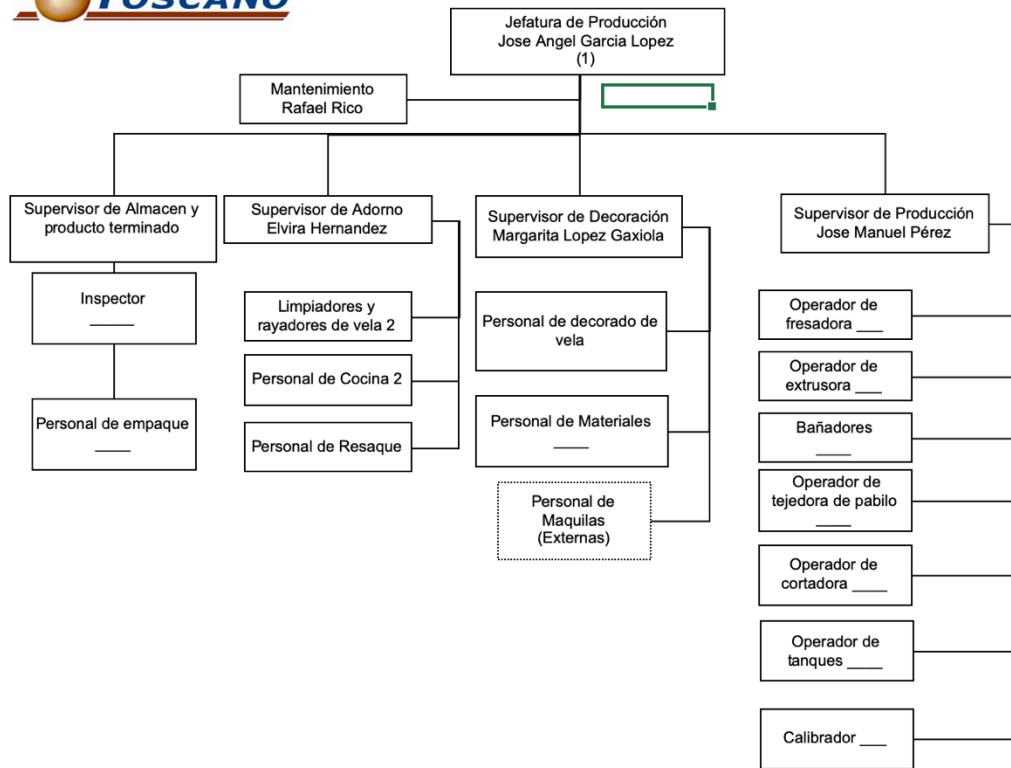
10.4 Lay-out de la Planta



10.5 Organigrama de Producción



Organigrama del Departamento de Producción



Depto. Recursos Humanos

10.6 Perspectiva de la Economía Mundial

Últimas proyecciones de crecimiento de *Perspectivas de la economía mundial*

La pandemia de COVID-19 afectará gravemente el crecimiento en todas las regiones.

(PIB real, variación porcentual anual)	PROYECCIONES		
	2019	2020	2021
Producto mundial	2,9	-3,0	5,8
Economías avanzadas	1,7	-6,1	4,5
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Zona del euro	1,2	-7,5	4,7
Alemania	0,6	-7,0	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
España	2,0	-8,0	4,3
Japón	0,7	-5,2	3,0
Reino Unido	1,4	-6,5	4,0
Canadá	1,6	-6,2	4,2
Otras economías avanzadas	1,7	-4,6	4,5
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	3,7	-1,0	6,6
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	5,5	1,0	8,5
China	6,1	1,2	9,2
India	4,2	1,9	7,4
ASEAN-5	4,8	-0,6	7,8
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,1	-5,2	4,2
Rusia	1,3	-5,5	3,5
América Latina y el Caribe	0,1	-5,2	3,4
Brasil	1,1	-5,3	2,9
México	-0,1	-6,6	3,0
Oriente Medio y Asia Central	1,2	-2,8	4,0
Arabia Saudita	0,3	-2,3	2,9
África subsahariana	3,1	-1,6	4,1
Nigeria	2,2	-3,4	2,4
Sudáfrica	0,2	-5,8	4,0
Economías en desarrollo de bajo ingreso	5,1	0,4	5,6

Fuente: *Perspectivas de la economía mundial*, abril de 2020.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

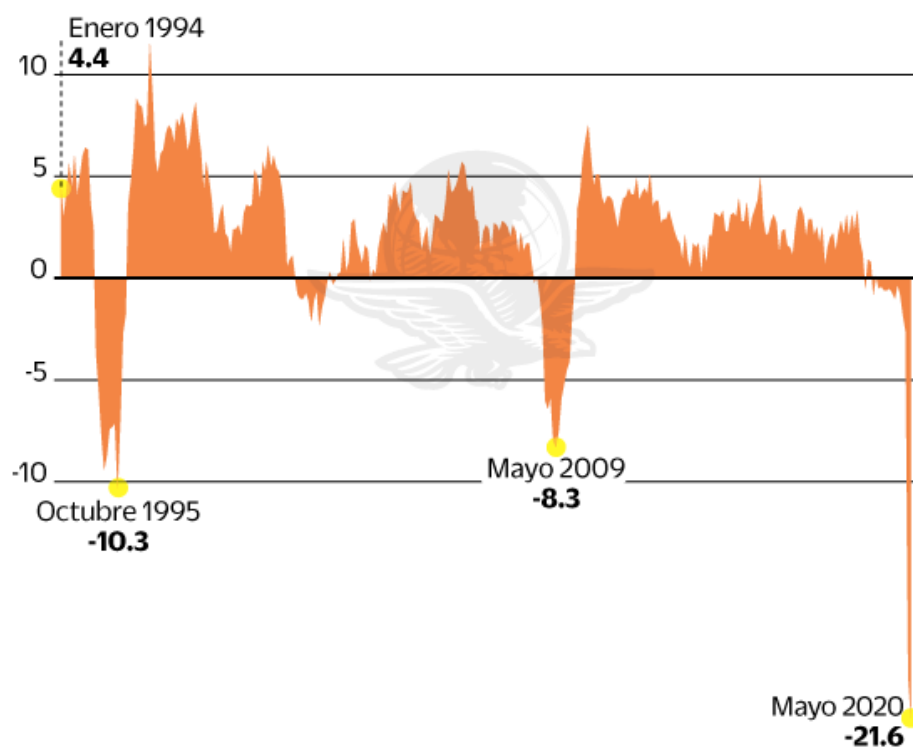
IMF.org

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

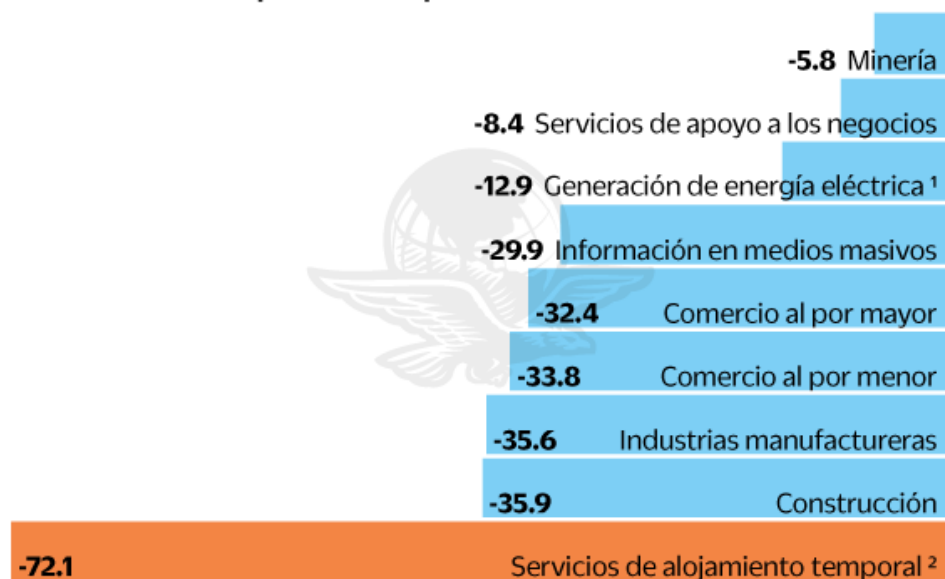
Indicador Global de la Actividad Económica

(Variación porcentual anual al descontar inflación y estacionalidad)

Producción total



Actividades con peor desempeño*



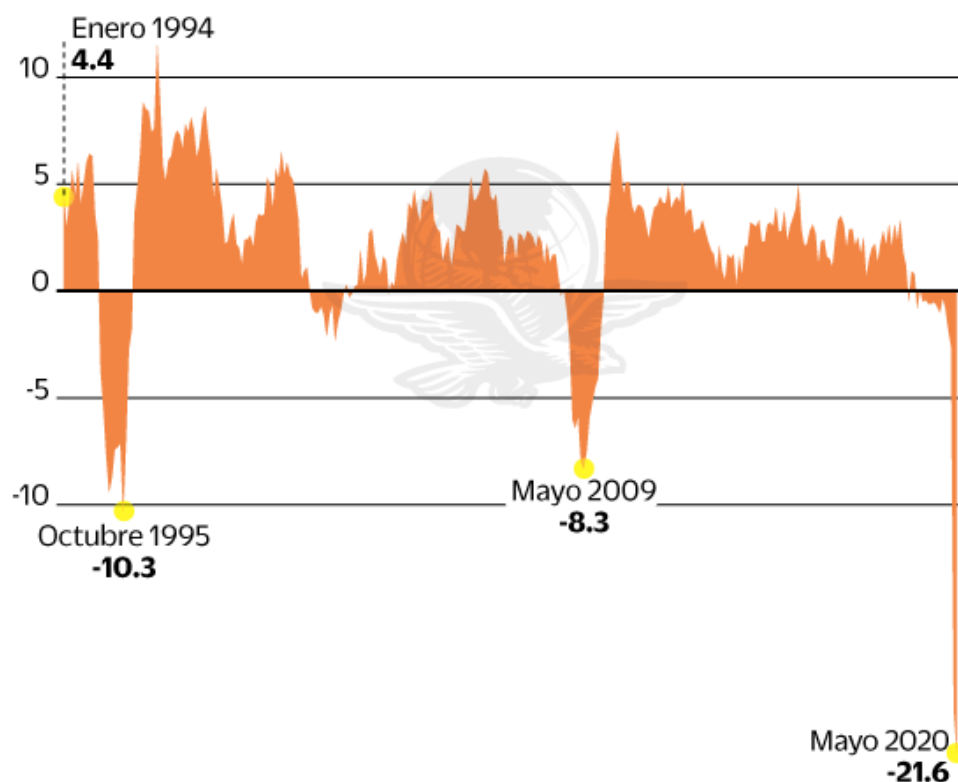
*Cifras en mayo de 2020. ¹ Incluye suministro de agua y luz. ² Incluye preparación de alimentos.
Fuente: Inegi

<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/el-desplome-economico-de-mexico-en-una-grafica>

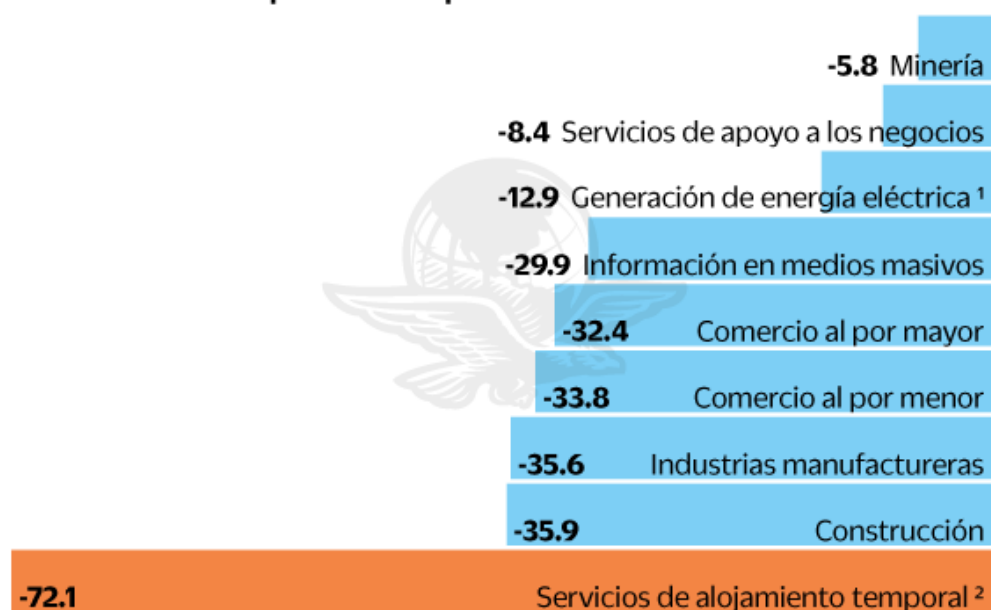
Indicador Global de la Actividad Económica

(Variación porcentual anual al descontar inflación y estacionalidad)

Producción total



Actividades con peor desempeño*



*Cifras en mayo de 2020. ¹ Incluye suministro de agua y luz. ² Incluye preparación de alimentos.
Fuente: Inegi

