



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
FAALVID EN LA CIUDAD DE CUENCA”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO EN  
INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

ANGELICA MELANIA PESANTEZ PESANTEZ

ISMAEL SANTIAGO YUQUI GUAMAN

DIRECTOR:

ING. XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁZQUEZ

CUENCA – ECUADOR

2020

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico a mis padres y a toda mi familia que siempre me apoyaron en este camino hasta lograr mi meta final, a mis primos por su apoyo para mis estudios en especial a mi prima Elvia que es mi segunda madre y es parte fundamental para alcanzar mi éxito académico, siempre me brindo palabras de aliento motivándome a seguir adelante y apoyándome en cada una de mis decisiones, a mi hermano Geovanny que me apoyo en todo el transcurso de mis estudios me enseñó que tengo destrezas y habilidades que no me imaginaba gracias al apoyo de todos logre una meta más en mi vida.

**Angelica**

A Dios todo poderoso, quien nunca me abandono y me brindo fuerzas y ánimos en todo momento de mi vida estudiantil.

A mi madre Norma Angélica, quien nunca dejo de creer en mí y me apoyo constantemente a seguir estudiando.

A mi padre Juan de la Cruz, quien a pesar de encontrarse lejos siempre estuvo al pendiente, aconsejándome y motivándome a culminar mi meta.

A mi hermana Sharon Salomé, quien en momentos difíciles me apoyo con cuidado y amor. Con infinita gratitud, dedico esta realización a todas las personas quienes con generosidad me supieron apoyar en mi carrera.

**Santiago**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios y a nuestros padres por habernos apoyado en cada decisión que hemos tomado en el transcurso de nuestras vidas además gracias por darnos esta maravillosa oportunidad de estudiar, habernos forjado a cumplir muchas de nuestras metas siempre motivándonos constantemente para que llevemos a cabo nuestros anhelos también queremos agradecer a la Universidad del Azuay por brindarnos una excelente formación académica por medio de los docentes con sus sabias enseñanzas, de manera especial al Ing. Xavier Ortega por habernos dado la oportunidad de ser nuestro tutor además de compartir sus conocimientos y estar siempre apoyándonos en el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

También queremos agradecer al señor Rolando Yari dueño de la empresa FAALVID por la información proporcionada y por su tiempo en la colaboración para la elaboración de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXO .....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
<b>1.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 Desagregación empresarial .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2 Origen de la planificación estratégica .....</b>	<b>3</b>
1.1.2.1 Evolución de la planificación estratégica.....	4
<b>1.1.3 ¿Qué es la planificación estratégica?.....</b>	<b>4</b>
1.1.3.1 Objetivo de planificación .....	7
1.1.3.2 Proceso de administración estratégica .....	7
<b>1.1.4 Importancia de la planificación estratégica .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Estructura organizacional.....</b>	<b>9</b>
1.2.1.1 Organigrama actual .....	9
1.2.1.2 Organigrama propuesto.....	10
<b>1.2.2 Desagregación empresarial .....</b>	<b>11</b>
1.2.2.1 Desagregación actual .....	11
1.2.2.2 Desagregación propuesta .....	12
<b>1.2.3. Historia de la empresa .....</b>	<b>15</b>

<b>1.2.4 Descripción de los productos que ofrece .....</b>	<b>15</b>
1.2.4.1 Productos .....	16
1.2.4.1 Servicios.....	25
<b>1.2.5 Clientes y puntos de ventas .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.6. Análisis de la cadena de valor de la empresa.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.7. Análisis FODA por áreas funcionales .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CONTRUCCION METÁLICA EN CUENCA .....</b>	<b>32</b>
2.1.1 Análisis PESTEL.....	32
2.1.2 Análisis FODA del sector .....	38
2.1.3 Análisis de la cadena de valor del sector .....	39
2.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	42
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>48</b>
3.1.1 Misión.....	48
3.1.2 Visión.....	48
3.1.3Valores .....	48
3.1.3.1 Valores Corporativos Internos .....	48
3.1.3.2 Valores corporativos externos.....	49
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>50</b>
4.1.1. FODA cruzado por áreas .....	50
4.1.2 Planeación Estratégica que incluye: objetivos, políticas, estratégicas y procedimientos por cada área de la empresa. ....	59
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>77</b>

**5.1 DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN DE CONTROL DE LA ESTRATEGIA ..... 77**

**5.1.1 Construcción de indicadores de gestión ..... 77**

5.1.1.1 Indicadores para el área de Talento Humano ..... 77

5.1.1.2 Indicadores para el área de ventas..... 78

5.1.1.3 Indicadores para el área de Producción..... 79

5.1.1.4 Indicadores para el área Financiera..... 80

5.1.1.5 Indicadores para el área de Gerencia ..... 81

**5.2 CONCLUSIONES..... 83**

**5.3 RECOMENDACIONES..... 85**

**BIBLIOGRAFÍA..... 86**

**ANEXO ..... 88**

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

<b>Ilustración 1:</b> Origen de la Planeación estratégica .....	3
<b>Ilustración 2:</b> Evolución de la planificación estratégica.....	4
<b>Ilustración 3:</b> Proceso de la administración estratégica.....	7
<b>Ilustración 4:</b> Organigrama actual .....	9
<b>Ilustración 5:</b> Organigrama propuesto.....	10
<b>Ilustración 6:</b> Cadena de valor.....	27
<b>Fotografía 1:</b> Ventanas 1 .....	16
<b>Fotografía 2:</b> Ventanas 2 .....	16
<b>Fotografía 3:</b> Puertas 1 .....	17
<b>Fotografía 4:</b> Puertas 2 .....	17
<b>Fotografía 5:</b> Vidrio 1 .....	18
<b>Fotografía 6:</b> Vidrio 2.....	18
<b>Fotografía 7:</b> Cubiertas .....	19
<b>Fotografía 8:</b> Pasamanos1 .....	20
<b>Fotografía 9:</b> Pasamanos 2 .....	20
<b>Fotografía 10:</b> Fachadas 1 .....	21
<b>Fotografía 11:</b> Fachadas 2 .....	21
<b>Fotografía 12:</b> Cortineros de baño 1 .....	21
<b>Fotografía 13:</b> Cortineros de baño 2.....	22
<b>Fotografía 14:</b> Paneles de aluminio .....	23
<b>Fotografía 15:</b> Cerchas Metálicas .....	23
<b>Fotografía 16:</b> Parrillas Metálicas .....	24
<b>Fotografía 17:</b> Accesorios .....	25
<b>Tabla 1:</b> Análisis FODA Área de Gerencia General.....	28
<b>Tabla 2:</b> Análisis FODA Área de Producción.....	29
<b>Tabla 3:</b> Análisis FODA Área de Ventas.....	30
<b>Tabla 4:</b> Incidencia de los factores PESTEL en la empresa FAAVID .....	36

<b>Tabla 5:</b> Análisis FODA del sector.....	38
<b>Tabla 6:</b> Resumen fuerzas de Porter .....	47
<b>Tabla 7</b> FODA cruzado área de gerencia general .....	50
<b>Tabla 8</b> FODA cruzado área de producción.....	52
<b>Tabla 9</b> FODA cruzado área de ventas .....	56
<b>Tabla 10</b> Plan estratégico para el área de talento humano .....	59
<b>Tabla 11</b> Plan estratégico para el área de ventas.....	61
<b>Tabla 12</b> Plan estratégico para el área de producción .....	65
<b>Tabla 13</b> Plan estratégico para el área de finanzas.....	68
<b>Tabla 14</b> Plan estratégico para el área de gerencia.....	72
<b>Tabla 15:</b> Presupuesto total de la implementación del plan estratégico.....	76

## ÍNDICE DE ANEXO

**Anexo 1:** Entrevista para formular la estrategia filosófica de la empresa FAALVID. .... 88

## **RESUMEN**

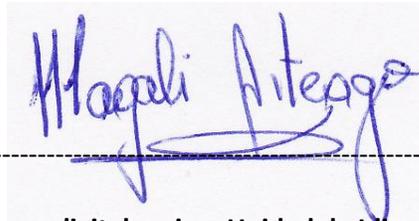
En el presente trabajo de investigación se desarrolla la planificación estratégica para la empresa FAALVID ubicada en la ciudad de Cuenca, buscando una evolución y crecimiento que le permita ser una empresa sostenible en el tiempo. En el primer capítulo se analiza teorías, conceptos y técnicas para ser aplicadas en el desarrollo del estudio; en el cual se realiza un diagnóstico situacional de la empresa para conocer su estado actual y, posteriormente se evalúa el sector industrial de la metalmecánica en Cuenca y, se propone la etapa filosófica de la empresa; aspectos con los cuales se desarrolla el plan estratégico por áreas, conformado por objetivos, políticas, estrategias y procedimientos a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos y el posicionamiento de la empresa en el sector metalmecánico de la ciudad.

**Palabras claves:** Planeación estratégica, estrategia, empresa, sector industrial metalmecánica, ventaja competitiva.

## **ABSTRACT**

In this research, strategic planning was developed for FAALVID, a company located in Cuenca. The objective of the study was to seek the evolution and growth to help the company to become sustainable over time. Firstly, theories, concepts and techniques are applied in the development of the study, in which a situational diagnosis of the company is made to know its current state. Subsequently, the industrial sector of metalworking in Cuenca was evaluated, and a philosophical stage of the company is proposed. Aspects of the strategic planning was developed by areas, conformed by objectives, policies, strategies and procedures to fulfill the objectives, and the position of the company in the metal-mechanic sector of the city.

**Key words:** Strategic planning, strategy, company, metalworking industrial sector, competitive advantage.

A handwritten signature in blue ink, reading "Magali Aiteaga", is positioned above a horizontal dashed line. The signature is fluid and cursive.

**Firma digital revisor Unidad de Idiomas**

## **INTRODUCCIÓN**

La inexistencia de una propuesta o implantación de una planificación en la gestión y operaciones de la empresa FAALVID ha hecho que la misma deje de ser competitiva en el mercado, impidiéndole tener un porcentaje de crecimiento y posicionamiento superior al que hoy en día tiene dentro del sector metalmecánico en la ciudad de Cuenca y en el austro ecuatoriano, es por esto que se realiza un diagnóstico empresarial y se propone un plan estratégico que incluye herramientas de dirección de talento humano, gestión de ventas, habilidades gerenciales, procesos productivos optimizados y análisis financieros apropiados, acciones con las cuales se traza un camino a seguir para la consecución de objetivos que permitirá garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En un primer momento realiza un levantamiento de información de la empresa, estructura organizacional, procesos, insumos con los cuales se establece un diagnóstico de la situación actual, proporcionando una visión clara de los puntos a favor y en contra que posee Faalvid, es sumamente relevante tomar en consideración los factores externos que influyen en la empresa, es por eso que en el segundo capítulo se realiza un análisis PESTEL identificando aspectos para tomarlos en consideración al momento del diseño del plan estratégico. La propuesta inicia con el planteamiento de la etapa filosófica de la empresa, compuesta por misión, visión y valores que se han determinado a través de una entrevista estructurada al dueño de la empresa, posterior a ello, se crean estrategias para mitigar los riesgos y potencializar las oportunidades detectadas y se organizan y complementan con acciones, políticas y costos en planes diseñados para cada área. Finalmente se asignan indicadores que ayudarán a medir el alcance e impacto de las estrategias para continuarlas o modificarlas de manera que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

## CAPÍTULO I

### 1.1 MARCO TEÓRICO

Se realizará una recopilación teórica de varios autores como: Armijos Mariela, Michael Porter, Certo Samuel, entre otros que proponen conceptos básicos sobre la planificación estratégica, permitiéndonos profundizar nuestros conocimientos para poder adoptar un modelo de planificación estratégica para la empresa.

En este capítulo veremos lo importante que es la planificación estratégica dentro de las organizaciones, ya que les ayuda a conseguir los objetivos planteados, acordes a su filosofía, a través de la formulación de los referidos objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo

Además, hace referencia a los niveles de planeación que se pueden aplicar dentro de una empresa y las herramientas de análisis necesario como son las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA por cada área, análisis PESTEL, para así poder diseñar un plan estratégico.

#### 1.1.1 Desagregación empresarial

El concepto de empresa desagregada afirma que existen básicamente tres tipos de actividades empresariales, como son relaciones con los clientes, innovación de productos e infraestructura, estos pueden coexistir en una misma organización, aunque lo ideal es que se desagregue en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renuncias no deseadas.

Cualquier herramienta que se utilice se tiene que analizar desde la perspectiva de cada una de las áreas funcionales, para que su funcionamiento sea acorde al cliente interno y externo.

**Relación con el cliente.** - Su propósito es encontrar nuevos clientes y establecer una relación duradera con ellos, mejorando su percepción de la marca y generando nuevas ventas.

**Innovación de Producto.** - Su objetivo es crear productos o servicios innovadores y de calidad que generen valor para la empresa.

**Infraestructura.** - Se relaciona con la creación de nuevas instalaciones que permita dar soporte a grandes volúmenes de operaciones o tareas repetitivas, esto incluye los procesos de producción.

### 1.1.2 Origen de la planificación estratégica

La planificación es prever el futuro, es un proceso llevado a cabo por el gobierno para regular el desarrollo del establecimiento humano.

En este proceso se obedece la voluntad colectiva y se realiza un refuerzo conjunto de transformación y mejora. Se da por la reflexión y se orienta hacia un mejor futuro para todos.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde diferentes tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, iniciaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1990), citados por (Morgado & Garcia, 2008).

#### **Ilustración 1:** Origen de la Planeación estratégica

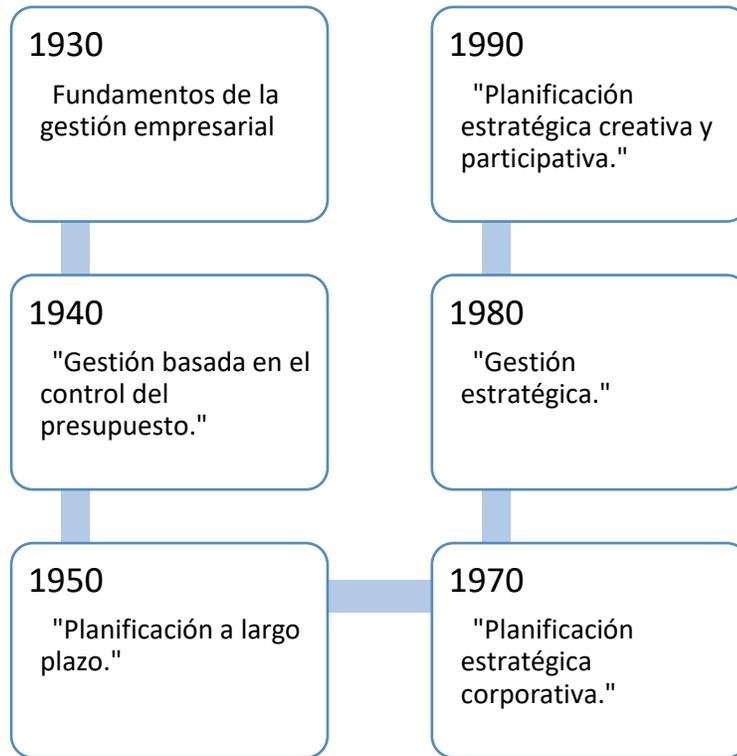


**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1.2.1 Evolución de la planificación estratégica

**Ilustración 2:** Evolución de la planificación estratégica



**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago

**Fuente:** Evolución de la planificación estratégica Alfred D. Chandler

### 1.1.3 ¿Qué es la planificación estratégica?

#### Planeación Estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio para definir objetivos.

Hoy en día, las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cuenca no desarrollan o implementan una planificación estratégica de forma sutil según su sector y pocas veces lo hacen de manera consecuente, pero se debe tener en cuenta que esta herramienta es vital para un cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

Además, con una propuesta de planificación estratégica se logrará un crecimiento, diferenciación y posicionamiento, lo que permitirá ser más competitivos dentro del sector industrial de la construcción metálica en Cuenca.

Para la elaboración de esta propuesta y correctos estudios citamos a continuación algunos conceptos de planificación estratégica, en los cuales basaremos nuestro estudio:

Como afirma Armijos (2011):

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (pág. 15)

La planeación estratégica se ha aplicado y se aplica en cualquier tipo de organización, pequeñas, medianas y grandes empresas, ya sean públicas o privadas, esto ayuda a que las organizaciones estén preparadas para un cambio en diferentes situaciones, debido a que vivimos en un mundo muy competitivo y expuesto a diferentes cambios para alcanzar el éxito empresarial esperado.

La planeación estratégica es “un conjunto de planes integrales de una organización que norman el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez , 2005, pág. 289) Para Martínez (2006), planeación estratégica es una respuesta lógica a las necesidades de observar un futuro incierto, complejo, y cambiante. También lo define como “una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”. (pág. 331)

Las fuentes antes mencionadas son dinámicas por lo que hace que el proceso también sea dinámico y así mismo, el proceso de planificación estratégica se describe como el desarrollo de una visión que la empresa quiere alcanzar en el futuro.

Según Peter (2003), es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Según Garcia & Valencia (2007), la planificación estratégica es lo que orienta a las empresas en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos en el período que viene a continuación. Este es un trabajo que puede – y debe – ser desarrollado por cualquier negocio, independientemente de su porte o segmento de actuación. Al final, así

como todas las empresas necesitan crecer y alcanzar objetivos, también es necesario organizarse y elaborar un plan de acción que sea coherente para tanto. Es bueno decir, sin embargo, que la planificación estratégica debe ser un proceso que involucre a todos los equipos y niveles de la empresa. Es decir, ella debe unir el compromiso y dedicación del líder con el compromiso de los equipos para que, de esa forma, todos trabajen en armonía y enfocados en los mismos propósitos.

Según Chiavenato & Sapiro (2011), la planificación tiene tres niveles:

1. **Planeación estratégica.** - Se identifica por ser amplia y abarcar a toda la organización, tanto áreas como recursos que permitan alcanzar los objetivos; su horizonte de tiempo es a largo plazo y está compuesta por consecuencias y efectos que durarán algunos años, además este tipo de planificación es responsabilidad de la alta gerencia los mismos que están encargados de elaborar un plan maestro que les permita subordinar los demás planes de la empresa.
2. **Planeación táctica.** - Es utilizado por los jefes de cada departamento para establecer actividades estratégicas que se deben desarrollar en cada departamento de la organización para poder llegar al éxito. Su horizonte de tiempo es a mediano plazo, por lo general anual; su alcance es específico para cada departamento y los recursos de la empresa.
3. **Planeación operativa.** - Abarca una tarea o actividad específica, convierte el plan estratégico en cifras precisas y claras. Su horizonte de tiempo es a corto plazo, es decir su aplicación es inmediata, enfocándose en las actividades que deben realizar los trabajadores dentro de la empresa, permitiendo a la organización alcanzar metas específicas. Este tipo de planeación es analítica y está en manos del nivel operativo.

Al ejecutar la planeación estratégica debemos formular algunas preguntas: “¿Tenemos el negocio correcto?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Está aumentando o disminuyendo nuestro mercado?” (Steiner, 1997, pág. 5), citado por (López & Matute, 2019)

Para Bojórquez & Pérez (2008) la planeación estratégica es una actividad de largo plazo que implementan las empresas para identificar y seguir la visión a través del cumplimiento de metas. Esta herramienta administrativa sirve como una guía para aquellas empresas que

quieren posicionarse en un mundo globalizado. Por esta razón es importante considerar el entorno de la organización, el rumbo y filosofía a la que debe seguir la empresa para cumplir los objetivos planteados.

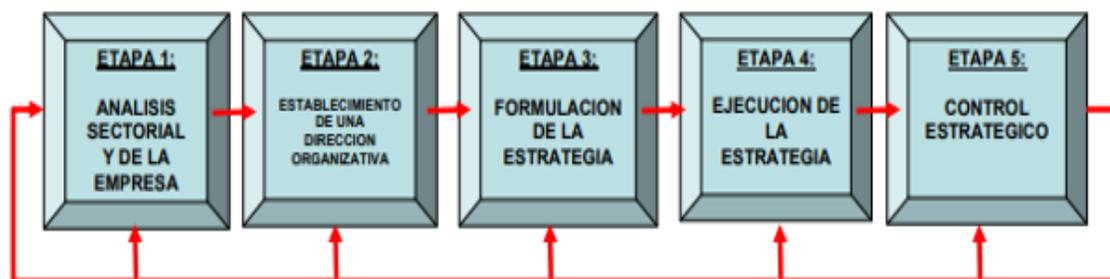
### 1.1.3.1 Objetivo de planificación

Al aplicar una correcta planificación dentro de una organización nos ayudará a cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia, como consecuencia podrán lograr una rentabilidad aceptable, diferenciación e innovación de los productos que le permitirá competir en el sector metalmecánico en la ciudad de Cuenca.

El beneficio económico no puede ser el único objetivo de las organizaciones ya que se debe dar importancia a otras herramientas de competitividad como menciona el autor Porter (1989), citado por González & Vázquez (2000), que la competitividad depende de la innovación, una empresa debe siempre estar mejorando la calidad de sus productos para así poder tener una ventaja sobre sus competidores, es decir para lograr con este mejoramiento se debe tener una correcta planificación dentro de la organización ya que la innovación no se refleja solamente en un nuevo diseño sino en un nuevo proceso de producción y en un nuevo método comercial ayudando a captar un nuevo mercado no atendido de manera eficiente permitiéndole tener una ventaja competitiva y una mejora continua en la organización.

### 1.1.3.2 Proceso de administración estratégica

**Ilustración 3:** Proceso de la administración estratégica.



“Modelo general de administración estratégica”

Fuente: Samuel Certo (1997).

#### **1.1.4 Importancia de la planificación estratégica**

Es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Las empresas deben estar conscientes de que la implementación de una administración estratégica en el seno de las organizaciones, implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre las empresas y su entorno, a través de la creación de objetivos, metas, propósitos, estrategias de crecimiento, planes de cartera de negocios para las operaciones de la compañía y todos los efectos de las variables circundantes.

Téngase presente, que manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la empresa reflejada en su organigrama.

#### **1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

A continuación, se realizará un análisis y descripción de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, la cual determinará la situación actual de la empresa, luego de un estudio referente a sus áreas: ventas, producción, talento humano, finanzas y todas sus actividades claves, productos y servicios que oferta al sector metalmecánica, lo que, a su vez, permitirá obtener información y datos reales para proponer una planificación estratégica acorde a la realidad de la empresa.

Además, se analizará la estructura actual y se propondrá una nueva estructura organizacional, la cual mejorará las actividades, con el afán de optimizar los recursos y alcanzar los objetivos planteados. Esto se logrará luego de un análisis FODA de las áreas más importantes de la empresa.

## **Análisis sectorial de la empresa**

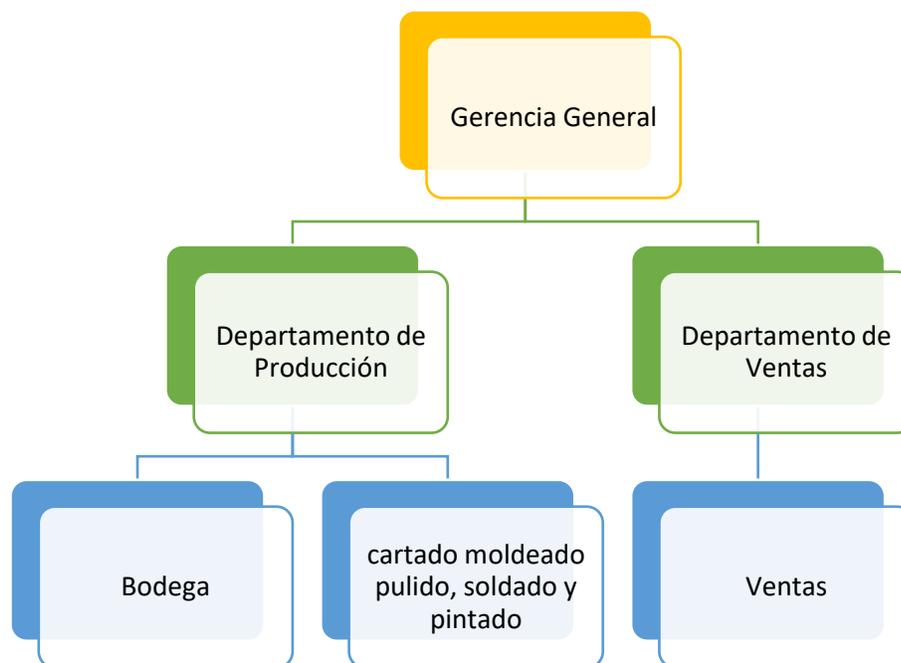
Una organización es un sistema que está sujeto a una gama de insumos, por lo tanto, debe conocer la estructura del sector en el que se desenvuelve, esto influirá en su competencia y rentabilidad, identificando problemas importantes, presentes y futuros.

La empresa se ubica en el sector secundario de la economía, que agrupa a las actividades de transformación, pues pertenece a la rama de la metalmecánica.

### **1.2.1. Estructura organizacional**

#### **1.2.1.1 Organigrama actual**

**Ilustración 4:** Organigrama actual



**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago

**Fuente:** FAALVID

### 1.2.1.2 Organigrama propuesto.

**Ilustración 5:** Organigrama propuesto



**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago

## **1.2.2 Desagregación empresarial**

### **1.2.2.1 Desagregación actual**

#### **GERENCIA GENERAL.**

En Faalvid actualmente el administrador realiza varias funciones, siendo las siguientes las más relevantes:

- Cierre de ventas de los productos y servicios que Faalvid ofrece.
- Envío de las órdenes de clientes al departamento de producción.
- Gestión de inventarios.
- Gestión de talento humano.
- Control de órdenes de pedidos de los clientes.
- Verificación de cumplimiento de presupuestos.
- Gestión de proveedores.
- Financiamiento para las actividades de la empresa.

#### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.**

El área de producción está ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Del Cebollar y Juan López Tormaleo, constituye el área mayor de la empresa, ya que la misma se dedica a la transformación de la materia prima en artículos terminados, según las especificaciones de la orden de trabajo.

#### **BODEGA**

El personal se encarga de recibir y clasificar todos los pedidos por parte de la empresa a sus proveedores, para las actividades diarias, de entre las cuales destacamos las siguientes:

- Recibir y clasificar las órdenes de pedido de vidrio tintado, reflectivo, bronce, claro y negro en sus distintas dimensiones y espesores.
- Recibir y clasificar las órdenes de pedido de perfilería de aluminio, acero y hierro.
- Recibir y clasificar todos los accesorios e insumos para las actividades diarias de la empresa.
- Registro de todos los materiales que ingresan y egresan.
- Cortado, moldeado, pulido, armado, soldado y pintado.

El personal se encarga de transformar la materia prima e insumos en artículos terminados, de acuerdo a la prioridad de la orden de trabajo, para su instalación o entrega a sus clientes.

Se destaca las siguientes actividades:

- Cortado de los diferentes perfiles en las dimensiones específicas para la elaboración del artículo terminado.
- Moldeo de los perfiles, si la orden de trabajo así lo especifica, para la elaboración del artículo terminado.
- Pulido de la perfilería si es necesario para la elaboración del artículo terminado.
- Armado y soldado de la perfilería para la elaboración de los artículos terminados.
- Pintado de la perfilería según especificaciones en el orden de trabajo.
- Acoples de los accesorios para el producto terminado.
- Despacho de órdenes de trabajo.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El personal del área de ventas realiza visitas a clientes actuales y potenciales (construcciones), en la zona del Austro del Ecuador, donde se presentan proformas para que después de un análisis entre el cliente y el representante de la organización, se concrete la venta o de existir algún inconveniente se llegue a un acuerdo para que se realice el cierre de venta.

### **1.2.2.2 Desagregación propuesta**

#### **GERENCIA GENERAL**

- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las áreas de la organización.
- Tomar la mejor decisión para la organización, basándose en estudios previos.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Obtener los recursos financieros para las áreas funcionales de la empresa, sean estos por financiamiento, inversión u otros, tomando siempre la mejor decisión.
- Gestionar compras y ventas.
- Manejar talento humano, inventarios.
- Decidir sobre adquisición de activos fijos.

#### **ÁREA DE FINANZAS**

Debe administrar los recursos financieros destinados a las áreas de la organización, generando la información necesaria para la toma de decisiones.

#### **Contabilidad.**

Sus actividades son las siguientes, enmarcadas dentro de normativas vigentes, a nivel nacional e internacional.

- Elaborar el proceso contable completo de la organización.
- Realizar estados financieros
- Analizar estados financieros, mediante indicadores respectivos.
- Preparar informes financieros para gerencia general

### **Financiera.**

Buscar fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente.

Optimizar los recursos de manera eficiente.

### **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Gestión de talento humano.

Sus actividades son:

- Ejecutar la nómina del personal.
- Seleccionar al personal.
- Contratar al personal.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador.
- Diseñar programas de capacitación continua al personal.
- Manejar planes de seguridad y salud ocupacional.

### **AREA DE PRODUCCION**

En esta área se lleva a cabo la transformación de la materia prima en productos terminados, bajo estándares de calidad y sujetos a especificaciones y pedidos de los clientes.

#### **Bodega**

- Recibir la materia prima, insumos y accesorios, conjuntamente con la correcta clasificación y almacenamiento de los mismos.
- Realizar gestión de inventarios.
- Almacenamiento, cuidado y protección de los materiales e insumos.

#### **Proceso de Fabricación**

- Cortar, soldar, pulir, pintar los productos según las especificaciones de las órdenes de producción.
- Reducción de desechos.
- Optimizar recursos.

### **Control de calidad**

- Garantizar que toda la producción cumpla con las especificaciones y dimensiones de la orden de producción.
- Aplicar indicadores de calidad.
- Realizar informes de actividades, productos y personal del área.
- Monitorear el avance de las distintas órdenes de producción.

### **ÁREA DE VENTAS**

En esta área el personal debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes, adaptándose a sus necesidades y presupuesto, mediante una buena relación con los mismos, para conseguirlo se evaluará la información obtenida del cliente referente a la atención y calidad de producto brindado por la organización, sin olvidar los servicios de post venta.

### **Comercialización**

- Innovar constantemente los productos que ofrece la organización, según el análisis de mercado, en cuanto a necesidades, gustos y estilos de vida de los consumidores.
- Implementar estrategias para la venta de los productos.
- Monitorear la venta de productos.
- Realizar informes para gerencia, en cuanto a las ventas del período.

### **Compras**

- Realizar la adquisición de la materia prima, suministros, accesorios y tecnología, según la organización lo requiera.
- Colocar la oferta de productos en las plataformas de compras públicas, buscando de esta forma expandir a la organización.
- Manejar adecuadamente la gestión con proveedores.
- Realizar informes para gerencia general.

### **Marketing.**

- Llevar a cabo, con cierta regularidad, investigaciones de mercado, para conocer gustos y exigencias de los consumidores.
- Implementar estrategias para abarcar mayor mercado.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Mejorar la comunicación dentro y fuera de la organización.

### **1.2.3. Historia de la empresa**

Faalvid se fundó en el mes de enero de 1992 en la ciudad de Cuenca, por el Sr. Rolando Yari, en un local ubicado en la Av. de las Américas y Honduras. Sus inicios fueron como una pequeña vidriería, donde se ofrecía la venta e instalación de vidrios claros de 2mm, 3mm y 4mm. Posterior a esto se implementaron más productos similares, como vidrios en color bronce y negro, de 2mm, 3mm, 4mm y 6mm, con la respectiva instalación.

Tras la instalación de los vidrios, el propietario decidió poner en marcha la fabricación de productos en aluminio, la cual encaja perfectamente, ya que se fabricaba e instalaba ventanas y éstas necesitan de vidrio para ser terminadas.

Al observar el crecimiento y la acogida por del mercado, se decide implementar una nueva línea de productos en hierro, lo cual se complementa con los ya existentes.

El propietario para abastecer la demanda decidió comprar vehículos, los cuales permitían transportar, entregar e instalar los productos en el tiempo estimado.

En el año de 2008 Faalvid se traslada a un nuevo local, ubicado en la Av. Américas y México, la cual permite fabricar y vender más productos, además de instalar un nuevo servicio el que es de marquetería, posterior a esto se implementa una nueva línea de producción en acero, también la venta de accesorios para poder instalar todos los productos de aluminio, hierro y acero.

En el año 2010, al no poder fabricar más productos, ya que su local no era adecuado para la fabricación de los mismos, el gerente decidió trasladar la planta de producción a un local situado en la Calle del Cebollar y Juan López Tormaleo, en un espacio de aproximadamente 300 metros cuadrados, el cual permitió realizar toda la fabricación de los productos en aluminio, hierro y acero.

Hoy en día Faalvid sigue en la misma ubicación y cuenta con un camión, dos camionetas y dos autos para las actividades ordinarias, además de contar con más de 16 empleados los cuales trabajan diariamente para alcanzar los objetivos planteados por el negocio.

### **1.2.4 Descripción de los productos que ofrece**

Los principales productos y servicios que ofrece Faalvid se ajustan a las especificaciones y necesidades que los clientes puedan tener en lo referente al sector metalmecánico. Entre los cuales, podemos mencionar los siguientes:

#### 1.2.4.1 Productos

**Ventanas:** Fabricación de ventanas según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y color madera; tipo cerchadas, a cuadros, batiente, fija, corrediza, panorámica, celosía, personalizadas, etc.

**Fotografía 1:** Ventanas 1



**Fuente:** FAALVID

**Fotografía 2:** Ventanas 2



**Fuente:** FAALVID

**Puertas:** Fabricación de puertas, según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y color madera; tipo cerchadas, a cuadros, batiente, fija, corrediza, panorámica, celosía, personalizadas, etc.

**Fotografía 3:** Puertas 1



**Fuente:** FAALVID

**Fotografía 4:** Puertas 2



**Fuente:** FAALVID

**Vidrios:** Gran variedad de vidrios, en dimensiones 2 mm, 4 mm, 6 mm y 10 mm, según especificación y colores que el cliente necesite.

**Vidrio Templado:** Fabricación de vidrios templados en dimensiones, especificación y colores que el cliente necesite.

**Fotografía 5:** Vidrio 1



**Fuente:** FAALVID

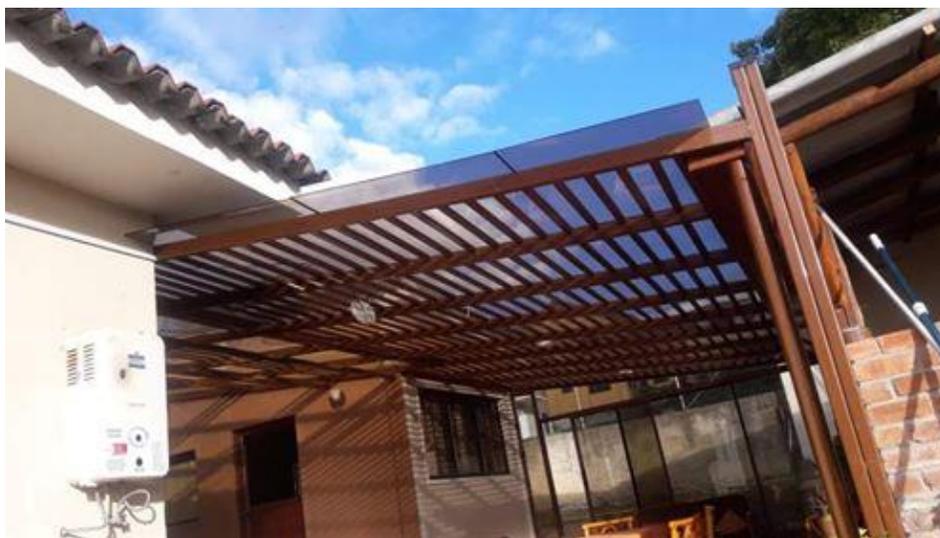
**Fotografía 6:** Vidrio 2



**Fuente:** FAALVID

**Cubiertas:** Fabricación de cubiertas, según sus especificaciones y necesidades del cliente.

**Fotografía 7:** Cubiertas



**Fuente:** FAALVID

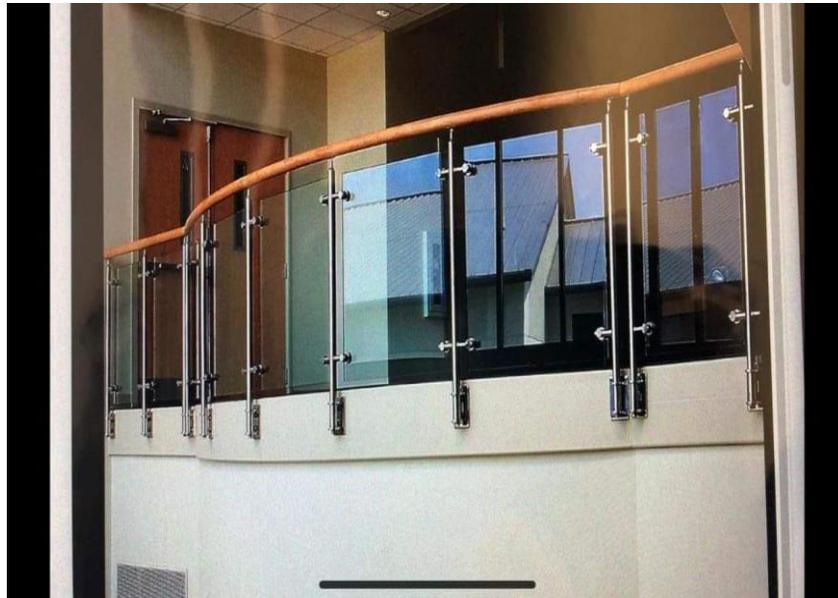
**Pasamanos:** Fabricación de pasamanos, según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y color madera.

**Fotografía 8:** Pasamanos 1



**Fuente:** FAALVID

**Fotografía 9:** Pasamanos 2



**Fuente:** FAALVID

**Fachadas:** Fabricación de fachadas, según especificaciones y necesidades con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en color natural, blanco, bronce y madera.

**Fotografía 10:** Fachadas 1



**Fuente:** FAALVID

**Fotografía 11:** Fachadas 2



**Fuente:** FAALVID

**Cortineros de baño:** Fabricación de cortineros de baños, según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y madera.

**Fotografía 12:** Cortineros de baño 1



**Fuente:** FAALVID

**Fotografía 13:** Cortineros de baño 2



**Fuente:** FAALVID

**Vitrinas:** Fabricación de vitrinas según especificaciones y necesidades con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en color natural, blanco, bronce y madera.

**Paneles de aluminio compuesto:** Instalación de paneles de aluminio, según especificaciones y necesidades con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y madera.

**Fotografía 14:** Paneles de aluminio



**Fuente:** FAALVID

**Cerchas Metálicas:** Fabricación de cerchas metálicas según especificaciones y necesidades con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y madera.

**Fotografía 15:** Cerchas Metálicas



**Fuente:** FAALVID

**Parrillas Metálicas:** Fabricación de parrillas metálicas según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y madera.

**Perfiles de marquetería:** Marcos de marquetería según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados.

**Mamparas:** Fabricación de mamparas según especificaciones y necesidades, con una gran variedad de diseños y acabados en aluminio, hierro y acero en natural, blanco, bronce y madera.

**Fotografía 16:** Parrillas Metálicas



**Fuente:** FAALVID

**Accesorios:** Todo tipo de accesorios para la instalación del aluminio, hierro y acero.

**Fotografía 17:** Accesorios



**Fuente:** FAALVID

#### **1.2.4.1 Servicios**

Faalvid ofrece los siguientes servicios:

- Reparación de todo tipo de producto metalmecánico.
- Remodelación de ambientes con productos metalmecánico.
- Suministro e instalación de los productos que se ofrece.

### **1.2.5 Clientes y puntos de ventas**

#### **Clientes**

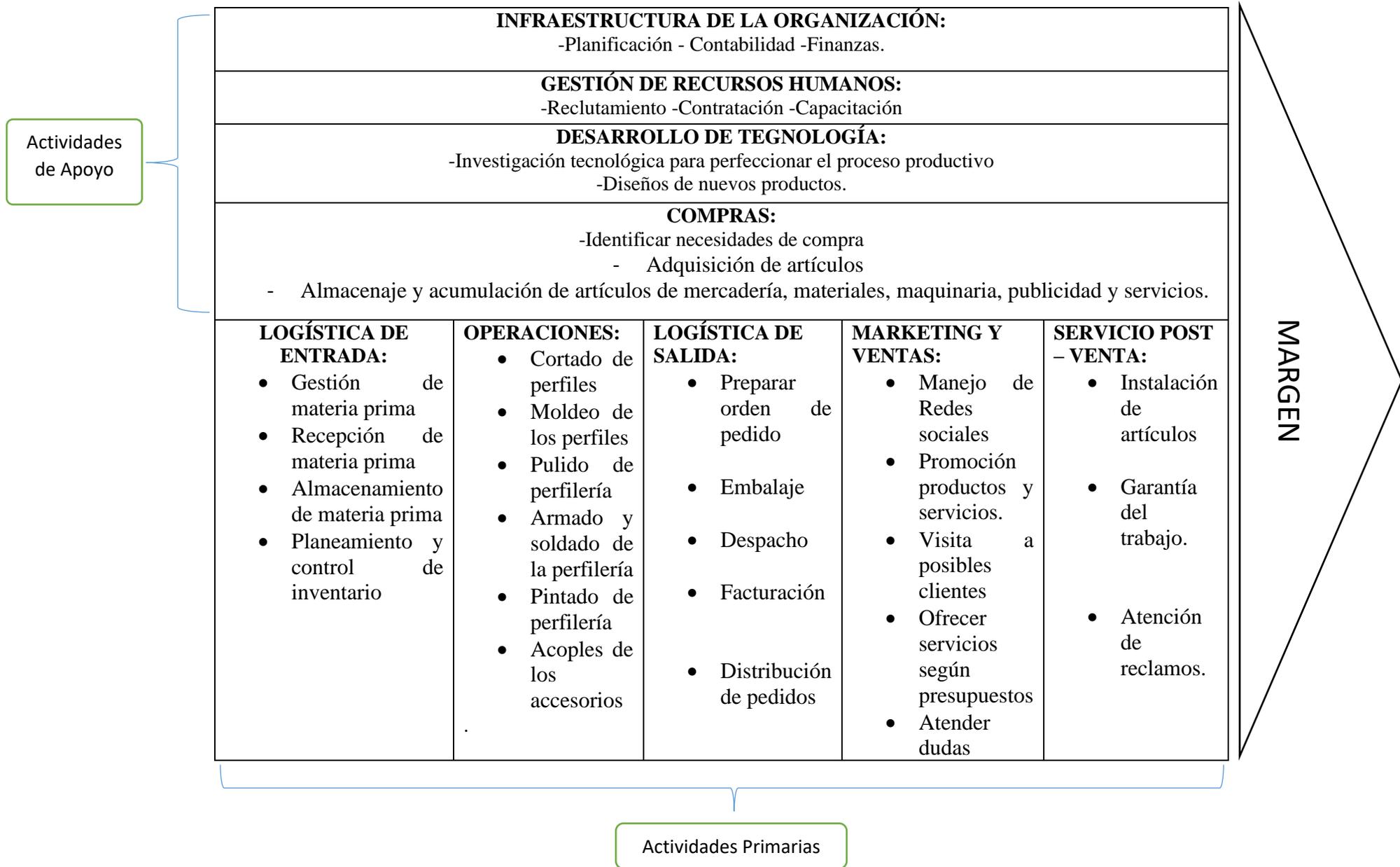
No existe un segmento específico de mercado, ya que los productos de Faalvid están orientados a todas las personas, empresas e instituciones, que tengan la necesidad y posibilidad de la compra de productos en aluminio, hierro y acero.

#### **Punto de Ventas**

Faalvid cuenta con un solo punto de venta ubicado en la ciudad de Cuenca, ubicado en la Av. Américas y México, Sector Feria Libre. En este local se atiende y oferta a clientes, que requieran de la gama de productos de la empresa.

### 1.2.6. Análisis de la cadena de valor de la empresa

**Ilustración 6:** Cadena de valor



### 1.2.7. Análisis FODA por áreas funcionales

#### Análisis FODA

Es una herramienta que permite tener un diagnóstico de la situación de la empresa y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos, las fortalezas y debilidades son internas siendo posible actuar sobre ellas en cambio las oportunidades y amenazas son externas lo que resulta muy difícil modificarlas.

El análisis FODA tiene como propósito fundamental

- Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras.
- Efectuar una valoración crítica de las fortalezas y debilidades.

#### Establecer una dirección organizativa

Consiste en reflexionar sobre el resultado del análisis FODA lo que ayuda a fijar o modificar una dirección organizativa, además de desarrollar una visión, misión y se establece objetivos apropiados para la organización.

#### Área de Gerencia General

**Tabla 1:** Análisis FODA Área de Gerencia General

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia laboral en el campo de la metalmecánica.</li><li>2. ofrecer Productos de calidad.</li><li>3. Capacidad de negociar con empleados, clientes y proveedores.</li><li>4. Capacidad para lograr el cierre de la venta.</li><li>5. Dotación de recursos para la logística de FAALVID.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumento del tamaño de la población de la zona del austro.</li><li>2. Estudiar el desarrollo del sector de la construcción.</li><li>3. Analizar el desarrollo de nuevos productos.</li><li>4. Implementación de planificación estratégica.</li><li>5. Contratación de personal calificado.</li><li>6.</li></ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de estructura organizacional.</li> <li>2. Escasez de indicadores de gestión.</li> <li>3. Carencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>4. Falta de capacitación.</li> <li>5. Actualización tecnológica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios políticos, económicos, tecnológicos, legales, ecológicos y sociales.</li> <li>2. Mejor administración por parte de la competencia en el sector.</li> <li>3. Competencia desleal.</li> </ol>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### Área de Producción

**Tabla 2:** Análisis FODA Área de Producción

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con personal calificado para la elaboración del producto terminado.</li> <li>2. Cumplimiento con el tiempo de entrega de las órdenes de trabajo.</li> <li>3. Logística de entrada y salida.</li> <li>4. Poca contaminación ambiental.</li> <li>5. Poca contaminación auditiva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sector metalmecánico está en constante cambio.</li> <li>2. Implementación de Gestión de proveedores.</li> <li>3. Portafolio de productos terminados.</li> <li>4. Mejora continua.</li> <li>5. Renovación tecnológica.</li> <li>6. Mejorar el espacio del área de producción.</li> </ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de producción ambiguos.</li> <li>2. Carencia de Control de calidad en la producción.</li> <li>3. No contar con el equipo completo para el proceso de producción.</li> <li>4. No renovar constantemente el equipo tecnológico.</li> <li>5. Falta de capacitación al personal.</li> <li>6. Tecnología desactualizada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología cambiante.</li> <li>2. Existencia de materiales sustitutos.</li> <li>3. Pandemia mundial (Covid 19.)</li> <li>4. Mejora continua.</li> <li>5. Sustitutos de productos terminados.</li> <li>6. Disminución en las órdenes de trabajo.</li> </ol>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### Área de Ventas

**Tabla 3:** Análisis FODA Área de Ventas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre de ventas.</li> <li>2. Capacidad de negociar con el cliente.</li> <li>3. Variedad del portafolio de productos terminado.</li> <li>4. Ubicación de la agencia matriz.</li> <li>5. Logística para las ventas.</li> <li>6. Cumplimiento con los tiempos de entrega.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del sector de la metalmecánico.</li> <li>2. Desarrollo de plataformas digitales.</li> <li>3. Gestión de ventas.</li> <li>4. Mejor ubicación de la organización.</li> <li>5. Asignar presupuesto al área.</li> </ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de plataformas digitales para ventas.</li> <li>2. Inexistencia de publicidad.</li> <li>3. Falta capacitación para el personal.</li> <li>4. No existe gestión de ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia creciente.</li> <li>2. Existencia de productos sustitutos.</li> <li>3. Empresas con mayor posicionamiento.</li> <li>4. Competencia con mayor capacitación para ventas.</li> </ol>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

## **CAPITULO II**

### **2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CONTRUCCION METÁLICA EN CUENCA**

#### **2.1.1 Análisis PESTEL Político**

La situación política que el Ecuador está atravesando es sumamente delicada, en el último año se han generado una serie de eventos que han desestabilizado de manera dramática al país, comenzando por la decisión de poner el combustible a valor internacional lo cual generó protestas, destrucción y parálisis en las actividades durante 10 días en octubre del 2019, las pérdidas están evaluadas en \$2300 millones de dólares siendo la manufactura y el comercio las actividades más afectadas (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2019). Seguidamente la pandemia del COVID- 19 tomó al país de manera desprevenida teniendo que redireccionar recursos para poder afrontar la emergencia sanitaria; dentro de la misma ha existido casos de corrupción, malversación de fondos públicos, peculado, sobre precio de equipos y productos de consumo masivo y no obstante se ha tenido posponer el pago de obligaciones e incurrir en nuevos préstamos al Banco mundial por \$506 millones de dólares (Banco Mundial, 2020). Las pérdidas en este periodo hasta el momento son incalculables tomando en consideración que el país estaba ya sumamente endeudado antes de la pandemia.

La relación empleador - empleado en la actualidad es una situación crítica que pocas empresas han podido manejar sin mayores inconvenientes. La normativa y las regulaciones en el país están elaboradas a favor del trabajador, tratando de garantizar el derecho al trabajo digno y a la calidad de vida, como está estipulado en el Art.35 y 66 de Constitución de la República del Ecuador (2008) pero dadas las circunstancias, las obligaciones que tiene el empleador con el trabajador (sueldos y salarios, afiliación al IESS, fondos de reserva, etc.) no pueden ser cubiertas ya que las actividades han estado suspendidas parcial o totalmente durante varios meses. La normativa del trabajo no contempla las licencias sin remuneración ni las suspensiones temporales, dejando pocas

alternativas a las empresas entre las cuales está el Art. 169 del Código de Trabajo (1938), que indica que se puede terminar la relación laboral por caso fortuito o por motivos que el empleador no pudo prever o que previstos no pudo impedir, bajo esta figura legal se han perdido miles de empleos y en el mejor de los casos las empresas más solventes han tenido que tomar medidas de reducción de salarios.

Por último, el Gobierno actual está en su último año del periodo, lo cual genera incertidumbre sobre el siguiente mandatario y las decisiones que tome para tener una recuperación a mediano plazo.

### **Económico**

El ciclo económico actual en el país está en un estado de recesión debido a la situación mundial, existe despidos y reducción de salarios lo cual incrementa los índices de desempleo y pobreza. En el último corte de cifras realizado en diciembre de 2019 se registró 3 146 297 personas con empleo adecuado/pleno, 1 440 983 en subempleo, 884 617 con empleo no remunerado y 311 134 en desempleo, no obstante, no existen estadísticas actualizadas ya que el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha tenido grandes afectaciones en la recolección de datos por la pandemia que estamos atravesando. La institución busca nuevas metodologías estadísticas para obtener resultados de la encuesta a nivel nacional junto con la Comisión Estadística para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Primero se tendrá que corroborar el nivel de confiabilidad y validez de estas herramientas, sin embargo, claro está que las cifras se han afectado notoriamente.

El poder adquisitivo de las personas y también de las micro, pequeñas y medianas empresas se ha visto afectado ya que la situación mundial y del país es incierta y no se tiene una idea clara de cual es realmente la capacidad de endeudamiento que se posee. Por otro lado, existen empresas y familias con varias fuentes de ingreso que se han mantenido o han incrementado sus ingresos, a través del abastecimiento de las necesidades actuales, teniendo o incrementando esta capacidad adquisitiva y de inversión.

Por otra parte, en temas de financiamiento, BAN Ecuador brinda créditos por hasta 150 salarios básicos unificados a microempresas para que puedan adquirir maquinaria, o

cualquier otro tipo de inversión enfocada en el desarrollo empresarial; los periodos de pago se flexibilizan según el flujo de caja de la empresa que puede ser desde mensual hasta anual. (Loor, 2018)

La Corporación Financiera Nacional (CFN), brinda financiamiento para empresas productivas de industrias estratégicas e industrias básicas y de sectores priorizados, para la adquisición de activos fijos, los montos van desde USD 50.000 hasta USD 25 millones por sujeto de crédito y USD 50 millones por grupo económico, con plazos de pago hasta 10 años, lo cual es de gran ayuda para que el sector metalmeccánico pueda generar préstamos para inversiones que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa. (Loor, 2018)

En cuanto al PIB Producto Interno Bruto en esta industria es de 1.5% con atención al endeudamiento bajo y alto crecimiento que según el CEPAL Comisión Económica para América Latina, se localiza superior al promedio regional que es de 0.5%, se espera observar el comportamiento de estas cifras después de esta recesión económica, no obstante se identifica un panorama medianamente estable para el sector metalmeccánico. (Jiménez & Navarrete, 2018)

## **Social**

Hoy en día la sociedad y su dinámica muestran tendencias hacia la adquisición de objetos personalizados; ajustadas a los gustos, a las medidas y a las preferencias de la persona en cuestión, situación que resulta favorable ya que el sector metalmeccánico brinda productos para satisfacer este tipo de necesidades, los catálogos están orientados a diferentes tipos de gustos y son flexibles, es decir, se ajustan a los presupuestos del cliente, ofreciendo desde un producto netamente funcional hasta uno mucho más sofisticado.

Otro aspecto importante es que las personas actualmente buscan tener sus propios recursos; casa, departamentos, negocios y además de ello la población está creciendo y la ciudad expandiendo, lo cual figura construcciones en nuevos lugares, garantizando la continuidad de obras en las cuales se puede ofrecer los servicios metalmeccánicos convirtiéndose en posibles clientes.

Un punto negativo es que las personas por la situación económica actual son más cuidadosas en las inversiones y están utilizando sus recursos principalmente en las necesidades básicas.

### **Tecnológico**

Si bien es cierto hoy en día la tecnología avanza de manera impresionante, lo cual presenta dos situaciones, la primera es que las últimas tecnologías dejan de serlo en periodos cortos de tiempo, porque constantemente salen al mercado nuevas innovaciones o maquinaria que realiza sus prestaciones en menor tiempo o utilizando menos recursos, y por otro lado esta misma situación genera que estas maquinarias tiendan a bajar sus precios sin dejar de ser buenos equipos, funcionales y con buenos estándares de calidad, lo cual hace que sea más accesible la compra de los mismos, ya que en el sector metalmecánico hasta la actualidad se mantienen formas antiguas de procesamiento de la materia prima.

Esta misma tecnología ha creado también nuevos instrumentos que permiten realizar más acciones de reparación y no únicamente de sustitución de maquinaria.

### **Ecológico**

Según el levantamiento de riesgos ambientales que se ha hecho en el sector metalmecánico, se encuentra que las principales afectaciones que se producen hacia el ambiente son: fuga de aceite de maquinaria, incendio de almacén y eliminación inadecuada de vertidos o residuos, sin embargo, estos riesgos presentan cifras bajas en la probabilidad de ocurrencia fluctuando en los rangos de riesgo bajo y moderado. (Hurtado, 2011)

Por otro lado, tenemos las ISO 14000 que hacen referencia a los sistemas de gestión ambiental, estas brindan pautas para que la empresa desempeñe sus actividades en concordancia con el cuidado del medioambiente, esto ayuda a mejorar la imagen corporativa, vuelve a la empresa más competitiva y de paso ayuda a reducir costes de energía eléctrica, consumo de agua y combustibles.

## Legal

Dentro del marco legal, el Ministerio del Ambiente ha gestionado la participación de Ecuador en varios convenios que promueven el cuidado ambiental, entre los cuales tenemos:

- Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes.
- Enfoque Estratégico para la Gestión de Sustancias Químicas a Nivel Internacional (SAICM).
- Convenio de Basilea para el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.

Así mismo existen normativas internacionales dirigidas este sector entre las que se menciona:

- Normativa internacional relacionada con seguridad y salud ocupacional en soldadura.
- Estandarización de procesos productivos.
- Normativa internacional referente a la producción de bienes de fundición.
- Normativa relacionada con materiales de fundición ferrosos y no ferrosos
- Normalización de productos de fundición (Loor, 2018).

Para finalizar es importante mencionar los incentivos tributarios que se han generado para este sector. Uno de ellos es el establecimiento de ciertas zonas económicas que prescinden de aranceles y de impuestos por concepto de salida de capitales, de igual manera la reducción del 5% del impuesto a la renta, tipificado en el Código de la Producción y Comercio. (Loor, 2018)

**Tabla 4:** Incidencia de los factores PESTEL en la empresa FAAVID

<b>Incidencia de los factores PESTEL en la empresa FAAVID</b>	
<b>Político</b>	El panorama explicado anteriormente en relación a la política, figura incertidumbre para la empresa, ya que dada la situación actual es difícil tomar decisiones de crecimiento o de inversión debido a que son inciertas las condiciones que se manejarán en el país a mediano y largo plazo.

<b>Económico</b>	El factor económico presenta dos situaciones para la empresa FAAVID; la primera es que la capacidad de endeudamiento y el poder adquisitivo ha decrecido por la disminución de clientes, pero eventualmente el financiamiento dirigido a las microempresas del sector metalmecánico figura una oportunidad para adquirir maquinaria o insumos que mejoren los procesos productivos, tomando en cuenta que los pagos se ajustan al flujo de caja de la empresa, lo cual es una gran ventaja.
<b>Social</b>	Conforme incrementa la población y la ciudad crece incrementa la posibilidad de clientes para la empresa, ya que existen más construcciones en las cuales ofrecer los servicios. Y por otra parte al ser productores y no comerciantes, es posible ajustarse a las necesidades de personalización de los productos que los clientes requieren.
<b>Tecnológico</b>	Las nuevas tecnologías permiten procesos menos pesados para la empresa FAAVID y además existe maquinaria e insumos menos costosos debido a que surgen en el mercado últimas tecnologías constantemente, sin embargo, los anteriores siguen siendo funcionales y con buenos estándares de calidad.
<b>Ecológico</b>	Con el levantamiento de afectación al ambiente por parte de las empresas del sector metalmecánico, se obtiene una visión sobre las precauciones y las buenas prácticas en el manejo de fluidos y desechos que debe tener. Al mismo tiempo representa una oportunidad para reducir costos en agua, electricidad y reducir el desperdicio mejorando la imagen corporativa en gestión ambiental, que está muy valorada por el cliente en la actualidad.
<b>Legal</b>	La normativa legal afecta positivamente a la empresa y a los convenios y normas nacionales e internaciones, brindan una guía y pautas específicas para empresas del sector metalmecánico, sobre la mejora de procesos, gestión de riesgos, uso adecuado de EPP, lo cual es favorable para FAAVID que siendo una micro empresa, no cuenta con fondos suficientes para invertir en este tipo de información.

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### 2.1.2 Análisis FODA del sector

**Tabla 5:** Análisis FODA del sector

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>6. PIB de 1,5% en esta industria siendo superior al promedio del resto de Latinoamérica.</p> <p>7. Las empresas de esta industria se tienen identificadas entre sí.</p> <p>8. Incentivos tributarios en el sector metalmeccánico.</p> <p>9. Los insumos y productos no son perecederos.</p> <p>10. Los residuos que se producen de los trabajos, no son desechados, pueden ser reutilizados.</p> <p>11. El mercado en el que se desenvuelve la industria es muy amplio, no es específico.</p> <p>12. No existe competencia excesiva, la capacidad instalada de las empresas cubre las necesidades del mercado.</p>	<p>7. La industria de la metalmeccánica ha ampliado su participación en actividades como: elaboración de carrocerías, baterías, acumuladores, es decir, está complementando otros sectores o industrias.</p> <p>8. La población está incrementando y las ciudades están expandiéndose lo cual figura construcciones que pueden ser clientes potenciales.</p> <p>9. Las oportunidades de financiamiento para el sector han incrementado, facilitando la adquisición de maquinaria y equipos.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>7. Las inversiones iniciales y de maquinarias representan valores económicos altos</p> <p>8. Las empresas no tienen levantado un perfil para un maestro u oficial</p>	<p>7. Recesión económica en el país.</p> <p>8. Escasa flexibilidad laboral por las normas que rigen el país.</p>

<p>metalmecánico, es decir no existe un proceso de selección ni capacitación.</p> <p>9. Los procesos de producción son antiguos, algunos terminan siendo incluso artesanales y no industriales.</p> <p>10. No existen procesos de producción levantados ni ciclos de mejora continua.</p> <p>11. El personal que trabaja en actividades de metalmecánica no tiene un uso adecuado de EPP.</p> <p>12. Informalidad de las empresas en este sector.</p> <p>13. Los insumos son importados.</p>	<p>9. Rápida evolución tecnológica, la maquinaria y procesos se vuelven obsoletos.</p>
--	--

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### **2.1.3 Análisis de la cadena de valor del sector**

#### **Actividades primarias**

##### **Logística de entrada**

Los procesos de la logística de entrada comienzan por la cotización de los materiales, para posteriormente ser adquiridos definiendo criterios de garantía de compra y tiempos de entrega. Para la recepción de los productos se verifica la calidad y el detalle del pedido y en un momento final se procede al registro de ingreso para que conste en el inventario de productos y pueda ser almacenado.

##### **Operaciones**

El proceso de manufactura empieza por la limpieza de perfiles para que se pueda ser cortado y moldeado, posteriormente se arma el producto estructuralmente para verificar su encaje y proceder al soldado de partes y piezas obteniendo ya una estructura. Según las

especificaciones de determinado producto se aplican operaciones especiales, estas pueden ser: pulido, descastado, doblado, prensado o tratamientos térmicos, con ello se termina la elaboración de un producto funcional. En un momento final se procede a la pintura y acabados para obtener la estética seleccionada por el cliente.

Es importante también manejo de desechos, una de las buenas prácticas del sector metalmecánico es la clasificación interna de los desechos sólidos sobrantes, para en primera instancia mantener un taller organizado y también poder vender la chatarra externamente.

### **Logística de salida**

Dentro de la logística de salida se realizan pruebas de control de calidad dentro de las cuales se aplican el ensayo no destructivo que son pruebas que se practican a un material sin que altere su forma física o funcional que implican un daño imperceptible o nulo.

El montaje de sistema estructural embalado es el último punto de la logística de salida y en esta etapa se garantiza el transporte y entrega del producto en óptimas condiciones.

### **Marketing y Ventas**

El marketing y ventas que se desarrolla en el sector está centrado principalmente en la visita de posibles clientes; en un primer momento se identifican obras a través de un vendedor que tiene rutas trazadas semanalmente par posteriormente realizar un acercamiento en donde se presenta el catálogo. También se identifica el servicio de atención de dudas y elaboración de proformas. Para finalizar el área de publicidad que crea una imagen corporativa que pueda enlazarse con el producto y realizan un manejo de redes sociales y página web.

### **Servicio post venta**

Este servicio se suele utilizar para consolidar ventas; ofreciendo el producto, transporte e instalación, de tal manera que el cliente adquiera un servicio completo y con garantía, además existe atención a reclamos y servicio de arreglos de facturación.

## **Actividades de apoyo**

### **Infraestructura de la organización**

Dentro de las actividades que se ejecutan de este proceso tenemos la planificación de órdenes de trabajo, tiempos y consulta de existencias en bodega, para verificar la procedencia del trabajo o ya sea la adquisición de materiales. El Control de costos de producción es muy importante, puesto que permite obtener una visión clara de la rentabilidad del negocio y a la vez sugiere acciones de mejora.

La facturación y manejo de tributos es otra de las actividades que se realizan dentro del sector para evitar multas o clausuras y tener una gestión de los impuestos correcta. Por último, se evalúa las actividades de la empresa a través de los estados financieros.

### **Gestión de Recursos Humanos:**

Dentro del proceso de gestión de recursos humanos se manejan los siguientes sub procesos: el requerimiento de vacante permite abrir el ciclo de reclutamiento y selección; en el cual se realiza una serie de pruebas de aptitud y actitud para elegir al candidato idóneo. Posteriormente se procede a la elaboración de contratos y la parte de la legalización del trabajador. Previo a su ingreso se realiza una inducción para que el nuevo empleado conozca la empresa, su puesto de trabajo y tenga una idea de la dinámica de la empresa.

Otro de los aspectos que se maneja es la capacitación de los empleados en temas que permitan la innovación en los procesos productivos y la mejora continua. Para finalizar se realiza el manejo de nómina con actividades como: elaboración y firma de roles de pago y acreditaciones.

### **Desarrollo y tecnología:**

En varias empresas del sector se tiene elaborados ciclos PHVA con el objetivo que tener una mejora continua principalmente en los procesos de manufactura, además realiza benchmarking para identificar la oferta y desarrollo de la competencia.

De igual manera se investigan y diseñan nuevos modelos y formas de los productos para ampliar el catálogo y exista una mejor posibilidad de venta.

## **Compras:**

El proceso inicia con la identificación de necesidades de adquisición, estas pueden ser materiales o de servicios, posteriormente se solicita cotizaciones y proformas, se analizan las opciones de pago y se realiza la compra. En el momento de la recepción se verifica la entrega de la orden completa, el estado de los materiales, o el cumplimiento de los parámetros establecidos en el caso de los servicios siempre con su respectiva factura y en se entrega la retención en los casos en los que apliquen.

### **2.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los clientes**

En este apartado se analiza el nivel de poder que tienen los clientes para ejercer presión en la empresa o en el sector industrial hacia la baja de precios.

#### **Concentración geográfica**

Los clientes del sector metalmecánico no se encuentran geográficamente acumulados por lo que no ejercen mayor presión sobre la baja de precios, a diferencia de otras actividades económicas como la venta de productos de consumo prioritario, así que el poder de negociación es bajo en este apartado.

#### **Manejo de información**

El sector metalmecánico ha crecido en los últimos años y las plataformas digitales facilitan que el cliente este mejor informado acerca de los precios y la competencia, pudiendo comparar y elegir proveedores, lo cual indica un poder de negociación alto.

#### **Productos estandarizados**

Los productos que ofrece el sector son estandarizados ya que hace referencia a puertas, ventanas, pasamanos, cortineros de baños, parrillas, entre otros, que existen en grandes variedades y distintos modelos en el mercado, teniendo un poder alto de negociación por parte del cliente.

### **Integración hacia atrás**

En este aspecto el poder de negociación es bajo por parte del cliente ya que para empezar una empresa metalmeccánica necesita recursos como una inversión alta de dinero, conocimiento de proveedores, maquinaria y manejo de la misma, conocimiento de técnicas que muchas veces no son de dominio público.

### **Relación calidad precio**

Hoy en día los clientes no solo buscan reducir los valores del producto, sino que buscan una negociación buena calidad- buen precio lo cual no resulta rentable, sin embargo, las empresas del sector metalmeccánico centrado en la construcción suelen adaptarse a presupuestos ofreciendo diferentes opciones de terminados y modelos que se ajusten al presupuesto del cliente por lo cual se puede decir que en este punto el poder de negociación es alto.

En base a las variables analizadas, la calificación obtenida en esta categoría es: poder de negociación alto.

### **Poder de negociación de los proveedores**

#### **Importación de material**

La materia prima del sector se obtiene de países como: Japón, Brasil, India y Estados Unidos, lo cual genera costos adicionales de importación, no obstante, China ofrece los precios más bajos siendo el principal proveedor de materia prima.

#### **Proveedores de productos sustitutos**

Complementando el punto anterior; las empresas que adquieren sus productos a países como Japón tienen costos de inversión más elevados, mismos que se observan en los precios del producto en nuestra localidad, pero por otra parte existen varias empresas que importan principalmente de China y ofrecen productos con una buena relación calidad – precio.

Además, las empresas proveedoras buscan ser competitivas, por lo cual tratan de mantener los precios o buscan productos con similar calidad y menor inversión, de manera que se

vea reflejado en el precio de sus productos, pudiendo ser más accesibles y consiguiendo aumentar el volumen de clientes.

Por último, sus productos son estandarizados y no diferenciados: motivos por los cuales se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Amenaza de nuevos competidores**

#### **Barreras de entrada**

##### **Capital**

Dentro de las barreras de entrada tenemos el capital, ya que para la apertura de una empresa de metalmecánica una inversión inicial fuerte para la adquisición de maquinaria, mano de obra, centro de operaciones y compra de materia prima, contrario a un negocio de venta de frutas, que puede operar la propia casa del inversor, con la atención de la misma persona y la adquisición de producto para venta es de un monto bajo de dinero.

##### **Economías de escala**

El sector metalmecánico existe competencia cuyos volúmenes de producción son superiores al de la empresa FAALVID por lo que sus costos de operaciones son inferiores, sin embargo, no existe una empresa con volúmenes de producción tan elevados que presente precios de venta al cliente muy diferenciados.

##### **Curva de aprendizaje**

Los métodos y técnicas que se emplean en la elaboración de productos de metalmecánica no son de fácil acceso al conocimiento público, incluso varios de estos son transferidos de generación en generación, de igual manera, los proveedores, la instalación de los productos y la manera de llegar a los posibles clientes, tienen ciertos trucos que se adquieren con los años de experiencia. En esta actividad funciona mucho el tema de las recomendaciones y si existe una empresa nueva, no es conocida, por lo tanto, no es recomendada. La barrera de entrada es alta.

## **Barreras de salida**

### **Activos especializados**

Para el desarrollo de las actividades del sector metalmeccánico se necesitan adquirir activos especializados con costos altos, por lo que si en algún momento la empresa se cierra va a ser difícil la venta de los mismos.

### **Barreras Emocionales**

Las microempresas del sector metalmeccánico son organizaciones que en general acontecen de una necesidad de salir adelante, lo cual crea vínculos sentimentales con el negocio ya que en primer lugar genera recursos financieros para la mejora de la calidad de vida familiar y en segunda instancia se prevé la continuidad de la empresa por parte de los hijos de la persona fundadora.

### **Recursos Humanos y Materiales**

Al igual que en el acápite anterior, la venta o devolución de materiales es complicada además que los costos de liquidación del personal incluyen rubros altos por concepto de despido intempestivo, generando más obligaciones que cubrir.

Por todos los aspectos mencionados en esta dimensión, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es baja.

## **Amenaza de productos sustitutos**

### **Productos Diferenciados**

Los productos sustitutos presentan mayor variedad, diseños y modelos, lo cual representa una amenaza alta.

### **Atractivo trade- off**

Dentro de la actividad metalmeccánica, por una parte, existen productos sustitutos, entre ellos la madera y el plástico pudiendo usarse en la elaboración de puertas y cortineras, pero por otra no existen sustitutos que brinden la durabilidad y el desempeño de la mayor parte de los productos como, portones, fachadas, paneles, cerchas, cubiertas, pasamanos, entre otros, lo cual representa una amenaza baja.

Como se mencionó anteriormente, la durabilidad y desempeño que presentan los productos sustitutos es muy baja comparada con los del sector metalmecánico, haciendo alusión especialmente a los vinculados a la construcción, sin embargo, a veces los clientes prefieren productos que se ajustan mejor a su presupuesto, generando una amenaza media.

El resultado final de la amenaza de productos sustitutos es media.

### **Rivalidad entre competidores**

En el Ecuador se identifican un total de 128 compañías activas en el sector de metales comunes, de las cuales el 48% están ubicadas en Guayas, el 27% en Pichincha y el 8% en Azuay. (Superintendencia de compañías, 2018)

Dentro de la provincia del Azuay las empresas legalmente constituidas son:

- TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.
- KOBREC CORPORACION ECUATORIANA DEL COBRE S.A
- PRESSFORJA S.A
- ALBEXXUS CIA. LTDA
- EUROMETAL CIA. LTDA
- SIDERURGICA FUNDICIONES ACEROS INDUSTRIALES MEJIA VILLAVICENCIO FIAM CIA. LTDA.
- TALLERES INDUSTRIALES AUSTROFORJA CIA. LTDA.
- RECOLECT METALES RECOTMET S. A
- MIL USOS ALUMVIDFE CIA. LTDA.

### **Competidores iguales en tamaño**

En el sector existen varios competidores que prestan sus servicios con características de operaciones, venta y servicio post venta parecidas a las de FAALVID por lo cual se puede registrar como una rivalidad alta.

### **Rivales con visión de desarrollo**

Estas mismas empresas, están buscando constantemente la manera de ser competitivas dentro de su sector, ampliando su catálogo, visitando posibles clientes y ofreciendo servicios post venta, por lo cual la rivalidad es alta en este sentido.

### **Productos estandarizados**

Los productos que se ofrecen dentro del sector poseen características parecidas; modelos, colores y variedad, en donde el cliente toma una decisión basándose en los precios y no en los productos. El nivel de competencia se identifica como alto

**Tabla 6:** Resumen fuerzas de Porter

RESUMEN 5 FUERZAS DE PORTER	
Fuerzas	Calificación
Poder de negociación de los clientes	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Medio
Rivalidad entre competidores	Alto

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

## CAPITULO III

### 3.1 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

#### 3.1.1 Misión

Elaborar e instalar productos en materiales de aluminio, hierro, acero, vidrio, realizados por personal calificado que ofrece un producto de calidad y un servicio con calidez, siempre adaptándonos a las necesidades de las instituciones, constructores y personas que necesiten de nuestros servicios dentro del austro ecuatoriano.

#### 3.1.2 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional dentro del sector metalmecánico, con innovación, tecnología y personal calificado dentro de sus procesos productivos, ofreciendo productos de calidad dentro de los plazos establecidos por el cliente y generando plazas de empleo a las familias ecuatorianas para mejorar su calidad de vida.

#### 3.1.3 Valores

##### 3.1.3.1 Valores Corporativos Internos

**Aprendizaje.** - El aprendizaje es una característica que permite el desarrollo permanente de la empresa, corrigiendo los errores cometidos y enfocándonos en el mejoramiento continuo.

**Puntualidad.** - Parte importante del reconocimiento, es la puntualidad en la entrega de los productos; una planificación y organización interna permiten el cumplimiento de los plazos acordados y ayuda al posicionamiento de la empresa.

**Calidad.** - La calidad refleja los procesos productivos de la empresa, por ello, este principio se debe aplicar tanto la materia prima, elaboración del producto y en la instalación, contemplando todos los momentos en los que intervenimos con nuestro servicio.

**Servicio con calidez.** - Creemos que el buen trato nos diferencia del resto de empresas del sector, por lo que la calidez humana es una de las características principales entorno a la cual gira nuestra relación con el cliente.

**Transparencia.** - Actuar con total integridad en presencia o no del cliente, demostrando la debida sinceridad y seriedad como empresa.

**Honradez.** - Brindar nuestros servicios respetando siempre el tiempo y los recursos de nuestros clientes y anteponiendo la honestidad ante cualquier situación que se presente.

### **3.1.3.2 Valores corporativos externos**

**Manejo racional de recursos.** - Utilizar los recursos necesarios en el proceso productivo generando la menor cantidad de desperdicios y reutilizarlos en caso de ser factible.

**Ambiental.** - Ser responsables con el manejo de desechos, practicar el cuidado del medio ambiente a través del reciclaje de papel, la clasificación correcta de los desechos y la medida en la utilización recursos no renovables como el agua.

**Tecnológico.** - Incorporar maquinarias o herramientas tecnológicas dentro de los procesos productivos, permitiendo una competitividad y una adaptación a los cambios.

**Legal.** - Obrar conforme a lo establecido en los diferentes cuerpos legales que norman nuestro actuar como empresa y como empleadores.

**Seguridad.** - Preocuparse prioritariamente por la seguridad de los trabajadores al ejecutar los procesos, dotar de EPP correspondiente y capacitar sobre el uso adecuado, mismo que es ser de carácter obligatorio.

## CAPITULO IV

### 4.1 DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1.1. FODA cruzado por áreas

**Tabla 7** FODA cruzado área de gerencia general

FODA CRUZADO ÁREA DE GERENCIA GENERAL					
FAALVID		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Experiencia laboral en el campo de la metalmecánica.	D1	Carencia de estructura organizacional.
		F2	Ofrecer Productos de calidad.	D2	Escasez de indicadores de gestión.
		F3	Capacidad de negociar con empleados, clientes y proveedores.	D3	Carencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
		F4	Capacidad para lograr el cierre de la venta.	D4	Falta de capacitación.
		F5	Dotación de recursos para la logística de FAALVID.	D5	Actualización tecnológica.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Aumento del tamaño de la población de la zona del austro.	F1,O1	Búsqueda de posibles clientes en las zonas de crecimiento poblacional.	D1,D2, D3,O4	Llevar a cabo el plan estratégico que permitiendo la formalización de la empresa y operaciones orientadas al desarrollo organizacional.

O2	Estudiar el desarrollo del sector de la construcción.	F5,O2	Implementación de recursos y herramientas que permitan ser competentes dentro del sector metalmeccánico.	D4,O5	Contratar personal que cumpla con los perfiles del puesto para que las brechas de capacitación no sean tan grandes y puedan ser cubiertas.
O3	Analizar el desarrollo de nuevos productos.	F4,O5	Contratar personal calificado en ventas que permita un incremento de los contratos.	D5,O2, O3	Actualización en el proceso productivo según el desarrollo del sector metalmeccánico.
O4	Implementación de planificación estratégica.	F1,O4	Guiar las actividades de la empresa conforme al cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
O5	Contratación de personal calificado.	F2,O3	Realizar benchmarking para identificar la oferta y desarrollo de la competencia y con ello ofrecer nuevos productos de alta calidad.		
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>			
A1	Cambios políticos, económicos, tecnológicos, legales, ecológicos y sociales.	F1,A2	Capacitación acerca de habilidades gerenciales y de administración dirigido al gerente general para que pueda mejorar la toma de decisiones.	D1,D2, D3,A1, A2	Implementación del plan estratégico, ya que genera herramientas para el afrontamiento de los cambios que puedan ocurrir en el tiempo.

A2	Mejor administración por parte de la competencia en el sector.	F2,A3	Incluir mecanismos de gestión de la calidad para asegurar al cliente un producto de calidad y permita obtener una ventaja frente a la competencia.	D4,A3	Capacitar a los empleados en servicio al cliente, generando que los clientes prefieran a FAAVID por su buen trato al cliente y buenos productos.
A3	Competencia desleal.	F1,A1	Procurar mantener una buena adaptación a los cambios que permita una permanencia de la empresa en el tiempo.	D5,A1	Desarrollar círculos de mejora continua que permitan la adaptación a los cambios.

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 8** FODA cruzado área de producción

FODA CRUZADO ÁREA DE PRODUCCIÓN				
FAALVID	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Contar con personal calificado para la elaboración del producto terminado.	D1	Proceso de producción ambiguos.
	F2	Cumplimiento con el tiempo de entrega de las órdenes de trabajo.	D2	Carencia de Control de calidad en la producción.
	F3	Logística de entrada y salida.	D3	No contar con el equipo completo para el proceso de producción.
	F4	Poca contaminación ambiental.	D4	No renovar constantemente el equipo tecnológico.

		F5	Poca contaminación auditiva.	D5	Falta de capacitación al personal.
				D6	Tecnología desactualizada.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	El sector metalmeccánico está en constante cambio.	F1, O1	Procurar la constante capacitación al personal para que pueda adaptarse a los cambios del sector.	D1,O1	Realizar un levantamiento del proceso productivo, para que pueda ser modificado según las exigencias del sector.
O2	Implementación de Gestión de proveedores.	F4,F5,O4	La poca contaminación permite procesos más limpios y ayuda al cumplimiento de las ISO 9001.	D2,O4	Incorporar círculos de mejora continua que se enfoquen en la calidad de la producción.
O3	Portafolio de productos terminados.	F1,O3	Mejorar el portafolio con los productos terminados para que el cliente pueda tener una óptima referencia sobre el trabajo de la empresa.	D5,O1	Establecer un plan de capacitación dirigido a los ejecutores del proceso productivo.
O4	Mejora continua.	F1,O4	Contar con personal calificado permitirá la implementación de ciclos de mejora continua, ya que podrán seguir ejecutando procesos más limpios y óptimos.		

O5	Renovación tecnológica.	F4,F5,O5	La renovación de los equipos asegura el seguir ejecutando procesos con poca contaminación, respetando la gestión ambiental.	D3,D6,O4, O5	Adquirir y renovar los equipos con la finalidad de obtener procesos adecuados y competentes con los del sector.
O6	Mejorar el espacio del área de producción.	F2,F3,O6	Un espacio amplio permitirá mejorar la logística de entrada y salida para continuar entregando las órdenes a tiempo.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Tecnología cambiante.	F1,A1	Mantener al personal debidamente capacitado para que pueda realizar el proceso productivo con ajustes en mano de obra, ya que es difícil renovar constantemente los equipos.	D2,D4,A1	Aplicar gestión de calidad en los procesos para continuar obteniendo productos con buenos estándares a pesar de que no se pueda ajustar constantemente a los nuevos equipos tecnológicos.
A2	Existencia de materiales sustitutos	F3, A3, A5	Obtener materia prima con menor costo que permita el incremento de la rentabilidad del negocio y pueda ser sostenible aún con la disminución de órdenes.	D1,A2	Levantar los procesos y realizar un análisis y control de costos de producción, que generen estrategias de reducción de los mismos y pueda asemejarse a los productos sustitutos.

A3	Pandemia mundial (Covid 19).	F3, A2	Mejorar la capacidad de negociación con los proveedores para obtener materia prima con menor costos que pueda verse reflejada en el valor del producto final, asemejándose al de los productos sustitutos.		
A4	Mejora continua por parte de la competencia	F1, A4	Incorporar herramientas de mejora continua en los procesos para competir con las otras empresas del sector.	D3, A4	Invertir en los equipos faltantes para ejecutar el proceso productivo con eficiencia y eficacia.
A5	Sustitutos de productos terminados.				
A6	Disminución en las órdenes de trabajo.				

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 9** FODA cruzado área de ventas

FODA CRUZADO ÁREA DE VENTAS				
		FORTALEZAS		DEBILIDADES
FAALVID		F1	Capacidad de negociar con el cliente.	D1 Carencia de plataformas digitales para ventas.
		F2	Capacidad de cierre de ventas.	D2 Inexistencia de publicidad.
		F3	Variedad del portafolio de productos terminado.	D3 Falta capacitación para el personal.
		F4	Ubicación de la agencia matriz.	
		F5	Existe logística para las ventas.	D4 No existe gestión de ventas.
		F6	Cumplimiento con los tiempos de entrega.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1	Desarrollo del sector de la metalmecánico.	F1,F2,F3,F5,O3	Implementar una verdadera gestión de ventas dentro de la empresa.	D1,D2,O2,O6 Utilizar mecanismos de publicidad en redes sociales que permitan dar a conocer la empresa y sus productos.

O2	Desarrollo de plataformas digitales.	F1,F3,O2,O5	Emplear herramientas digitales para promocionar el portafolio de productos y generar un acercamiento con posibles clientes.	D1,O2	Adecuar y configurar las redes sociales de manera que sea una plataforma interactiva entre empresa y cliente, pudiendo resolver dudas, brindar sugerencias o atender reclamos.
O3	Capacitar en gestión de ventas.	F5,F6,O5	Realizar mejoras en los procesos mejorando tiempos y movimientos.		
O4	Mejor ubicación del centro de operaciones.				Contratar a personal calificado, brindar una inducción
O5	Asignar presupuesto al área.	F1,F2;F3,O5	Adquirir bases de datos de posibles clientes.	D3, D4,O3	adecuada al puesto de trabajo, capacitar y mejorar procesos de ventas.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Competencia creciente.	F2,A1,A4	Aplicar y mejorar las estrategias de negociación y cierre de ventas.	D1,D2, A1,A3	Emplear publicidad física y en plataformas digitales para obtener un posicionamiento, así realizar un re diseño de logo más ad hoc al mercado y época.

A2	Existencia de productos sustitutos.	F2,A1,A4	Obtener una ventaja competitiva sobre empresas del mismo sector, por ejemplo entrega del producto en menor tiempo.	D3,A3	Desarrollar un plan de capacitación que permita: 1. Cubrir el costo total de capacitación por parte de la empresa. 2. Asumir el precio de la capacitación 50% la empresa 50% empleado o 3. que el valor de la capacitación sea asumido por el empleado pero que la empresa facilite los horarios para la asistencia a dicha capacitación.
A3	Empresas con mayor posicionamiento.	F4, A3	Utilizar la ubicación de la matriz para emitir publicidad (colocar banner, repartir flyers,etc).	D4,A4	Implementar estrategias de cierre de ventas en la gestión.
A4	Competencia con mayor capacitación para ventas.	F5, A4	Optimizar el proceso de ventas para mejorar la gestión del departamento.		

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**4.1.2 Planeación Estratégica que incluye: objetivos, políticas, estratégicas y procedimientos por cada área de la empresa.**

**Tabla 10** Plan estratégico para el área de talento humano

<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>OBJETIVO 1</b>		
Seleccionar y contratar personal calificado.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Responsable de Talento Humano.
Realizar el reclutamiento y selección en igualdad de oportunidades.		
En primera instancia se buscará un candidato interno para cubrir una vacante.		
Se excluyen actividades discriminatorias dentro del proceso de selección		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Realizar actividades de reclutamiento a través de canales de llamamiento masivo.	<b>E1-P</b>	\$100
	Elaborar un presupuesto para el reclutamiento.	
	Identificar medios con mayor alcance en la ciudad y que se ajusten al presupuesto.	
	Dar a conocer el perfil y requisitos.	
<b>E2.</b> Aplicar técnicas de selección para obtener al candidato idóneo.	<b>E2-P</b>	
	Realizar una preselección de los candidatos que cumplan el perfil.	
	Utilizar una entrevista que permita conocer al candidato personal y profesionalmente.	
	Aplicar pruebas de aptitud.	
<b>E3.</b>	<b>E3-P</b>	

Realizar las actividades de incorporación del empleado.	Elaborar el contrato de trabajo.	
	Realizar el aviso de entrada en el IESS.	
	Dar una inducción a la empresa y al puesto de trabajo al nuevo empleado.	
<b>OBJETIVO 2</b>		
Promover actividades de desarrollo organizacional y personal.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Capacitar al personal según las necesidades de la empresa.		Responsable de Talento Humano
Se prohíben actividades que supongan la afectación de los bienes de la empresa o bienes del trabajador.		
Se promueven actividades que buscan la mejora organizacional o del empleado.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Ejecutar mecanismos de diagnóstico y mejora de clima laboral.	<b>E1-P</b>	
	Aplicar encuesta de clima laboral.	
	Elaborar un plan de mejora.	
	Llevar a cabo las actividades de mejora.	\$300
<b>E2.</b> Elaborar un plan de capacitación anual para el personal.	<b>E2-P</b>	
	Elaborar un presupuesto para el plan de capacitación.	
	Identificar las necesidades de capacitación.	
	Planificar y ejecutar capacitaciones.	\$500
<b>OBJETIVO 3</b>		
Levantar los riesgos y prevenir accidentes laborales.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Uso obligatorio de equipos de protección según las características del puesto de trabajo.		Responsable de Talento Humano.
Se rechazan actividades que pongan en riesgo la preservación integral de la persona.		
El levantamiento de riesgos aplica para todos los cargos de la empresa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b>	<b>E1-P</b>	

Realizar el levantamiento de los riesgos a los que está expuesto el trabajador en el ejercicio de sus actividades	Aplicar matriz de levantamiento de riesgos.	
	Identificar los principales riesgos por departamento.	
	Elaborar un plan de mitigación de riesgos.	
	Proporcionar de equipos de protección a los empleados.	\$200
	Capacitar a los empleados sobre el uso adecuado de estos equipos.	
<b>E2.</b> Implementar señalética de riesgos.	<b>E2-P</b>	
	Identificar zonas donde puede ocurrir un accidente.	
	Colocar letreros de prevención en un lugar visible.	\$50
<b>OBJETIVO 4</b>		
Realizar las actividades de pago de nómina a los trabajadores.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Se trabajará 8 horas diarias completando los 40 semanales.		Responsable de Talento Humano.
No se puede exceder de un total de 2 horas extras diarias, es decir 20 semanales.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1</b> Realizar el cálculo y transacciones de pago de nómina al personal	<b>E1-P</b>	
	Verificar horas trabajadas en el mes por cada trabajador.	
	Bonificaciones y descuentos.	
	Definir valores a acreditar.	
	Realizar la transacción de acreditación.	
<b>Presupuesto total de implementación del plan estratégico en el área de talento humano.</b>		<b>\$1.150</b>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 11** Plan estratégico para el área de ventas

<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE VENTAS</b>		
<b>OBJETIVO 1</b>		
Incrementar las ventas para la empresa.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Buscar y visitar posibles clientes.		Jefe de Ventas, Analista de Marketing.
Mantener el catálogo de productos actualizado.		
El servicio post venta está incluido en todas las ventas.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Crear rutas para la búsqueda y visita de posibles clientes.	<b>E1-P</b>	
	Definir el alcance de las rutas(ciudad, provincia).	
	Marcar los sectores que se visitará.	
	Elaborar un calendario mensual en donde se distribuya el día y el sector que se va a recorrer.	
	Realizar los recorridos del calendario.	\$400
<b>E2.</b> Adecuar las redes sociales con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes.	<b>E2-P</b>	
	Cambiar las redes sociales de personal a empresarial.	
	Incluir el catálogo en las redes sociales.	
	Configurar mensajes automáticos que permitan la interacción con la empresa al visitar la página, por ejemplo: Buenos días (Nombre) ¿En qué podemos ayudarte?.	
	Generar respuestas automáticas a preguntas frecuentes.	
<b>E3.</b>	<b>E3-P</b>	

Utilizar estrategias de Customer relationship management.	Crear una base de datos con los datos generales de los clientes.	
	Realizar un acercamiento con ellos.	
	Ubicar el estado de esa gestión (contactado, no contactado, visita, venta cerrada).	
	Analizar y administrar las interacciones con los clientes.	
<b>E4.</b> Publicitar los productos de la empresa.	<b>E4-P</b>	
	Definir un presupuesto anual para publicidad.	\$600
	Identificar los medios comunicacionales con mayor alcance de personas.	
	Crear el arte para publicitar.	
	Seleccionar target al que va dirigido la publicidad.	
	Ejecutar y realizar seguimientos semanales.	
<b>OBJETIVO 2</b>		
Posicionar a la empresa y fidelizar a los clientes.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de Ventas, Analista de marketing, Gerente.
Brindar un servicio que genere una ventaja competitiva en el sector metalmecánico.		
Realizar plan de marketing anual.		
Ofrecer un acompañamiento y servicio post venta al cliente.		

ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	PRESUPUESTO
-------------	---------------	-------------

<b>E1.</b> Ofrecer servicios de asesoría y garantía de los productos.	<b>E1-P</b>	
	Identificar las necesidades del cliente.	
	Asesorar sobre los modelos y medidas de los productos.	
	Entregar la orden en las fechas acordadas.	
	Realizar un seguimiento en los siguientes 3 días de la instalación.	
<b>E2.</b> Crear un logo más adecuado a la época actual e incluirlo en souvenirs para entregar a los clientes.	<b>E2-P</b>	
	Elaborar un logo más acorde al mercado.	\$50
	Definir un presupuesto para la adquisición de souvenirs de la marca.	\$250
	Elegir los tipos de souvenirs que se realizaran (esferos, llaveros, stickers, gorras).	
	Entregar al cliente por la compra de los productos.	
<b>OBJETIVO 3</b>		
Realizar investigación de mercado para mantenerse dentro de la competencia.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de ventas, Analista de marketing.
Usar herramientas tecnológicas para conocer los comportamientos y preferencias de los clientes.		
Investigar las acciones de otras empresas del sector metalmecánico.		
Contar con una base de datos actualizada de los clientes.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b>	<b>E1-P</b>	

Realizar estrategias de benchmarking para conocer la situación de las empresas del sector.	Planificar la investigación que se va a realizar.	
	Recopilar los datos.	
	Analizar la información levantada.	
	Proponer acciones de mejora para que FAAVID pueda ser competente en el sector.	
	Realizar un seguimiento para evaluar los resultados de las mejoras implementadas.	
<b>E2.</b> Aplicar herramientas de satisfacción a los clientes.	<b>E2-P</b>	
	Elegir tipo de herramienta y metodología (cualitativa o cuantitativa).	
	Diseñar herramienta	
	Aplicar herramienta a los clientes.	\$10
	Analizar resultados.	
	Proponer acciones de mejora para aumentar la satisfacción de los futuros clientes	
	Evaluar nuevamente los resultados de las acciones a través de la aplicación de la herramienta para conocer cómo se han comportado los resultados anteriores frente a los nuevos.	\$10
<b>Presupuesto total de implementación del plan estratégico en el área de ventas.</b>		<b>\$1.320</b>

Elaborado por: Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 12** Plan estratégico para el área de producción

<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>OBJETIVO 1</b>		
Levantar y optimizar los procesos de producción.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de Producción.
Mantener actualizado el manual de procesos y procedimientos.		
Contar con los equipos necesarios para realizar las operaciones.		
Procurar la mejora continua.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Elaborar un manual de procesos y procedimientos que refleje las operaciones del área de producción de la empresa.	<b>E1-P</b>	
	Identificar los procesos del área de producción	
	Trazar el diagrama de flujo de cada proceso	
	Determinar las entradas y salidas de cada proceso	
	Anexar los documentos de cada proceso y obtener un manual.	
<b>E2.</b> Actualizar los procesos de producción según los estándares del mercado.	<b>E2-P</b>	
	Investigar sobre procesos actuales que optimicen recursos.	
	Capacitar al personal acerca de estos procesos.	\$300
	Sustituir procesos obsoletos por procesos actuales.	
<b>E3.</b> Utilizar herramientas de mejora continua en los procesos.	<b>E3-P</b>	
	Realizar estudio de tiempos y movimientos.	
	Identificar cuellos de botella.	
	Elaborar círculos PHVA de mejora continua.	
<b>OBJETIVO 2</b>		

Implementar mecanismos de calidad en los procesos.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de Producción.
Realizar pruebas de resistencia al azar en los productos terminados.		
Los productos que no cumplan con estándares de calidad serán usados nuevamente como materia prima.		
Realizar una junta con el comité de calidad cada trimestre.		
Brindar productos de calidad para la satisfacción del cliente y el resguardo de los recursos que se tendría que utilizar en garantías.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Establecer indicadores de calidad en las operaciones	<b>E1-P</b>	
	Identificar las etapas del proceso.	
	Seleccionar y definir indicadores tangibles para los procesos.	
	Implantación de los indicadores.	
	Analizar e interpretar los resultados que evidencien los indicadores.	
	Proponer acciones para mejorar la calidad de los productos.	
<b>E2.</b> Incorporar mecanismos de participación de los trabajadores en la potencialización de la calidad de los productos.	<b>E2-P</b>	
	Crear espacios de opinión y participación de los trabajadores.	
	Generar herramientas de compilación de ideas.	
	Analizar los datos obtenidos.	
	Proponer acciones de mejora.	

<b>OBJETIVO 3</b>
-------------------

Reducir costos de producción.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de producción, Jefe de compras.
Reutilizar la mayor cantidad de productos defectuosos y residuos.		
Mantener una negociación constante con varios proveedores para la adquisición de materia prima con mejor relación calidad-precio.		
Realizar un mantenimiento continuo de los equipos para evitar un deterioro temprano.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1</b> Reducir los desperdicios, minorar los residuos y reutilizar los que se produzcan.	<b>E1-P</b>	
	Planificar y aprovechar el mayor espacio posible del perfil.	
	Recolectar los residuos durante 3 meses.	
	Clasificar los residuos.	
	Reciclar y reutilizar la mayor parte posible.	
<b>E2.</b> Realizar un análisis y optimización de costos.	<b>E2-P</b>	
	Renegociar los precios de la materia prima o accesorios cada año.	
	Buscar nuevas opciones de proveedores con mejores precios, facilidades de pago y calidad.	
	Procurar un mayor volumen de producción para que disminuyan los costos de producción.	
	Mantener un uso adecuado de costos indirectos como: luz, agua ,etc.	
<b>Presupuesto total de implementación del plan estratégico en el área de producción.</b>		<b>\$300</b>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 13** Plan estratégico para el área de finanzas

<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE FINANZAS</b>		
<b>OBJETIVO 1</b>		
Mantener un registro contable óptimo que refleje la realidad financiera de la empresa		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Contador
Registrar las transacciones con sus respectivos verificables.		
Realizar una declaración y pago de impuestos dentro de las fechas correspondientes.		
Mantener una adecuada gestión documental.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Realizar actividades contables imprescindibles; diariamente, mensualmente y anualmente según sea el caso.	<b>E1-P</b>	
	Registro de transacciones en diario general.	
	Declaración de IVA.	
	Pago de impuestos.	
	Cálculo y pago de prestaciones anuales al personal.	
	Administración de caja chica.	
	Manejo de la cuenta bancaria de la empresa.	
<b>E2.</b> Realizar análisis financieros y aplicación de ratios anualmente.	<b>E2-P</b>	
	Realizar análisis vertical.	
	Realizar análisis horizontal.	
	Aplicar índices financieros y ratios según la información que se desee obtener.	
	Informe de resultados con recomendaciones.	
Llevar a cabo las acciones de mejora.		

<b>E3.</b> Realizar una auditoría externa anualmente.	<b>E3-P</b>	
	Contratación de servicios profesionales.	\$700
	Llevar a cabo la auditoria.	
	Informe de resultados.	
	Ejecutar acciones correctivas y de mejora.	
<b>OBJETIVO 2</b>		
Establecer el presupuesto anual por áreas.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Jefe de finanzas.
Realizar el presupuesto empresarial según las posibilidades económicas de la empresa.		
El presupuesto debe estar orientado a un desarrollo organizacional.		
El presupuesto debe ser elaborado con los actores principales del área en cuestión.		
Efectuar un seguimiento del cumplimiento del presupuesto por áreas.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Elaborar el presupuesto tomando en cuenta todos los componentes económicos de la empresa.	<b>E1-P</b>	
	Cálculo de un promedio de ingresos mensuales.	
	Cálculo de un promedio de gastos fijos mensuales.	
	Cálculo de un promedio de gastos variables mensuales.	
	Cálculo de la diferencia entre los 3 valores anteriores.	
	Definir prioridades.	
	Asignar rubros.	

<b>OBJETIVO 3</b>		
Definir el poder adquisitivo y la capacidad de endeudamiento de la empresa para poder realizar inversiones.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Identificar las necesidades adquisitivas de la empresa.		Jefe de Finanzas, Jefe de Compras, Gerente.
Tener claro los índices de liquidez de la empresa.		
Evitar el sobre endeudamiento de la empresa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Aplicar índices de endeudamiento.	<b>E1-P</b>	
	Determinar el nivel de endeudamiento actual de la empresa.	
	Aplicar el índice de endeudamiento con terceros.	
	Analizar el impacto de la carga financiera.	
<b>E2.</b> Realizar créditos en instituciones financieras que brinden beneficios a las micro empresas o al sector industrial como BAN Ecuador o Corporación Financiera Nacional.	<b>E2-P</b>	
	Definir el monto a solicitar.	
	Definir número de cuotas.	
	Definir frecuencia de pago.	
	Analizar los beneficios que ofrecen las instituciones financieras.	
	Realizar el crédito.	
<b>Presupuesto total de implementación del plan estratégico en el área de finanzas.</b>		<b>\$700</b>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

**Tabla 14** Plan estratégico para el área de gerencia

<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE GERENCIA</b>		
<b>OBJETIVO 1</b>		
Dirigir a la empresa hacia el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Gerente, Jefes de área.
Los procesos deben ser transversales y buscar la mejora de la empresa más no del área.		
Modificar los objetivos y actividades según variaciones internas o externas.		
Socializar la misión visión y valores con todos los trabajadores de la empresa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Socializar los objetivos estratégicos con los jefes y empleados de cada área.	<b>E1-P</b>	
	Realizar un cronograma de reuniones con cada área.	
	Convocar a los integrantes del área.	
	Explicar el propósito del plan estratégico.	
	Dar a conocer el plan estratégico del área.	
	Realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos estratégicos.	
<b>E2.</b> Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	<b>E2-P</b>	
	Verificar la disponibilidad de los recursos materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos.	
	Identificar los recursos que hacen falta.	
	Proveer de los recursos faltantes para lograr el cumplimiento de las metas.	

<b>OBJETIVO 2</b>		
Coordinar la integración y transversalidad de los procesos y actividades de las áreas de la empresa.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Realizar una reunión con todos los jefes de área para comentar las actividades a ejecutar en el mes.		Gerente, Jefes de área.
Mantener una buena adaptación a los cambios.		
Procurar la optimización de recursos.		
Cumplir con las decisiones que toman los inmediatos superiores.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Levar a cabo una reunión mensual con los jefes de área para planificar, comentar e integrar actividades.	<b>E1-P</b>	
	Definir fecha y hora de las reuniones.	
	Cada jefe de área debe preparar las actividades a realizar en el mes.	
	Retroalimentación de los resultados obtenidos en el mes anterior.	
	Presentación e integración de las actividades por cada área.	
<b>E2.</b> Mantener una comunicación fluida entre el gerente y jefes de área.	<b>E2-P</b>	
	Informar sobre cualquier cambio en las planificaciones.	
	Comentar los resultados de las gestiones realizadas.	
	Proponer acciones de mejora.	

<b>OBJETIVO 3</b>		
Tomar decisiones orientadas al desarrollo organizacional.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		
Cumplir con los lineamientos del plan estratégico.		Gerente, Jefes de área.
Evaluar los resultados de las decisiones tomadas.		
Analizar todos los aspectos inmersos antes de tomar una decisión.		
Mantener a los empleados informados sobre las decisiones de la empresa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Fortalecer la competencia de toma de decisiones y orientación a resultados.	<b>E1-P</b>	
	Buscar mecanismos de capacitación en habilidades gerenciales.	
	Asistir a la capacitación.	\$300
	Poner en práctica las competencias aprendidas.	
<b>E2.</b> No mantener una toma de decisiones autoritaria.	<b>E2-P</b>	
	Analizar la situación con verificables (análisis financieros, informes, etc).	
	Buscar asesoría sobre las opciones.	
	Generar mecanismos de participación de los empleados.	
	Realizar una toma de decisiones enfocada en el desarrollo organizacional y no en la solución de situaciones momentáneas.	

<b>OBJETIVO 4</b>		
Promover mecanismos de comunicación organizacional y desarrollo del talento humano.		<b>CONTROL</b>
<b>POLITICAS</b>		Gerente, Jefe de Talento Humano.
Mantener relaciones de respeto y confianza entre compañeros.		
Se prohíben actos de discriminación o acoso laboral.		
Resolver conflictos a través de la comunicación.		
Generar mecanismos de comunión e información de las decisiones que toma la empresa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>E1.</b> Generar mecanismo de reconocimiento, monetarios y no monetarios para los trabajadores de la empresa.	<b>E1-P</b>	
	Definir mecanismos de reconocimiento.	
	Definir pautas para hacerse acreedor del reconocimiento.	
	Brindar reconocimiento al empleado que cumpla con las pautas.	\$400
<b>E2.</b> Generar mecanismos de comunicación organizacional.	<b>E2-P</b>	
	Designar espacios informativos como carteleras en cada área.	\$50
	Implementar un buzón de sugerencias interno para recolectar ideas y sugerencias de los empleados ya que al final del día ellos son los que ejecutan los procesos y conocen su dinámica.	\$20
	Realizar una reunión trimestral con todos los trabajadores para informar sobre el cumplimiento de metas.	
<b>Presupuesto total de implementación del plan estratégico en el área de gerencia.</b>		<b>\$770</b>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago

**Tabla 15:** Presupuesto total de la implementación del plan estratégico

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	
TALENTO HUMANO	\$ 1.150,00
VENTAS	\$ 1.320,00
PRODUCCIÓN	\$ 300,00
FINANZAS	\$ 700,00
GERENCIA	\$ 770,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.240,00</b>

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

## CAPITULO V

### 5.1 DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN DE CONTROL DE LA ESTRATEGIA

#### 5.1.1 Construcción de indicadores de gestión

A continuación, se proponen indicadores planteados según las estrategias que, desarrolladas por cada área, a través de ellos se podrá tener una visión clara del cumplimiento de los objetivos, así como también de la situación actual de empresa. Lo que permitirá una mejor toma de decisiones y un desarrollo de acciones orientadas al mejoramiento continuo.

##### 5.1.1.1 Indicadores para el área de Talento Humano

<b>Indicadores para el área de Talento Humano</b>	<b>Objetivo 1:</b> Seleccionar y contratar personal calificado.	
	<b>E1.</b> Realizar actividades de reclutamiento a través de canales de llamamiento masivo.	Número de personas reclutas atreves del llamamiento masivo.
	<b>E2.</b> Aplicar técnicas de selección para obtener al candidato idóneo.	Tiempo de permanencia del trabajador atreves de la técnica de selección aplicada.
	<b>E3.</b> Realizar las actividades de incorporación del empleado.	Conocimiento de la etapa fisiología de la empresa en los empleados que recibieron el proceso de inducción.
	<b>Objetivo 2:</b> Promover actividades de desarrollo organizacional y personal.	
	<b>E1.</b> Ejecutar mecanismos de diagnóstico y mejora de clima laboral.	Diagnóstico de clima laboral de la empresa.
	<b>E2.</b> Elaborar un plan de capacitación anual para el personal	Número de necesidades de capacitaciones cubiertas en el año.
	<b>Objetivo 3:</b> Levantar los riesgos y prevenir accidentes laborales	
	<b>E1.</b> Realizar el levantamiento de los riesgos a los que está expuesto el	Equipos de protección y acciones realizadas para mitigar los riesgos.

	trabajador en el ejercicio de sus actividades	
	<b>E2.</b> Implementar señalética de riesgos	Letreros de advertencia o precaución ubicados en las zonas de riesgos de la empresa
	<b>Objetivo 4:</b> Realizar las actividades de pago de nómina a los trabajadores	
	<b>E1.</b> Realizar el cálculo y transacciones de pago de nómina al personal	Pago a tiempo de las obligaciones al trabajador.

Elaborado por: Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### 5.1.1.2 Indicadores para el área de ventas

<b>Indicadores para el área de Ventas</b>	<b>Objetivo 1:</b> Incrementar las ventas para la empresa	
	<b>E1.</b> Crear rutas para la búsqueda y visita de posibles clientes	Nuevas ventas generadas por las visitas realizadas
	<b>E2.</b> Adecuar las redes sociales con un enfoque comunicacional que permita la interacción y acercamiento con los posibles clientes	Consultas atendidas mediante redes sociales.
	<b>E3.</b> Utilizar estrategias de Customer relationship management	Número de clientes de la base de datos a quienes se les ha realizado una gestión de ventas.
	<b>E4.</b> Publicitar los productos de la empresa	Número de ventas generadas mediante la gestión publicitaria de los productos.
	<b>Objetivo 2:</b> Posicionar a la empresa y fidelizar a los clientes	
	<b>E1.</b> Ofrecer servicios de asesoría y garantía de los productos	Presupuestos presentados a posibles clientes versus ventas finiquitadas.
	<b>E2.</b> Crear un logo más adecuado a la época actual e incluirlo en souvenirs para entregar a los clientes	Reconocimiento de la empresa en el medio.

	<b>Objetivo 3:</b> Realizar investigación de mercado para mantenerse dentro de la competencia.	
	E1. Realizar estrategias de benchmarking para conocer la situación de las empresas del sector.	Estrategias competitivas implementadas en la empresa.
	E2. Aplicar herramientas de satisfacción a los clientes.	Nivel de satisfacción de los clientes.

Elaborado por: Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### 5.1.1.3 Indicadores para el área de Producción

<b>Indicadores para el área de Producción</b>	<b>Objetivo 1:</b> Levantar y optimizar los procesos de producción	
	E1. Elaborar un manual de procesos y procedimientos que refleje las operaciones del área de producción de la empresa	Procesos del área de producción registrados y optimizados.
	E2. Actualizar los procesos de producción según los estándares del mercado	Tiempos y recursos utilizados en el proceso productivo.
	E3. Utilizar herramientas de mejora continua en los procesos.	Círculos PHVA implementados
	<b>Objetivo 2:</b> Implementar mecanismos de calidad en los procesos	
	E1. Establecer indicadores de calidad en las operaciones.	Productos devueltos y garantías cubiertas en el año.
	E2. Incorporar mecanismos de participación de los trabajadores en la potencialización de la calidad de los productos.	Mejoras propuestas por los trabajadores que se han incorporado en el proceso productivo.

	<b>Objetivo 3:</b> Reducir costos de producción	
	E1. Reducir los desperdicios, minorar los residuos y reutilizar los que se produzcan	Peso de los desperdicios generados en los procesos de producción
	E2. Realizar un análisis y optimización de costos	Valor de los costos de materia prima, mano de obra y CIF del proceso productivo.

Elaborado por: Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

#### 5.1.1.4 Indicadores para el área Financiera

<b>Indicadores para el área de Finanzas</b>	<b>Objetivo 1:</b> Mantener un registro contable óptimo que refleje la realidad financiera de la empresa	
	E1. Realizar actividades contables imprescindibles; diariamente, mensualmente y anualmente según sea el caso.	Obligaciones contables y tributarias cumplidas en el año.
	E2. Realizar análisis financieros y aplicación de ratios anualmente	Rentabilidad generada por la empresa.
	E3. Realizar una auditoría externa anualmente.	Deficiencias encontradas por el auditor externo.
	<b>Objetivo 2:</b> Establecer el presupuesto anual por áreas.	
	E1. Elaborar el presupuesto tomando en cuenta todos los componentes económicos de la empresa.	Necesidades de las áreas que cubre el presupuesto asignado.
	<b>Objetivo 3:</b> Definir el poder adquisitivo y la capacidad de endeudamiento de la empresa para poder realizar inversiones.	
	E1. Aplicar índices de endeudamiento	Capacidad de endeudamiento de la empresa

	<b>E2.</b> Realizar créditos en instituciones financieras que brinden beneficios a las micro empresas o al sector industrial como BAN Ecuador o Corporación Financiera Nacional	Monto de los préstamos solicitados versus inversiones realizadas en el periodo de ejecución del plan estratégico.
--	---	---

Elaborado por: Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

### 5.1.1.5 Indicadores para el área de Gerencia

<b>Indicadores para el área de Gerencia.</b>	<b>Objetivo 1:</b> Dirigir a la empresa hacia el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico.	
	<b>E1.</b> Socializar los objetivos estratégicos con los jefes y empleados de cada área.	Conocimiento de los objetivos estratégico de los trabajadores según el área a la que pertenecen.
	<b>E2.</b> Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Inversión realizada en recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos.
	<b>Objetivo 2:</b> Coordinar la integración y transversalidad de los procesos y actividades de las áreas de la empresa.	
	<b>E1.</b> Llevar a cabo una reunión mensual con los jefes de área para planificar, comentar e integrar actividades.	Actividades integradas y cumplimiento de los acuerdos generados en las reuniones.
	<b>E2.</b> Mantener una comunicación fluida entre el gerente y jefes de área.	Objetivos estratégicos cumplidos por cada área.
	<b>Objetivo 3:</b> Tomar decisiones orientadas al desarrollo organizacional.	
	<b>E1.</b> Fortalecer la competencia de toma de decisiones y orientación a resultados	Decisiones estratégicas tomadas encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
	<b>E2.</b> No mantener una toma de decisiones autoritaria	Mecanismos de participación ejecutados.

	<b>Objetivo 4:</b> Promover mecanismos de comunicación organizacional y desarrollo del talento humano.	
	<b>E1.</b> Generar mecanismo de reconocimiento, monetarios y no monetarios para los trabajadores de la empresa.	Resultados de la categoría de reconocimiento de la encuesta de clima laboral del año posterior.
	<b>E2.</b> Generar mecanismos de comunicación organizacional.	Sugerencias implementadas en la empresa, obtenidas del buzón de sugerencias de los trabajadores.

**Elaborado por:** Pesantez Angelica, Yuqui Santiago.

## 5.2 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio se puede evidenciar la falta de una dirección estratégica por parte de las micro empresas, esto se da por dos razones principalmente, la primera es debido a que los presupuestos que manejan son limitados para contratar ayuda especializada y, por otra parte, el desconocimiento por parte de los administradores. Para desarrollar el plan estratégico en la empresa FAAVID se comenzó por realizar un análisis interno para conocer la situación actual de la empresa tanto en aspectos positivos como negativos, pudiendo determinar las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa y proponiendo una estructura orgánica mejor organizada.

El análisis del sector fue parte importante para generar un diagnóstico, ya que permitió visualizar aspectos externos que influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades empresariales, se determinó una situación económica y política inestable para el país y un mejor desarrollo de los procesos por parte de la competencia pero también se identificó facilidades de crédito para las microempresas industriales y un crecimiento continuo de la ciudad, aspectos que representan oportunidades para la empresa.

Parte fundamental para desarrollar el plan estratégico es la etapa filosófica de la empresa, en la cual se define la razón de ser de la empresa, hacia donde quiere llegar y valores que se practican tanto dentro como fuera de la empresa, obteniendo ya una línea base entorno a la cual se plantean las estrategias.

En el diseño del plan estratégico se planteó objetivos, estrategias y políticas conforme a la información levantada anteriormente, misma que permitió orientar el actuar de la empresa hacia la mitigación de situaciones desfavorables, usando sus fortalezas y oportunidades para generar estrategias que ayuden a la empresa a lograr una permanencia en el tiempo y un crecimiento dentro del sector metalmeccánico.

Por último, se fijaron indicadores para cada área, ya que los aspectos que no se miden no se pueden mejorar y también ayudan a conocer el porcentaje de cumplimiento de los objetivos. Todas las acciones en conjunto han dado como resultado un plan que incluye herramientas de dirección de talento humano, gestión de ventas, habilidades gerenciales,

procesos productivos optimizados y análisis financieros apropiados; con una dificultad ejecución media y costos de inversión accesibles para la empresa.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se proponen para que el plan estratégico pueda ejecutarse de manera correcta y pueda generar buenos resultados son:

Socializar el plan estratégico con todos los colaboradores, ya que esto genera una participación, compromiso y un sentido de pertenencia con la empresa, facilitando el cumplimiento de los objetivos.

Es importante la designación de un presupuesto para la ejecución del plan ya que concibe mejoras que requieren la adquisición de productos y servicios externos que deben ser gestionados a tiempo.

Realizar una junta semanal o mensual con el líder de cada área para vigilar detalladamente el avance de las acciones y proponer mejoras.

Al término del año realizar una evaluación de los objetivos planificados vs los cumplidos, mediante el desarrollo de un FODA que permita, por un lado, identificar fortalezas y por otro, conocer oportunidades de mejora para el siguiente año.

Para finalizar, la parte esencial de esta propuesta es el compromiso por parte de gerencia para ejecutar el plan de manera eficiente, proporcionando los recursos necesarios y sobre todo dirigiendo los procesos siempre hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El planteamiento estratégico : nueva tendencia de la administración*. México : Trillas.
- Armijos, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Santiago de Chile.
- Banco Mundial. (2020).
- Bojorquez, M., & Perez, A. (2008). *Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. El Buzón de Pacioli.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Octubre de 2019).
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion Estrategia Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Código del Trabajo. (1938).
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Montecristi, Ecuador.
- Garcia, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación Estratégica. ccihonduras*.
- González, M., & Vázquez, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, 47-63.
- Hurtado, A. (2011). Evaluación del riesgo ambiental en empresas del sector metalmeccánico para la prevención del cambio climático II. *UEN Medioambiente*.
- Jiménez, M., & Navarrete, M. (2018). Perfil Ecuatoriano de las empresas metalmeccánicas. *Dialnet*, 585-602.
- Loor, B. (2018). Estudio de la evolución del sector metalmeccánico cuya actividad es la fabricación de metales comunes en el Ecuador en el período 2010-2015. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

López, T., & Matute, J. (2019). Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled. *Universidad del Azuay*.

Martínez, V. (2006). *Planeación Estratégica Creativa. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas*. México .

Morgado, A., & Garcia, P. (2008). Conociendo sobre gestión. *Visión de Futuro*.

Peter , D. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* . Buenos Aires, Argentina : El Ateneo.

Peter , D. (2003). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Porter, M. (1989). *The competitive advantage of nations*. London: Palgrave macmillan.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. America Latina: ReimpresiónR0801E-E.

Rodríguez , V. (2005). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Thompson.

Steiner, G. (1997). *McGraw Hill Book Company*. Nueva York: Strategic Planning.

Superintendencia de compañías. (2018).

## **ANEXO**

**Anexo 1:** Entrevista para formular la estrategia filosófica de la empresa FAALVID.

- **Definición de misión**

**¿A qué se dedica la empresa?**

Faalvid se dedica a la elaboración e instalación de productos terminados en lo referente a aluminio, hierro, acero, vidrio como es ventanas, puertas, techos, estructuras metálicas, cortineros de baño, molduras, vidrios tipo bronce, claro, negro en todos los espesores.

**¿Cuál es la razón de ser de la empresa?**

Ofrecer producto y servicios de calidad con calidez adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes.

**¿Quiénes son su público objetivo?**

Instituciones, constructores y personas que necesiten de nuestro productos y servicios relacionados con el sector metal mecánico en la zona austral del Ecuador.

**¿Cuál es el ámbito geográfico de acción de la empresa?**

La zona austro del Ecuador.

**¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?**

Personal calificado, productos de calidad, puntualidad, atención con calidez

**¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?**

La puntualidad, cobertura, flexibilidad al presupuesto del cliente.

- **Definición de visión**

**¿Qué desearía lograr con la empresa?**

Tener un posicionamiento en la zona austral, proveer de trabajo a personas y Ofrecer productos y servicios a las personas que necesitan de nuestros productos.

**¿Dónde quiere estar en el futuro?**

Tener una cobertura nacional, crecer.

**¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?**

Tener una línea de productos terminados de madera.

**¿Para quién lo hará?**

Personas e instituciones que necesiten productos relacionados con madera.

**¿Se dirigirá a otro tipo de clientes?**

Si a todos los clientes posibles.

**¿Ampliará su zona de actuación?**

Si la empresa crece sí.

**¿Qué recursos o cualidades debe tener en el futuro para conseguirlo?**

Innovación de procesos de producción, tecnología, personal calificado.

**¿Qué desearía que opinen en un futuro las personas sobre su empresa?**

Que Faalvid realiza trabajos de calidad y puntualidad.

- **Levantamiento de valores**

**¿Cómo somos?**

Somos una empresa cuencana donde proveemos productos de calidad, servicio amable, buen trato a nuestros empleados acorde a la ley, trabajamos arduamente para cumplir con los trabajos.

**¿Cuáles son los principios éticos de la empresa?**

Productos de calidad.

Puntualidad.

Servicio amable.

Transparencia.

Honradez.

Honestos.

Conscientes del cuidado del medio ambiente

**¿En qué creemos?**

Creemos en que, si las personas realizan un buen trabajo, podemos crecer juntos