

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Gerencia de Empresas Familiares

Diseño de la cadena de valor de una empresa familiar ecuatoriana

Novocentro Ambato

Cristina Elizabeth Martínez Martínez

Tutor: Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Cristina Elizabeth Martínez, autora del trabajo intitulado “Diseño de la Cadena de valor de una empresa familiar ecuatoriana: Novocentro Ambato”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia de Empresas Familiares en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en Internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

07 de marzo de 2024

Firma: _____

Resumen

Definir las características de una empresa considerada como familiar no resulta una tarea sencilla, tomando en cuenta que del 60 al 80 % de las empresas en el mundo, son familiares, y la forma de manejarlas varían según el país y la cultura; las empresas manejadas por familias sean grandes o pequeñas, han demostrado que su interés es la búsqueda de bienestar de la empresa y la familia, implementando valores como la lealtad, la generosidad y el aporte sincero de cada miembro para lograr la estabilidad de la empresa (Tinajero 2015). El principal objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar la cadena de valor de la empresa familiar ecuatoriana Novocentro Ambato; la investigación analiza los datos actuales de la empresa familiar, tales como: plan estratégico, plan de operaciones, diagnóstico de la operación interna, sistema de gestión organizacional y plan de recursos humanos; esto será un aporte para la transformación y crecimiento sólido y bien estructurado de la empresa. En esta investigación se aplica la metodología histórica, tomando datos de la empresa desde su fundación. Durante el proceso de levantamiento de datos se logra identificar que las actividades con menos problemas son las que se encuentran bien definidas, no así las actividades misceláneas que no tienen claros sus objetivos. El análisis de la información de Novocentro Ambato, ayudará a cimentar los conocimientos, en ocasiones empíricos, sobre el manejo adecuado de una empresa familiar, que permite que el esfuerzo realizado como familia con espíritu emprendedor no sea una acción de corto plazo. Finalmente, el diseño de la cadena de valor para Novocentro Ambato, nos permite reorientar la aplicación de las herramientas de gestión para cada uno de los procesos, lo que garantiza la protección del capital familiar, el buen funcionamiento de las actividades, y nuevas oportunidades de negocio.

Palabras clave: Empresa familiar, planificación estratégica, cadena de valor, gestión organizacional.

A mi esposo y mis hijos.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador y su equipo académico por haberme impartido sus conocimientos. A Novopan del Ecuador, por confiar en mí y permitirme ser parte de la gran familia de Novocentros.

Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Justificación.....	15
Capítulo primero. Método general de la investigación.....	17
1. Objetivos.....	17
1.1. Objetivo General.....	17
1.2. Objetivos Específicos.....	17
1.3. Metodología.....	17
Capítulo segundo. Plan estratégico.....	19
1. Lineamientos Estratégicos.....	19
1.1. Misión.....	19
1.2. Visión.....	19
1.3 Valores institucionales.....	20
1.4. Propuesta de valor agregado.....	20
2.Análisis situacional.....	20
2.1. Análisis del entorno externo.....	21
2.2. Análisis del macroentorno (P.E.S.T.)	22
a. Ambiente político.....	22
b. Ambiente económico.....	22
c. Ambiente social.....	23
d. Ambiente tecnológico.....	24
2.3 Conclusiones del análisis PEST.....	26
2.4. Análisis FODA.....	27
2.4.1. Análisis FODA institucional.....	27
a. Fortalezas.....	27
b. Oportunidades.....	27
c. Debilidades.....	28
d. Amenazas.....	29
2.4.2. Análisis del micro entorno.....	31
2.4.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	31
a. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	31

b. Poder de Negociación de los Compradores.....	31
c. Poder de Negociación de los Proveedores.....	32
d. Sustitutos.....	32
e. Complementos.....	32
f. Rivalidad Competitiva	32
Conclusiones del capítulo.....	33
Capítulo tercero. Plan de operaciones.....	35
1. Análisis técnico y de organización.....	35
1.1. Análisis de la cadena de suministro.....	35
1.2. Análisis de la cadena de valor.....	36
1.2.1. Investigación.....	36
1.2.2. Marketing y ventas.....	37
1.2.3. Ratios financieros.....	38
1.2.4. Capital intelectual.....	39
1.2.5. Cadena de valor.....	40
1.3. Ventaja competitiva.....	41
1.4. Factores claves de éxito para el logro del plan estratégico.....	42
2. Análisis de la cadena de procesos de negocio.....	43
2.1. Procesos directivos.....	43
2.2. Procesos centrales.....	43
2.3. Procesos básicos y de soporte.....	43
Conclusiones del capítulo.....	44
Capítulo cuarto. Diagnóstico de la operación interna.....	45
1. Plan estratégico.....	45
1.1. Objetivos estratégicos.....	45
1.2. Estrategias competitivas.....	45
Conclusiones del capítulo.....	46
Capítulo quinto. Sistema de gestión organizacional.....	47
1. Cargos jerárquicos.....	47
1.1 Manual de funciones.....	47
1.2. Organización.....	47
1.3. Descripción de procedimiento.....	47
1.4. Responsabilidad.....	47
Conclusiones del capítulo.....	48

Capítulo sexto. Plan de recursos humanos.....	49
1. Análisis del valor de la estructura organizacional.....	49
1.1. Análisis del valor del talento humano.....	49
1.1.1. Selección de personal.....	49
1.1.2. Valoración de cargos.....	50
1.1.3. Capacitación.....	51
1.1.4. Evaluación.....	51
Conclusiones del capítulo.....	51
Conclusiones.....	53
Lista de referencias.....	55
Anexos.....	57
Anexo 1: Manual de funciones.....	57
Anexo 2: Entrevista.....	67

Introducción

Novocentro Ambato es una empresa familiar de primera generación en plena etapa de crecimiento que, durante nueve años de actividad, ha logrado mantenerse en el mercado gracias al apoyo de la franquicia y a la disciplina en el manejo de sus recursos (Goldratt y Cox 1993). La facturación actual de la empresa es de tres millones de dólares americanos anuales, por lo que se clasifica como mediana empresa; la intención es que, después de organizar las actividades de la empresa, la segunda generación familiar se integre paulatinamente, para que adquiera conocimientos sobre su manejo a partir de una base sólida y estructurada de tal modo, que sea factible una sucesión temprana que no genere dependencia de los fundadores (David 2008; Goldratt y Cox 1993; Morrisey 1996).

Ante esta situación, los fundadores queremos orientar nuestros esfuerzos para asegurar la permanencia de la empresa, incluso si los que están al frente no son la segunda generación, asegurando siempre la propiedad a favor de los legítimos herederos, aunque no participen actualmente en las actividades de la empresa porque están terminando sus estudios. De esta manera, se preserva el capital y su crecimiento, se aporta al desarrollo de las actividades de la zona central del país y, sobre todo, se protegen las fuentes de empleo que al momento sustentan a 30 familias (Jácome y King 2013; Tinajero 2015). Se incluye la siguiente representación gráfica:



Figura 1. Fotografía de Fachada Novocentro Ambato
Fuente y elaboración propia.

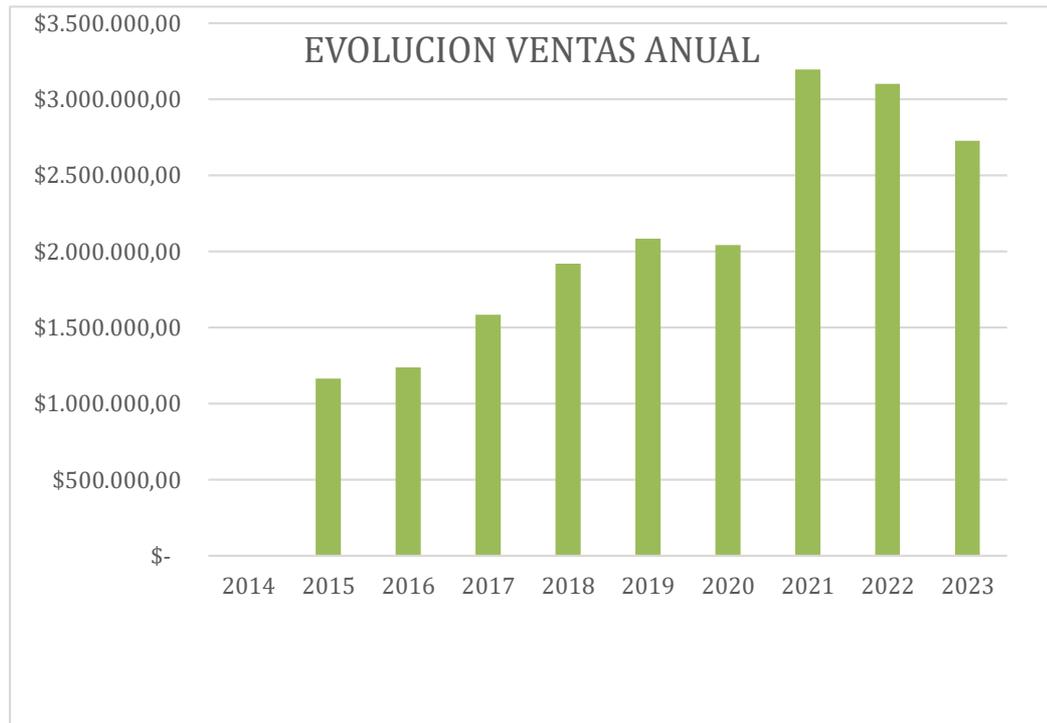


Figura 2. Evolución de ventas estadístico.
Fuente y elaboración propia.

AÑOS	VENTAS ANUAL	VENTAS MENSUAL	
2014	\$ 898,87		
2015	\$ 1.162.710,23	\$ 24.037,27	Enero
	\$ -	\$ 58.060,45	Febrero
	\$ -	\$ 87.554,43	Marzo
	\$ -	\$ 106.012,23	Abril
	\$ -	\$ 130.855,84	Mayo
	\$ -	\$ 108.086,56	Junio
	\$ -	\$ 130.077,62	Julio
	\$ -	\$ 102.705,13	Agosto
	\$ -	\$ 135.385,81	Septiembre
	\$ -	\$ 91.192,15	Octubre
	\$ -	\$ 89.027,48	Noviembre
	\$ -	\$ 99.715,25	Diciembre
2016	\$ 1.239.517,24		
2017	\$ 1.584.856,94		
2018	\$ 1.919.293,26		
2019	\$ 2.085.534,09		
2020	\$ 2.043.887,64		
2021	\$ 3.197.042,93		
2022	\$ 3.102.094,68		
2023	\$ 2.729.800,35		

Figura 3. Evolución de ventas valores.
Fuente y elaboración propia.

Justificación

La problemática que se presenta en la empresa es la ausencia de una herramienta que permita identificar cada una de las actividades principales y de apoyo, analizar el valor y los costos de las actividades identificadas y buscar oportunidades para aumentar el valor de cada una (Jácome y King 2013). Ante esto, se hace necesario el análisis de la cadena de valor de esta empresa familiar, para que pueda lograr una planificación que permita formalizar los procesos y ejecutar un control adecuado de los mismos, y no de las personas (Tinajero 2015). Se ha presentado esta necesidad porque la empresa está en crecimiento y el incremento en el volumen de ventas, producción y servicios están causando dificultades y reclamos por las demoras, porque las personas encargadas de las actividades prioritarias tienen funciones adicionales que ya no pueden cumplir (Goldratt y Cox 1993). Se hace necesario entender los procesos y las actividades principales y de soporte para entender la naturaleza de cada puesto de trabajo existente y las funciones de mayor responsabilidad, ya que al momento, son ejecutadas por los fundadores, quienes por estar al frente de las mismas, han descuidado el control de los aspectos estratégicos de la empresa, más aún en la etapa de planificación para la construcción de la sucursal número cuatro, de acuerdo con el plan de crecimiento a largo plazo de la empresa (David 2008). Otro aspecto importante a considerar dentro de la problemática, es la protección del capital de la familia, es por eso que es necesaria la implementación de una herramienta que permita examinar de manera profunda las actividades de la empresa, para optimizar los procesos, ser más eficientes, incrementar las ventas y las oportunidades de negocios y lograr la fidelidad de nuestros clientes (Castellanos 2015); para esto es importante iniciar con el diseño de la cadena de valor de la empresa familiar ecuatoriana: Novocentro Ambato.

Si bien los dueños de la empresa tienen identificadas las actividades que forman parte del proceso global del negocio éstas no han sido formalizadas a través de una herramienta de gestión. La ausencia de este tipo de recursos dificultará una sucesión futura. Por lo tanto, el producto profesional aplicado de cadena de valor propone el siguiente desarrollo:

La descripción detallada de los procesos principales y secundarios de la empresa, las actividades e interrelaciones de estas, así como las personas que las ejecutan. Una vez

que se cuente con toda esta información, será importante iniciar con la configuración de la cadena de valor priorizando a los *stakeholders* del negocio e identificando elementos de mejora en la propuesta de valor para los mismos; posteriormente, se determinarán las actividades primarias, actividades de soporte, así como el análisis del valor total y costos de los procesos.

La perspectiva del análisis de la cadena de valor será externa, hacia mejorar la competitividad en el mercado e interna, para conducir a esta empresa familiar a su organización a través de herramientas de gestión (Morrisey 1996).

Se considera que esta cadena de valor será el instrumento que nos permitirá incrementar la rentabilidad, apuntar a procesos que generan valor, clarificar los cargos y finalmente, designar a las personas que los desempeñarán ya que este proceso engloba a toda la organización para lograr el objetivo común de ser líderes en nuestro sector. Este trabajo debe dar lugar a que la empresa posea la capacidad de funcionar aun cuando exista rotación de personal o la ausencia de los fundadores. Representación gráfica:



Figura 4. Diagrama espina de pescado
Fuente y elaboración propia.

Capítulo primero

Método general de la investigación

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de la empresa en todos sus ámbitos y evaluar su grado de madurez, para determinar la administración efectiva de los procesos.

1.2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar el estado actual de la empresa, tener seguridad para la toma de decisiones y reducir la incertidumbre.
- b. Evaluar el grado de madurez de la empresa para saber cómo potenciar el valor de sus procesos y actividades.
- c. Determinar elementos claves de ventaja competitiva del negocio, así como los factores de éxito para mantenerse en el mercado como líder en el sector.

1.3. Metodología

La presente investigación aplica una metodología histórica, tomando los datos de la empresa familiar desde 2014 hasta la actualidad. La finalidad es estudiar y analizar los hechos históricos, para encontrar una pauta que pueda servir para proyectar las estrategias que van a guiar a la empresa en los próximos años, realizando mejoras con base al aprendizaje y a la experiencia.

Los datos históricos serán obtenidos de fuentes internas, como reportes contables almacenados en el software, registros de las operaciones diarias, datos sobre contratación y políticas de manejo del personal, balances, y elementos que forman parte de la cultura empresarial en todas las divisiones y líneas de autoridad, pero que no tienen un registro escrito, sino que más bien se han vuelto parte del desempeño diario por la costumbre.

Capítulo segundo

El plan estratégico

Actualmente, Novocentro Ambato no cuenta con un plan estratégico adecuado. Una vez definidos los problemas por los que atraviesa la empresa con base a un análisis situacional de la misma, se establecerán las herramientas más adecuadas para definir las estrategias para lograr el posicionamiento deseado en el mercado, el incremento de ventas y la mayor captación de clientes, para lograr esto se requerirá utilizar herramientas de análisis y la definición de los siguientes lineamientos estratégicos que se explican a continuación que son basados en la literatura sobre la construcción de un plan estratégico por los autores Robert Kaplan y David Norton; y por el lado de la Estrategia por Michael E. Porter.

A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos que son preceptos básicos que reflejan los principales aspectos de la estrategia de una organización (Gallo-Mendoza 2011; Kaplan y Norton 2004). Normalmente su definición es realizada durante el proceso de planificación estratégica.

1. Lineamientos Estratégicos

1.1. Misión

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la *misión* es la identificación de los propósitos y fines de la función que desarrollará la empresa Novocentro Ambato, que es:

La Misión es:

Distribuir tableros laminados de alta calidad de una manera ágil, oportuna y con el mejor servicio a nuestros clientes, para que puedan ejecutar su trabajo con puntualidad y obtengan el beneficio justo por su esfuerzo.

1.2. Visión

Representa la imagen futura que se desea alcanzar.

La Visión es:

Mantener firmes los valores familiares de la empresa y ejecutar proyectos de crecimiento y desarrollo que involucren diversificación sostenida de servicios para liderar el mercado de tableros laminados la zona central de país.

1.3 Valores institucionales

Los valores de la empresa familiar son el respeto y la honestidad.

Respeto: Es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos (Oliveros 2019).

Honestidad: Conjunto de atributos personales, como la decencia, el pudor, la dignidad, la sinceridad, la justicia, la rectitud y la honradez en la forma de ser y de actuar

1.4. Propuesta de valor agregado

Novocentro Ambato ofrece productos y servicios ágiles y eficientes, brinda una asesoría profesional y evita pérdidas de tiempo y recursos económicos, nuestros clientes tienen total acceso a la información y documentación que garantiza nuestra transparencia, facilitando de esta manera el cumplimiento de tiempos de entrega y calidad de los proyectos.

Gracias al manejo diario de nuestros valores institucionales, el cliente siente la total confianza de apoyarse en Novocentro Ambato para realizar sus diseños, modulaciones y servicios complementarios que le facilitan la ejecución de su trabajo y optimizan su beneficio. El cliente tiene el total respaldo y garantía de la empresa y de la marca, y cuenta con la seguridad de la entrega oportuna y completa de los productos.

Nuestra empresa ofrece asesoría confiable, y sobre la base de nuestra experiencia evitamos que nuestros clientes cometan errores por el desconocimiento de los usos de los tableros, al ser una empresa familiar, existe un cuidadoso control de la calidad y del prestigio de la marca.

Una de nuestras principales ventajas competitivas es la fabricación nacional, lo que garantiza entregas inmediatas y seguras, sin dependencia de las importaciones.

La franquicia ofrece respaldo de todo su equipo local de mercadeo y ventas a nuestros clientes, para ayudarles a cerrar grandes negocios, apoyándolos con su experiencia.

2. Análisis situacional

De acuerdo con el autor Michael Porter (2008, 142), “el objetivo del estudio de la situación, es que de una manera ordenada se identifiquen aquellos acontecimientos reales o potenciales; globales, regionales, nacionales o locales; pasados, actuales o futuros que pueden representar tanto una oportunidad o amenaza, como una fortaleza o debilidad para

la condición competitiva de la organización”. Este análisis situacional, tiene como propósito fundamental apoyar a la organización en precisar y desarrollar la estrategia que maximice las oportunidades del entorno y disminuya las amenazas del medio ambiente apoyado al mismo tiempo en sus fortalezas y disminuyendo las debilidades de la empresa (Gallo Mendoza 2011).

2.1. Análisis del entorno externo

Al adquirir la franquicia se inició con un capital mínimo, y sobre la base de trabajo y con el constante apoyo de la fábrica logramos el progreso, llegamos a un nivel de crecimiento sostenido que nos estaba permitiendo hacer un inventario propio mediante el uso del recurso de pronto pago y logramos obtener la más alta participación de mercado en la zona por sobre todos los competidores. Sin embargo, la llegada de una nueva franquicia a la ciudad detuvo nuestra época de bonanza y superación. Hoy en día, nuestra realidad es la caída de las ventas, el incremento de competidores multimarca, la falta de liquidez y la reducción de nuestra utilidad porque nos vimos obligados a bajar los precios para poder mantener a nuestros principales clientes.

Frente a esta realidad, necesitamos reinventar estrategias para tomar decisiones de cambio y poder continuar con nuestra proyección de crecimiento a futuro. A continuación, se incluye una representación gráfica del plan estratégico de la empresa:

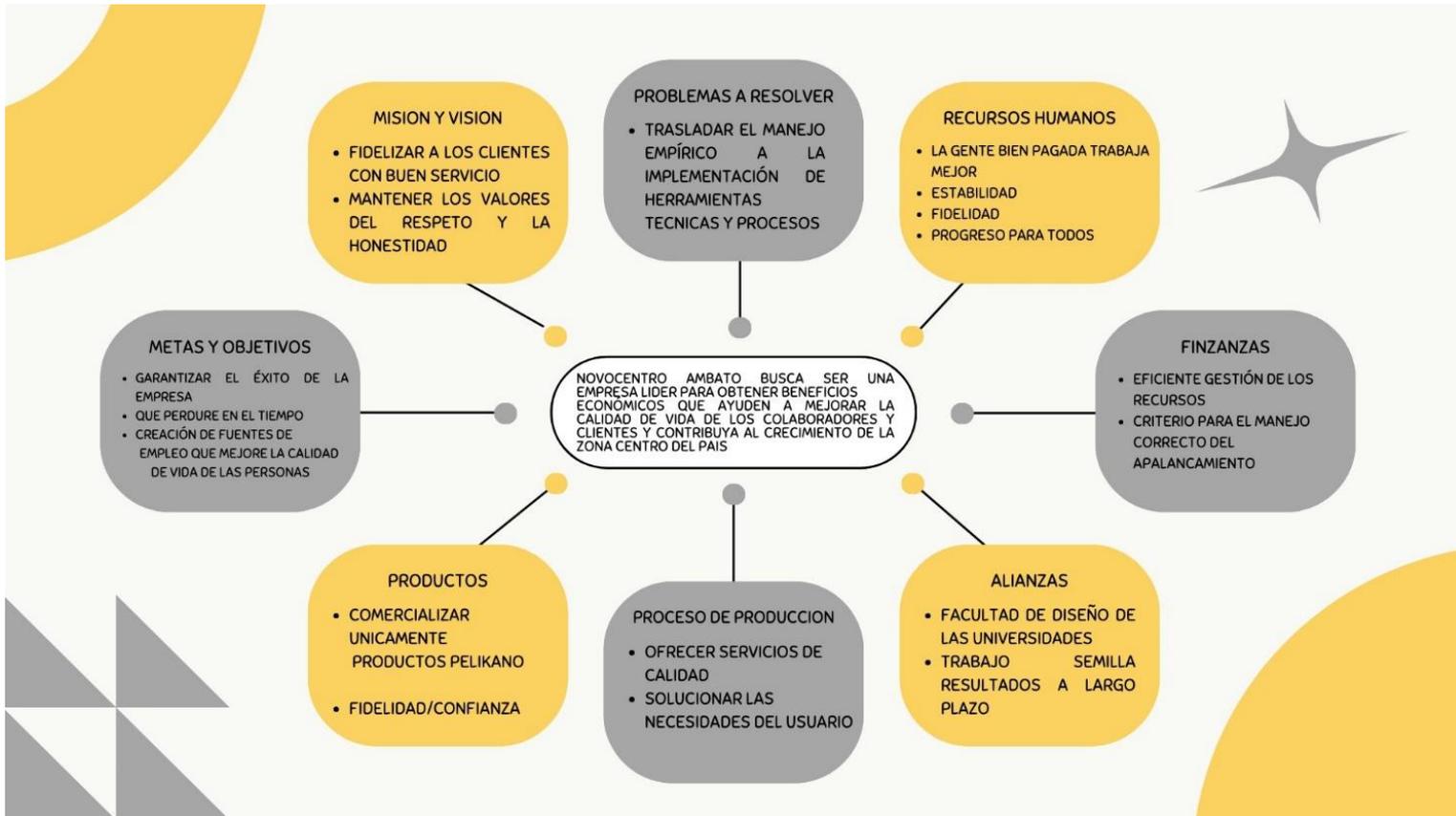


Figura 5. Planificación estratégica Novocentro Ambato
Fuente y elaboración propia.

2.2. Análisis del macroentorno (P.E.S.T.)

a. Ambiente Político

Existen algunas variables que pueden afectar el desempeño del negocio. En el ámbito político, nuestra empresa depende de las acciones y estrategias que tome cada gobierno, la inestabilidad política hace que la inversión sea cada vez menor por el incremento del riesgo país.

b. Ambiente Económico

Tasas de crecimiento: Durante los años postpandemia hemos visto el aumento del ingreso y la producción, además de varios cambios en la estructura social y tecnológica. En nuestra empresa hemos atendido a varios nuevos clientes de nacionalidad extranjera con poco o ningún conocimiento de la actividad de la madera que se han apoyado en

nuestra asesoría para incursionar en este campo y poder generar ingresos para mantener a su familia.

La crisis y la migración han favorecido de cierto modo a la reactivación de la economía, sin embargo, la falta de control de los emprendimientos informales dentro de las ciudades, han traído como consecuencia el aumento de la especulación, inseguridad y delincuencia.

Amenaza de recesión: Hemos sido testigos de la disminución de la demanda, porque existen obras paralizadas, proyectos en espera e inversiones detenidas, todo esto por la preocupación y la incertidumbre acerca del futuro, lo que puede llevar a una disminución acelerada de la producción, el desempleo, la inflación y el endeudamiento, todos estos factores pueden afectar a nuestra empresa y empeorar la situación para todos. En nuestro país, incluso vivimos con el temor de que se tome la decisión de un nuevo paro del sector indígena, lo que afecta de una manera directa a todas las actividades productivas del país como hemos visto en paralizaciones anteriores (Porter 2008).

Aumento de los costes laborales: Hemos manifestado el afán de nuestra empresa por crear fuentes de empleo y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, y así lo seguiremos haciendo, sin embargo, nos vemos en la necesidad de ir planificando acciones que nos ayuden a reducir los costos laborales, ya que nuestra política de compensaciones nos ha llevado al incremento paulatino de los mismos. Entre las acciones que podría tomar la empresa se considera la contratación de *freelancers*, la reducción de la jornada de ciertos colaboradores del área administrativa y automatización de tareas, vigilando que estas decisiones no afecten el desempeño adecuado de la empresa. El ambiente económico es el factor que nos orienta a tomar estas decisiones, la empresa debe asegurar un ingreso adecuado para solventar su compromiso con los proveedores, obligaciones laborales, fiscales y obtener un justo beneficio por la inversión.

c. Ambiente Social

Crecimiento de la población: Aparentemente el aumento de la población genera mayor producción, más fuentes de empleo, aumento de la demanda de bienes; pero por otro lado el impacto negativo es mayor, ya que también produce desigualdad, pobreza, impacto ambiental y disminución de la seguridad alimentaria. En el caso de nuestra empresa, por ejemplo, hemos visto que existe escasez de algunas de las variedades de madera que se utilizan para elaborar las chapas decorativas, pese a que la fábrica tiene

responsabilidad ambiental y un patrimonio forestal de más de 7400 hectáreas y un programa de forestación, que busca un balance ambiental bien equilibrado para evitar la sobreexplotación de los recursos.

Cambios del estilo de vida de las personas: Este es un factor positivo en nuestra industria, porque las personas valoran hoy más que nunca la familia, la comodidad y la salud y no limitan los recursos cuando se trata de mejorar los ambientes del hogar, esto hace que la población decida actualizar su mobiliario y así se genera mayor consumo de nuestros productos y servicios.

Nivel sociocultural: Como parte de los servicios que ofrece nuestra empresa a los clientes, está el diseño, y mediante esta actividad se ha podido determinar los tipos de clientes de acuerdo a su nivel sociocultural, podemos detectar a los clientes que requieren el mueble para solucionar el almacenaje de objetos y al cliente que considera que el mueble le da personalidad y estilo a su hogar, esta simple observación nos permite saber qué tipo de productos le podemos ofrecer a cada tipo de cliente, sobre todo en la parte de complementos y accesorios.

Hábitos de consumo: Las nuevas demandas del consumidor nos orientan al diseño de muebles confortables porque ahora se valora más el relax, existen otros clientes que valoran más distintas funciones de la tecnología integradas a sus muebles, se valora también la calidad, la seguridad para el hogar y la preocupación medioambiental. Todos estos factores favorecen a la inclinación de los consumidores por los tableros laminados, por su costo, versatilidad y bajo impacto medioambiental con respecto al uso de la madera sólida.

Nuevas tendencias de la moda: La fábrica se mantiene a la vanguardia e innova en sus colecciones cada año, de esa manera ofrece versatilidad a los consumidores para poder realizar diseños más realistas y naturales, esto también forma parte del valor agregado que como Novocentro ofrecemos a nuestros clientes con el respaldo de la franquicia.

d. Ambiente Tecnológico

Tecnologías emergentes: La inteligencia artificial podría ser un recurso para hacer los procesos más sencillos dentro de la empresa, y la automatización nos podría ayudar a reducir costos de mano de obra, pero todo tiene su pro y sus contra y en una realidad como la nuestra, me refiero a la zona central y más puntualmente a la ciudad de Ambato,

pesaría más los contra porque nuestro mercado está conformado en su mayoría por personas que no nacieron en la era digital y esto causaría una disminución de la empatía, del trabajo en equipo y la interacción, por eso sería mejor seguir combinando el capital humano con el tecnológico.

La fábrica ha realizado varios esfuerzos para tratar de implementar este tipo de tecnologías para que los clientes realicen sus pedidos *on line*, pero finalmente, el cliente prefiere acercarse y conversar con el asesor.

La innovación: Dado que, en el negocio, la franquicia es la encargada de innovar los productos, como Novocentro se tiene el deber de innovar en nuestros servicios, nuestra empresa está realizando la adquisición de nueva maquinaria, para iniciar con su proceso de innovación. El siguiente paso sería cambiar nuestra forma de hacer las cosas, este es el punto donde queremos pensar bien las cosas y analizar qué cambios podemos realizar para una mejora continua.

Asegurar el posicionamiento de mercado: En la ciudad de Ambato, la marca definitivamente se encuentra posicionada en un gran porcentaje del mercado, el problema es que la distribución se hace no únicamente desde la franquicia, sino desde los competidores de otras marcas y los multimarcas, quienes están confundiendo al mercado con la mezcla de marcas, calidades de los productos y desinformación acerca del origen de cada marca. Lo que hace único a Novocentro Ambato es la calidad de nuestros servicios y pese a que nos vemos en la necesidad de innovar y cambiar nuestra manera rutinaria de hacer las cosas, es el mejor servicio que se encuentra en la ciudad. Una limitante para nosotros es nuestra política de ventas solo de contado, mientras que la competencia ofrece hasta 90 días para pagar y vende casi al costo.

Relación directa con los clientes mediante RRSS y plataformas digitales: El departamento de mercadeo de la fábrica es el encargado del manejo de estos recursos digitales para promocionar los productos, nosotros debemos implementar el manejo para dar a conocer nuestros servicios, lo vamos a hacer, con la asesoría adecuada para obtener resultados óptimos que sería captar un segmento de mercado desatendido que requiere los productos del Novocentro. Haciendo una síntesis, se representa el análisis P.E.S.T en el siguiente gráfico:



Figura 6. Análisis P.E.S.T.
Fuente y elaboración propia.

2.3. Conclusiones del análisis PEST

Mediante este análisis podemos ver con más claridad que nuestra empresa tiene varias ventajas frente a la competencia con las otras marcas y multimarcas, además del respaldo de la marca que nos ofrece asesoría, apoyo, acompañamiento y sobre todo producción nacional, lo que nos hace más competitivos. Podemos visualizar también nuestras desventajas como son nuestra política de ventas solo de contado, margen de ganancia muy reducido, alto costo laboral por compensaciones a los colaboradores y falta de una estructura que regule con claridad todos los ambientes en los que la empresa desarrolla sus actividades. Lo positivo es que estamos conscientes de lo que tenemos y de lo que está haciendo falta y se ejecutarán acciones de mejora para que nuestra empresa familiar perdure en el tiempo y en el cambio generacional.

2.4. Análisis FODA

2.4.1 Análisis F.O.D.A. institucional

a. Fortalezas

Franquicia: Contamos con el respaldo de la fábrica, la misma que cuenta con un método de comercialización desarrollado y perfeccionado de modo que controla la imagen corporativa, las marcas registradas, los manuales de identidad corporativa y el sistema de gestión, todo este *know how*, se lo ha desarrollado por más de 20 años.

Producción nacional: La fábrica cuenta con sus instalaciones en la ciudad de Quito, y con el fin de abastecer con mayor rapidez, la demanda ha incrementado su capacidad con la reciente construcción de la nueva infraestructura que duplica su producción diaria para abastecer las necesidades locales y de exportación a Colombia, Perú, Bolivia, Panamá, entre otros.

Calidad del producto: La fábrica cuenta con normas y estándares de calidad internacional que garantizan sus procesos y su responsabilidad social y ambiental y sus productos gozan del prestigio y la buena reputación en el sector de la construcción.

Modelo exitoso de negocio: El sistema de gestión permite que los Novocentros sean evaluados por la fábrica, analizando los cinco ejes principales en los que se desenvuelve la empresa: ventas, franquicia, capacitación, financiero y satisfacción; esto para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa desde todos sus ámbitos.

Know how amplio: Asesoramiento y capacitación amplio y constante por parte de la fábrica, el saber hacer del franquiciante como resultado de una probada experiencia que la ha puesto en práctica con rigor y fidelidad.

Estandarización: La franquicia maneja formatos, espesores y características estandarizadas en todos sus productos, así como en sus servicios, lo que permite que la imagen corporativa y el control sea estandarizado en toda la red de Novocentos.

Amplia gama de colores: Según las últimas tendencias de la moda nacional e internacional.

b. Oportunidades

Ofertantes directos al sector estratégico de la construcción: Nuestra empresa provee el material de manera directa al sector de la construcción, la actividad de este sector es crucial para el desarrollo económico y social de los países.

Prestigio de marca que genera demanda: Desarrollo de nuevos canales de venta y distribución, de esta manera, se hace presencia de la marca en todos los segmentos para asegurar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

c. Debilidades

Costo operativo alto: Nuestra empresa es responsable de cumplir con todos los costos que genera esta actividad, tales como obligaciones con los proveedores, salarios, impuestos comerciales, logística, entre otros, todos estos rubros son altos por la misma naturaleza del negocio.

Costos fijos altos: Nuestra empresa mantiene costos fijos que independientemente de nuestro nivel de facturación deben ser asumidos. Entre los principales costos fijos se encuentran los arriendos, servicios básicos, permisos, pólizas de seguro, servicios de mantenimiento de maquinaria entre otros; y cuando la empresa no tiene un nivel adecuado de ventas se convierten en pérdida.

Logística limitada y costosa: Existe cierta dificultad en la coordinación del transporte desde la fábrica hacia el Novocentro y así mismo dentro del Novocentro hacia la entrega del material procesado al cliente. El costo del transporte es elevado y existe poca oferta.

Falta de productos complementarios en la franquicia: La fábrica comercializa productos complementarios de la marca Hafele, Match y Bonuit, sin embargo, en el caso de Hafele de procedencia alemana, por ejemplo, el costo es un limitante para poder mantener un stock; es demasiado costosa, aunque su calidad lo vale, pero en la competencia existen marcas italianas de excelente calidad a menos de un tercio del costo de la alemana y los consumidores la prefieren.

Abastecimiento de productos únicamente a través de la franquicia: Es nuestro compromiso con la fábrica mantener la fidelidad y abastecemos solo con producto Pelikano, en nuestro caso particular ese no es un inconveniente en cuanto a producto laminado, presenta dificultad más bien en productos como MDF porque la competencia dispone de estos a un precio mucho menor.

Bajo plazo de crédito: La fábrica nos otorga 60 días para pagar a partir de la emisión de la factura, y pese a que nuestra política de ventas es solo de contado, estamos teniendo dificultades para pagar.

d. Amenazas

Grandes competidores nacionales cadenas propias: Importadores con gran capacidad económica para abastecer a multimarcas con productos importados similares a menor costo, a menudo la frecuencia de sus importaciones no son cercanas, pero el afán es dañar el mercado nacional.

Importadores directos multimarca: Existen también multimarcas que, sin ser grandes, tienen cierta capacidad económica para realizar sus propias importaciones y son quienes más perjudican nuestro mercado porque promedian los costos de sus importaciones de otras marcas con la nuestra y ofrecen nuestros productos a precios menores que nuestro costo de producción.

Restricciones forestales por parte del gobierno: La fábrica cuenta con todas las certificaciones y estándares de calidad que garantizan el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas forestales para su protección y conservación, sin embargo, existe el riesgo de que se emita alguna prohibición en algún momento y ésta afecte la producción.

Riesgo país elevado: Nuestra actividad económica se desarrolla en torno al sector de la construcción y cada vez más vemos cómo los inversores piensan antes de dejar su dinero en el país porque existe mucha incertidumbre.

En el ámbito económico, Novocentro Ambato afronta una recesión que no permite avanzar con los planes de crecimiento a largo plazo que nos hemos propuesto, el avance de la informalidad repercute en nuestros costos, porque somos una empresa bien constituida que cumple con todas sus obligaciones fiscales y laborales, lo que no sucede con los negocios informales, que evaden las responsabilidades legales, dañan el mercado con precios irreales y perjudican a las personas fomentando el subempleo.

Una de las oportunidades que tiene nuestra empresa es el cambio de estilo de vida que se viene fomentando más rápidamente a partir de la pandemia, puesto que, hoy se valora más el tiempo en familia y las personas desean renovar sus espacios físicos para tener mayor comodidad en el hogar; en todo nivel sociocultural se ha visto el interés por el cambio de hábitos de convivencia, todo esto impulsado por la moda y las nuevas tendencias para la mejor convivencia en el hogar.

Nuestra empresa trabaja en varios proyectos de remodelación de espacios, grandes y pequeños y cada vez es mayor el interés de las personas por actualizar su mobiliario, ya

sea motivados por la moda con el fin de actualizarse, o también con el fin de optimizar sus espacios para obtener mayor comodidad.

En nuestro sector, la principal amenaza es la competencia desleal, existen franquicias hermanas que sacrifican su margen con el fin de facturar y ganar más clientes, sin tomar en cuenta que al final del día el perjuicio es para todos y para la marca. También existen empresas multimarcas que ofrecen varios formatos de tableros laminados importados y nacionales (abastecidos por nuestras mismas franquicias) que rompen el mercado de los precios y restan importancia a la calidad y a los servicios, incluso afectan las finanzas de las empresas proveedoras con la demora o la falta de pago originada por la iliquidez que es una consecuencia de vender sin margen.



Figura 7. F.O.D.A. Novocentro Ambato
Fuente y elaboración propia.

En Novocentro Ambato queremos crear un plan de acción para afrontar y superar de manera proactiva las amenazas, estableciendo estrategias para seguir liderando el mercado, es por esto que estamos desarrollando el presente producto profesional como

una herramienta de orientación para la toma de decisiones.

2.4.2. Análisis del micro entorno

2.4.2.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Interiorizando la estrategia de negocio se aplicará el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas que moldean la Estrategia” de Michael E. Porter (2008), una herramienta develadora de la estrategia de unidad de negocio que permitirá al Novocentro Ambato un análisis de la atractividad (valor) de la estructura de la industria en la que se moverá la empresa, y se identificará cinco fuerzas competitivas que se explican a continuación (Gallo-Mendoza 2011).

a. Amenaza de Nuevos Entrantes

Indudablemente nos estamos enfrentando a una fuerte rivalidad entre competidores; durante 9 años Novocentro Ambato ha liderado el mercado, superando dificultades y manteniendo un crecimiento sostenido, sin embargo, con la apertura de una nueva franquicia a pocos metros de la existente, las cosas están descontroladas por la falta de lealtad de la nueva franquicia que no sigue los lineamientos de la marca. En realidad, nuestra principal preocupación debería ser la competencia con las otras marcas, más no con la franquicia de nuestra propia marca, pero esa es nuestra realidad, la nueva empresa no encontró obstáculo en las barreras de entrada porque posee recursos, pero está dando paso a la creación de multimarcas por su ventaja de precios y plazos de pago que a la larga no solo nos están perjudicando a nosotros, sino que les van a pasar factura por el inminente crecimiento de su cartera incobrable que también es una realidad en esta industria de la madera y esto puede llegar a perjudicar incluso a una economía fuerte.

b. Poder de Negociación de los Compradores

Novocentro Ambato está experimentando el poder del consumidor, en la zona centro existen varias franquicias, diferentes marcas reconocidas en el mercado y muchas multimarcas y esto hace que el cliente sea cada vez más exigente en cuanto a tiempos de entrega, precios y calidad de servicios; no obstante, este último factor es una de nuestras ventajas, nuestros valores: honestidad y respeto, nos exigen hacer un trabajo bien hecho y esto ha sido apreciado por nuestros clientes llegando al punto de colocar en segundo lugar el precio y los tiempos de entrega.

Sin embargo, existe un gran porcentaje del mercado que desconoce sobre nuestra

diferenciación en el servicio y necesitamos una estrategia efectiva para darnos a conocer.

c. Poder de Negociación de los Proveedores

Nuestra empresa vivió su época de bonanza durante y después de la pandemia, por cuanto los competidores y los multimarcas son importadores, mientras que los Novocentros somos abastecidos con la fabricación nacional, el incremento de la demanda nos permitió abastecer al mayor porcentaje del mercado y en condiciones financieras muy favorables para la empresa. Sin embargo, en la actualidad existe la amenaza de grandes importadores que abastecen a los clientes de productos más económicos con mejores condiciones de pago, lo que detiene nuestro crecimiento, y hace que el poder de negociación de los clientes se incremente.

d. Sustitutos

Se considera que otra de sus ventajas es que no existen hasta la actualidad productos sustitutos que puedan perjudicar la rentabilidad de nuestra empresa, más de lo que nos perjudica la amenaza de nuevos competidores. Existe una moderada diferencia de precios entre las marcas, pero los sustratos, espesores y atributos en general son muy similares. Los productos que comercializamos son imprescindibles en el sector de la construcción para la fabricación de los acabados y el hecho de no depender de las importaciones incrementa nuestra ventaja.

e. Complementos

El negocio ha permitido ofrecer productos complementarios como accesorios y herrajes para la fabricación de los muebles, en nuestro caso nos falta potenciar esta oportunidad porque al momento contamos con lo más básico y esto hace que el cliente prefiera comprar en otro lugar, cuando lo ideal sería que puedan adquirir todo lo que necesitan en nuestro local y esto nos ayudará a generar más ventas con mayor utilidad porque los complementos ofrecen un porcentaje mayor incluso sin obligarnos a cumplir un mix o grandes volúmenes.

f. Rivalidad Competitiva

Existe rivalidad, cada empresa quiere vender más, captar nuevos clientes, ofrecer el mejor precio; es por eso que estamos encaminando nuestro esfuerzo al mejoramiento de la calidad de los servicios, porque no todo es precio también es servicio, en nuestro

negocio cuenta el trabajo bien hecho a la primera vez, porque cuando el cliente compra a mejor precio pero el trabajo está mal hecho, se incurre en gastos adicionales por el reclamo ya que involucra traslado del material que necesita rectificación, retrasos en la obra, molestias y pérdida del recurso máspreciado que es el tiempo.

Conclusiones del capítulo

Durante estos nueve años de operación la empresa Novocentro Ambato ha desempeñado sus actividades, apoyada en las opiniones y en la intuición, actitud que no garantiza el éxito de las decisiones sin el planteamiento de una estrategia. Esta forma de trabajar se puede convertir en un peligro, debido a ello, se ha elaborado un camino más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, de manera que podamos dirigir los equipos de trabajo, obtener mayores beneficios, garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo y lograr un liderazgo que afiance el compromiso de los colaboradores.

Capítulo tercero

Plan de operaciones

1. Análisis técnico y de organización

1.1. Análisis de la cadena de suministro

En nuestra cadena de suministro, el proceso inicia con la gestión de compra, y en realidad es el proceso más importante, porque es externo y nos permite mantener un stock adecuado para atender las necesidades del cliente, se requiere de una gestión efectiva y oportuna para que se ingrese a la fábrica la orden de producción y se reciba el material a tiempo en nuestras bodegas. Los siguientes procesos son de control y gestión interna y son más manejables, consisten en almacenar los materiales de una manera óptima tomando en cuenta la rotación y clasificándolos por espesores, colores y sustratos con el fin de reducir el traslado interno de los mismos para continuar con el proceso de corte y canteo. Dentro de nuestra cadena de suministro consta la entrega de la orden procesada al cliente final, este proceso también cuenta con una política de montos de facturación para entrega a domicilio.



BODEGA

CAMION DE ABASTECIMIENTO



Figura 8. Fotografías abastecimiento y bodegaje
Fuente y elaboración propia.

1.2. Análisis de la cadena de valor

Nuestra cadena de valor necesita ser analizada para implementar mejoras, sobre todo para verificar el nivel de los costes; nuestra empresa considera que la gente bien pagada trabaja mejor, pero se debe analizar el desempeño y crear metas de producción bien estructuradas para obtener mayor beneficio.

GRUPO-PRODUCTO	PRODUCTO	VENTAS M3	PRES M3	DIF VENTAS VS PRES	CUMP%	ESPEORES	CANTIDAD	M3	
MDP	MDP NOVOPAN	99,00	99,00	0,00	100,00	5	0,0261	10	0,261
MDP	TOTAL					6	0,03132	10	0,3132
MDF LAMINADO	PELIKANO MDF	99,00	99,00	0,00	100,00	9	0,04698	10	0,4698
MDF LAMINADO	PELIKANO RANURADO	99,00	99,00	0,00	100,00	12	0,06264	10	0,6264
MDF LAMINADO	TOTAL					15	0,0783	10	0,783
MDF	MDF NOVOPAN 7X8	99,00	99,00	0,00	100,00	18	0,09396	10	0,9396
MDF	TOTAL					25	0,1305	10	1,305
RH	FORMALETA RH NOVOPAN	99,00	99,00	0,00	100,00	30	0,1566	10	1,566
RH	MDF RH NOVOPAN	99,00	99,00	0,00	100,00	36	0,18792	10	1,8792
RH	TOTAL					37	0,1931	10	1,931
LAMINADOS	PELIKANO	99,00	99,00	0,00	100,00				
LAMINADOS	PELIKANO MDF TERCEROS			0,00					
LAMINADOS	PELIKANO RH	99,00	99,00	0,00	100,00				
LAMINADOS	TOTAL								
ENCHAPADOS PROPIOS	PELIKANO ENCHAPADO	99,00	99,00	0,00	100,00				
ENCHAPADOS PROPIOS	PELIKANO RH ENCHAPADO	99,00	99,00	0,00	100,00				
ENCHAPADOS PROPIOS	TOTAL								
ENCHAPADOS	PELIKANO MDF ENCHAPADO	99,00	99,00	0,00	100,00				
ENCHAPADOS	TOTAL	1089,00	1089,00		100,00				

Figura 9. Cuadro de cumplimiento Fuente y elaboración propia.

1.2.1. Investigación

Nuestra empresa necesita iniciar procesos de aprendizaje, obtener datos detallados que ayuden a establecer estrategias de mejora en todas las áreas del negocio, con el fin de aumentar las ganancias.

Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades de una manera empírica que fue establecida por los fundadores y, aunque se han visto resultados positivos, es mejor formalizar los procesos con herramientas técnicas que permitan optimizar los recursos e incrementar el capital familiar.

Durante los 9 años de operación de la empresa familiar, se han observado las actualizaciones tecnológicas de la maquinaria que se utiliza en la parte operativa, y es por esto que hemos realizado la primera adquisición de maquinaria nueva para poder mejorar el servicio, los tiempos de entrega y la rentabilidad.



Figura 10. Fotografía maquinaria
Fuente y elaboración propia.

1.2.2. Marketing y ventas

La tarea de nuestra empresa de atraer e introducir a los consumidores a la marca, y el manejo de la imagen corporativa, es facilitada por la franquicia, ya que la fábrica cuenta con un departamento de marketing encargado de elaborar el material audiovisual y gráfico, el mismo que es entregado a todos los Novocentros, quienes nos encargamos de difundirlo en los medios de soporte convencionales.

La fábrica también cuenta con un equipo comercial que brinda soporte a las franquicias y es responsable de ayudar a Novocentro Ambato a alcanzar sus metas en ventas y ganancias, como parte de un exitoso modelo de gestión que respalda la salud financiera del Novocentro.



Figura 11. Material publicitario
Fuente Equipo de Mercadeo Novopan.

1.2.3. Ratios financieros

La fábrica realiza periódicamente el control de las finanzas del Novocentro mediante el análisis de indicadores financieros para conocer la situación de la empresa, sin embargo, lo hace desde su posición de proveedor para garantizar la seguridad de la solvencia y evitar sobreendeudamiento. El Novocentro por su parte requiere establecer un control utilizando esta herramienta para determinar la situación interna real de la empresa, y tomar acciones que ayuden a reducir costos y mejorar la rentabilidad.

A la fecha nuestra empresa no cuenta con este tipo de análisis y es imperativo que se lo establezca.

INDICADORES	FORMULAS	REF.
INDICES DE LIQUIDEZ:		
Capital de Trabajo Corriente	AC - PC	US\$
Capital de Trabajo Neto Efectivo	AC (Menos Imp. Ant. - Otras CXC - Gtos. Ant.) - PC (Menos Imp. x Pagar)	US\$
Capital de Trabajo sobre los Activos	CT / AT	%
Indice Corriente	AC / PC	US\$
Prueba Acida	(AC - Inventarios) / PC	US\$
INDICES DE ACTIVIDAD:		
Rotación de Cartera	(30 x N° meses) / Indice rotacion	Días
Rotación de inventarios	(30 x N° meses) / Indice rotacion	Días
INDICES DE SOLVENCIA:		
Indice de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	%
Autonomía Financiera	Patrimonio / Activo Total	%
INDICES DE RENTABILIDAD:		
Utilidad sobre ventas netas	Margen Bruto / Ventas Netas	%
Gastos operativos	Gastos Operativos / Ventas Netas	%
Utilidad operativa	Utilidad Operativa / Ventas Netas	%
Movimiento financiero	Movim. Financ. / Ventas Netas	%
Utilidad neta a. Partic. e Imptos.	Utilidad a. Part. e Imptos. / Ventas Netas	%
Utilidad neta del ejercicio	Utilidad Neta / Ventas Netas	%
Rentabilidad sobre los Activos	Utilidad Neta / Activos Totales	%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	%

Figura 12. Indicadores Financieros
Fuente y elaboración propia.

1.2.4. Capital intelectual

Nuestra empresa cuenta con un capital intelectual adquirido antes de la creación del Novocentro, los fundadores se encargaban del manejo de todos los productos que comercializa la empresa, se conocía de antemano los colores, espesores, usos y otras

especificaciones y esto fue de gran ayuda para que podamos asesorar a los clientes con nuestra experiencia. Adicionalmente, la franquicia cuenta con un interesante programa de capacitaciones permanentes que afianzan y actualizan los conocimientos y hacen de los colaboradores personas expertas.

En la empresa existe un alto grado de estabilidad laboral, sin embargo, hemos tenido que enfrentar situaciones en que los colaboradores reciben todo el *know how* y luego abandonan la empresa por diversas causas, eso ocasiona pérdidas de tiempo y recursos porque se debe realizar nuevamente el proceso completo con una nueva persona.



Figura 13. Fotografía capacitaciones
Fuente y elaboración propia.

1.2.5 Cadena de Valor

Las actividades operativas y de servicio que desarrolla nuestra empresa en beneficio de nuestros clientes son las que en realidad ya están generando ese

“valor”, solo que este modelo debería estar teóricamente graficado para la comprensión de nuestros clientes y los mismos colaboradores de la empresa; para generar este apreciado margen nuestra empresa trabaja día a día y realiza todos los esfuerzos para seguir incrementando nuevas ventajas competitivas frente a la competencia, en nuestro caso, diseñar, asesorar, buscar nuevos mercados, complementar con nuevos productos, brindar mayores servicios adicionales, transporte, soluciones integrales.

Las actividades de valor primarias de nuestra empresa son las de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. Y nuestras actividades de apoyo



Figura 13. Fotografía capacitaciones
Fuente y elaboración propia.

1.3. Ventaja competitiva

Nuevamente, encontramos que nuestra principal ventaja competitiva es el servicio, varios clientes que se han ido por precio y han regresado por nuestro servicio, hemos evaluado esta realidad y pese a que estamos atravesando un difícil momento por

la disminución de las ventas y las ganancias, sabemos que nuestros procesos deben ser mejorados para reinventarnos, la capacidad de nuestro personal está probada, las estabilidad es un indicador de la lealtad y esto nos motiva cada día más a buscar esa estrategia que le hace falta a la empresa para superar el inicio de esta crisis por la influencia de la nueva franquicia y las empresas multimarcas.

DISEÑO

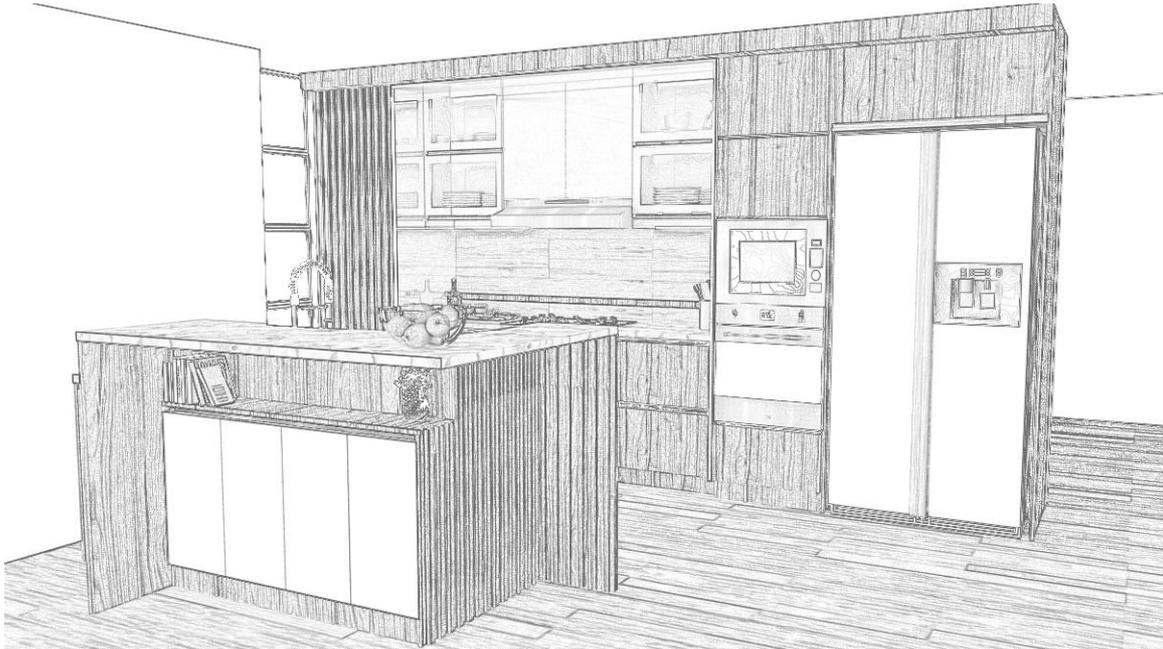


Figura 14. Proceso de Diseño
Fuente y elaboración propia.

1.4. Factores claves de éxito para el logro del plan estratégico

Como fundadores de la empresa tenemos todo el compromiso de sacar adelante a la empresa familiar porque se trata de nuestro patrimonio; luego de establecer las estrategias que nos ayudarán a salir adelante, vamos a comunicar a todos nuestros colaboradores para que sean el soporte de los planes de acción e impulsados con los valores institucionales que les hemos inculcado permanentemente demos constancia para conseguir la meta común, nuestra empresa cuenta con todas las herramientas indispensables para el desempeño de cada labor y si hace falta alguna,

tenemos siempre la predisposición de dar lo necesario y lo mejor para que las cosas se hagan bien.

2. Análisis de la cadena de procesos de negocio

2.1. Procesos directivos

En Novocentro Ambato, los fundadores, tenemos la visión de ir capitalizando la inversión, nuestro objetivo a largo plazo es llegar a tener un inventario propio y obtener el beneficio del pronto pago que ofrece la franquicia, este ingreso adicional nos permitirá de a poco ir liquidando líneas de crédito en instituciones financieras e ir eliminando el gasto por pago de intereses.

Otro de los objetivos que nos hemos planteado es la construcción del local para la sucursal número 4, lo que nos ayudará a alcanzar mayor participación de mercado, generará más fuentes de empleo y será un aporte para generar el crecimiento del patrimonio familiar.

2.2. Procesos centrales

Nuestra empresa familiar se maneja mediante actividades interrelacionadas con la intervención del recurso material y humano, las actividades de visitas a obra, asesoría y diseño de los proyectos para nuestros clientes, todo esto complementado con material gráfico y audiovisual (catálogos, muestras físicas, vistas a nuestro showroom y a la planta de producción de la fábrica), esto forma parte de nuestro valor agregado.

2.3. Procesos básicos y de soporte

El proceso de ventas involucra a nuestro personal de counter; son profesionales del diseño interior que cuentan con conocimientos y capacitación para solventar las necesidades de los clientes, se encargan de las modulaciones, ingreso de pedidos, coordinación de entregas y post venta, todo esto con la ayuda de sistemas de facturación y software especializado para nuestro giro de negocio.

El proceso de investigación y desarrollo para nuestra empresa, en gran parte está bajo la responsabilidad de la fábrica, por cuanto son los proveedores de nuestro producto principal que es el tablero. Sin embargo, Novocentro Ambato debe preocuparse de manera interna del I+D con respecto a los servicios, de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes y al conocimiento de la evolución del mercado. Servicios de diseño,

corte, canteado, bisagrado, canales, corte a 45 grados, etiquetado, embalaje y transporte y otros, necesitan una mejora continua porque son los que nos permiten ofrecer el valor agregado que hace que nuestros clientes nos prefieran.

El proceso de suministros de productos y servicios es la actividad básica de la empresa, es toda la gestión que se realiza para el aprovisionamiento de los tableros laminados en nuestras bodegas, los cuales con la interacción de las otras actividades son transformados y entregado a los clientes para la solución de sus proyectos, para esto el tablero debe ser modulado, cortado, canteado, bisagrado, realizado canales etc.; en todo este proceso intervienen personas y maquinaria que hacen posible realizar entregas con oportunidad y con eficiencia para evitar reclamos.

El proceso de aprovisionamiento en nuestra empresa inicia con la negociación y firma del contrato de franquicia, ahí se establecen las políticas comerciales que nos dan las directrices para establecer nuestras propias políticas dentro del Novocentro. Como franquiciados tenemos la obligación de mantener un stock básico en nuestras bodegas, partiendo de allí, debemos realizar compras eficientes, que nos permitan atender a nuestros clientes oportunamente, no estoquearse de material para no afectar nuestra liquidez y cumplir con los parámetros del sistema de gestión.

El proceso de almacenaje dentro de nuestra empresa se encarga de organizar el correcto almacenamiento de los tableros, por espesores, colores y rotación, para eliminar traslados innecesarios y reducir el esfuerzo de las personas. Respecto a los tableros ya procesados y listos para la entrega, contamos con una cantidad suficiente de coches para trasladar el material al transporte, pero esto es únicamente con el fin de facilitar el proceso de entrega, más no con la finalidad de almacenar la orden lista, porque debe ser retirada de inmediato para evitar deterioro, pérdidas o cobro de almacenaje.

Conclusiones del capítulo

La implementación de una cadena de valor dentro de la empresa nos ha permitido entender a profundidad cada una de las actividades del proceso, esta es una herramienta que nos ofrece la posibilidad de optimizar recursos, incrementar la producción y fidelizar a los clientes y colaboradores. Es importante conocer todos los procesos que involucran nuestra actividad económica y las diferentes interacciones entre ellos, para entender la importancia de cada uno, fortalecerlo y ser empático entre todos los miembros de la organización y llegar al objetivo común (Canarias 2010; Castellanos 2015).

Capítulo cuarto

Diagnóstico de la operación interna

Se entiende que las habilidades, recursos y competencias no están siendo bien aprovechadas, por lo tanto, nuestra forma de hacer las cosas dentro de la empresa debe ser evaluada para optimizar los resultados.

1. Plan estratégico

1.1. Objetivos estratégicos

Nuestros objetivos estratégicos se han planteado con una orientación hacia diagnosticar en qué estado se encuentra hoy la empresa familiar, para evaluar su grado de madurez, conocer sus aspectos positivos y negativos, buscar la manera de mejorar y llegar más lejos determinando el mejor método que se pueda aplicar para garantizar el éxito de la gestión de la empresa. Estas acciones parten de la motivación en primer lugar de nuestra misión que va en función de facilitar el trabajo de nuestros clientes y ver por su beneficio y no sólo por el nuestro, porque su fidelidad se va transformar en nuestra ganancia; y en segundo lugar de nuestra visión, que hace énfasis en los valores corporativos del respeto y la honestidad, estamos seguros que mediante la práctica de estos valores y la fidelidad del cliente lograremos conseguir la meta de permanecer durante el tiempo, incluso cuando se dé el cambio generacional (Ossorio 2003).

1.2. Estrategias competitivas

Estamos orientando nuestros esfuerzos para encontrar la estrategia que nos permita ofrecer un valor diferenciador que nos distinga de la competencia y haga que los clientes nos prefieran. Para alcanzar una estrategia competitiva debemos poner en marcha nuestro propio marketing del Novocentro que ayude a reforzar el manejo publicitario que ofrece la marca por razones de uniformidad y derechos de propiedad intelectual, pero que están orientados a los Novocentros en general y no a Novocentro Ambato específicamente. Debemos realizar también un análisis funcional para optimizar los recursos y reducir los costos y finalmente, se requiere refrescar la imagen de la empresa,

con el apoyo de la fábrica debemos planificar la renovación de las áreas de *counter*, diseño y showroom de nuestros locales.

Conclusiones del capítulo

Conociendo la estructura de nuestra empresa y sus procesos podemos plantear los cambios que hacen falta y tomar la decisión de iniciar con el proceso que tenga más relevancia para nuestra mejora inmediata, es importante reestructurar los objetivos y alcanzar nuevas metas (Ossorio 2003).

Capítulo quinto

Sistema de gestión organizacional

1. Cargos jerárquicos

1.1 Manual de funciones (Anexo 1)

Dado que el manual de funciones permite precisar las relaciones internas, es una herramienta indispensable en nuestra empresa, ya que se vienen dando problemas como carga de responsabilidades y tareas en ciertos puestos de trabajo, y autoritarismo y atribuciones por parte de ciertos colaboradores. Delimitar las actividades, responsabilidades y atribuciones de cada puesto ayudará a mantener el control y el respeto dentro de la organización.

1.2. Organización

Hemos considerado organizarlo identificando los aspectos relevantes como: Identificación del cargo, objetivos, perfil, relaciones de trabajo, y funciones (Tareas principales, tareas secundarias y otras tareas), de esta forma obtenemos a detalle toda la información requerida para evaluar al colaborador al que se le asignará la función.

1.3. Descripción de procedimiento

La descripción del contenido se realiza con base a la experiencia del trabajo que ya se viene desarrollando en cada uno de los cargos, y se va delimitando las actividades, las responsabilidades y las atribuciones de cada uno.

1.4. Responsabilidad

Cada colaborador tiene la responsabilidad de conocer el contenido del manual de funciones y acatarlo, para colaborar en el buen funcionamiento de la empresa. El documento expresa las competencias requeridas, los conocimientos básicos, la formación académica y la obligación de hacer o decidir algo, el colaborador debe tener en claro que cumplir o no las obligaciones recae sobre la persona encargada y se manifiesta en los resultados.

Novocentro Ambato
Organigrama Estructural

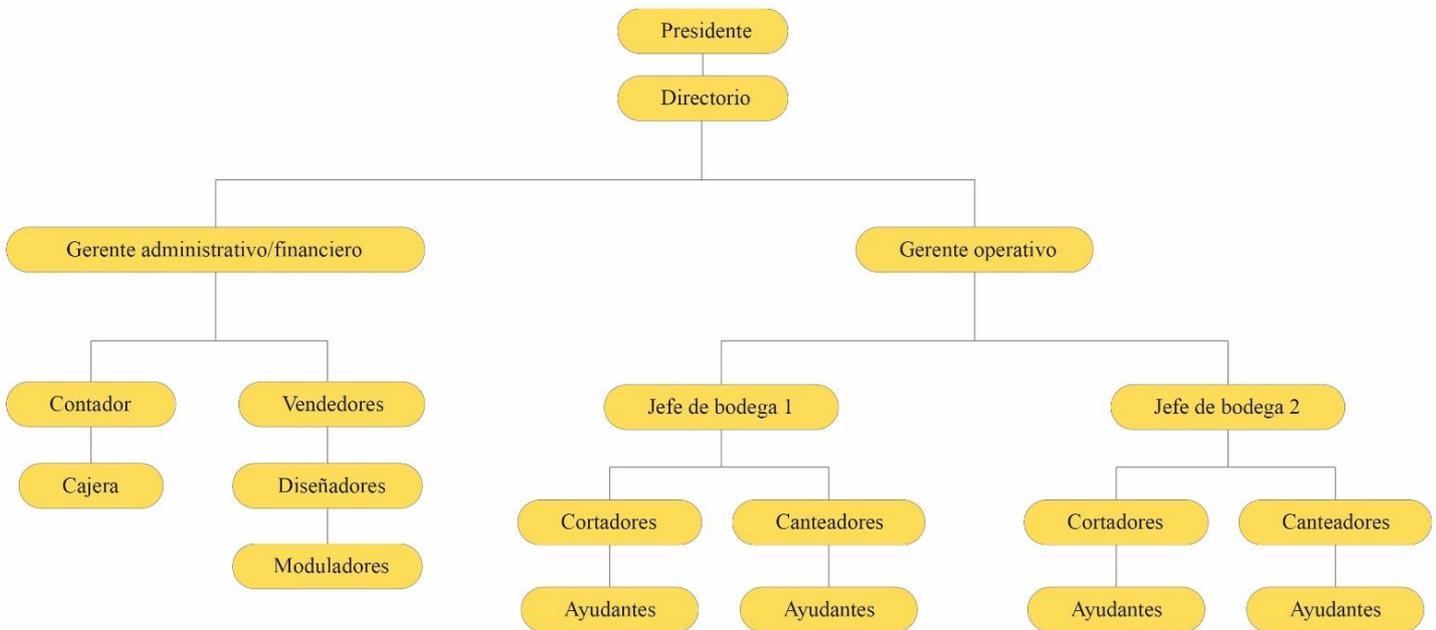


Figura 15. Organigrama Estructural
Fuente y elaboración propia.

Conclusiones del capítulo

La implementación de un manual de funciones nos permite organizar de una manera más eficaz el trabajo, da a conocer al colaborador sus funciones específicas, sobre todo sus responsabilidades y requisitos para ocupar dicho cargo y tiene también la obligación de entregar informes del desempeño de los compañeros que están bajo su cargo.

Capítulo sexto

Plan de recursos humanos

1. Análisis del valor de la estructura organizacional

1.1. Análisis del valor del talento humano

Cuando analizamos al talento humano, por lo general nos enfocamos en el perfil profesional de las personas, porque asumimos que únicamente su preparación académica va a ser decisiva en el desempeño del cargo, sin embargo, es importante que las personas que se contraten demuestren interés por la misión, visión y valores de la empresa, para trabajar todos por alcanzar el objetivo. También es importante reconocer el esfuerzo del trabajador y pagar valores adicionales para motivar la productividad y el compromiso.

Aunque no existe un orden establecido, por lo general se recomiendan 4 etapas para realizar una adecuada gestión del talento humano, nuestra empresa ha tomado en cuenta estas recomendaciones para proceder de una manera adecuada.

1.1.1. Selección de personal

El reclutamiento en nuestra empresa inicia buscando la persona idónea para el cargo, en nuestro caso por ejemplo para el área de diseño, ventas y servicio al cliente buscamos a personas que de antemano cumplan con los requisitos básicos para el cargo como tener título de tercer nivel en Arquitectura de Diseño Interior, luego evaluamos conocimientos como manejo de programas de diseño, Ilustrador, Photoshop y variables como la experiencia, en realidad nuestra empresa no considera importante este último aspecto, ya que tenemos la convicción de que las personas sin experiencia tienen mejor actitud y están más predispuestas a colaborar, tienen un alto entusiasmo por aprender a hacer las cosas y en realidad, la actitud es lo más importante porque las cosas técnicas se pueden ir aprendiendo pero la esencia viene con la persona. En la entrevista, realizamos el contacto con la persona candidata para conocer un poco su percepción de las cosas, su parte emocional y estructural; y de igual forma en esta etapa se definen condiciones laborales y negociación general de contrato.

Nuestra empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, sin embargo, se realiza un proceso de socialización y adaptación con el apoyo de todo el

personal, porque en nuestra empresa procuramos mantener un ambiente positivo de trabajo donde exista compañerismo.

1.1.2. Valoración de cargos

Cuando la persona ha sido capacitada y se puede evaluar su capacidad y talento procedemos a ubicarla en el puesto que le permita desarrollar de mejor manera sus destrezas, nuestra empresa tiene establecidos bonos de responsabilidad y eficiencia que están al alcance de todos, sin embargo, no todos se esfuerzan por conseguirlos, ahí podemos darnos cuenta que la actitud es muy importante. Otra de nuestras convicciones es brindarles a nuestros colaboradores oportunidades de superación personal y económica dentro de la empresa y es por esta razón que mantenemos un alto grado de estabilidad laboral.

NOVOCENTRO AMBATO					
CUADRO BONOS CORTADORES					
NUMERO DE TABLEROS CORTADOS					
BASE DIARIA ESTABLECIDA 40 TABLEROS					
0,38					
	META MENSUAL	META DIARIA	BONO	S. BASICO	TOTAL
CANTIDAD BASE	1000	0	0,00	0,00	0,00
CANTIDAD ADICIONAL	125	5	47,50	0,00	47,50
	250	10	95,00	0,00	95,00
	375	15	142,50	0,00	142,50
	500	20	190,00	0,00	190,00
	625	25	237,50	0,00	237,50
	750	30	285,00	0,00	285,00

Figura 16. Cuadro de bonos personal operativo
Fuente y elaboración propia.

NOVOCENTRO AMBATO					
CUADRO BONOS DESPACHADORES					
PRODUCTO	PRODUCTO	RESULTADO	META	BONO	CUMP%
ATENCION AL CLIENTE	RECLAMOS (CALIDAD, PEDAZOS FALTANTES, MALOS TRATOS)	0	0	100	50
INVENTARIO	FALTANTES (CUADRE ALEATORIO DE PRODUCTOS)	0	0	33,34	28,34
TIEMPO DE ENTREGA	RETRASOS O CAMBIOS DE HORA DE ENTREGA	0	0	33,33	33,33
COORDINACION TRANSPORTE	INCUMPLIMIENTO (HORA DE ENTREGA, CAMBIOS DE PLANIFICACION)	0	0	33,33	33,33
TOTAL		0	0	200	100%

Figura 17. Cuadro de bonos personal de supervisión
Fuente y elaboración propia.

1.1.3. Capacitación

Novocentro Ambato se orienta a capacitar a sus colaboradores en aspectos técnicos ya que como mencionamos anteriormente las personas no necesitan capacitación de cómo atender al cliente, como ser amables y cordiales para solucionar sus requerimientos, porque eso viene con la persona eso no se aprende, es parte del carisma de cada individuo. La planta de producción realiza durante todo el año varias capacitaciones virtuales y presenciales, incluso capacitaciones en fábrica con colaboradores y clientes, esto nos permite fidelizar y crear un vínculo de confianza con nuestros clientes y mejorar los resultados de la empresa.

1.1.4. Evaluación

Dado que atraer personas proactivas, capaces y eficientes a nuestra empresa es un proceso que toma tiempo y recursos, debemos controlar el trabajo y el clima laboral, debemos tomar en cuenta las opiniones y criterios porque cada uno mira las cosas desde una óptica diferente y eso puede ser un aporte para la toma de decisiones y de esta manera les hacemos saber que su opinión es importante, para crear sentido de pertenencia.

Conclusiones del capítulo

La fuerza laboral es uno de los motores de una empresa, para Novocentro Ambato los recursos humanos son una parte importante, no solo para el desempeño de las actividades laborales, sino que también son tomados en cuenta para lograr el éxito de la empresa; y para esto les brindamos la oportunidad de involucrarse, alcanzar metas e incrementar sus ingresos y obtener satisfacciones a nivel personal y profesional. Nos encontramos en una etapa de planificación de los recursos humanos, para reservar nuestra fuerza laboral, realizamos capacitaciones constantes para afianzar los conocimientos y la experiencia, promovemos la estabilidad laboral mediante la fidelidad y confianza para que tanto colaboradores y empresa obtengan el justo beneficio.

Conclusiones

Un gran porcentaje de las empresas familiares en nuestro país son manejadas como Novocentro Ambato, de la mejor manera, bajo el buen criterio de los fundadores, pero esto no siempre es adecuado puesto que una empresa debe generar información técnica, la misma que debe ser objeto de un análisis para conocer su real situación; este tipo de administración empírica no siempre arroja buenos resultados para todas las empresas por su contexto diferente y no permite realizar análisis financieros básicos que nos orienten a buscar las mejores estrategias para corregir los errores y alcanzar las metas.

Conscientes de esta realidad nos hemos propuesto cambiar nuestra forma de hacer las cosas y dejarnos asesorar de las personas que cuentan con mayor conocimiento para realizar una adecuada gestión de las actividades empresariales orientadas a mantener nuestras buenas prácticas y políticas y asegurar el crecimiento, desarrollo y protección de nuestro patrimonio familiar.

Se necesita un equipo de trabajo que sienta pertenencia hacia la empresa y que aporten con ideas con el fin de no repetir modelos que no están a la medida de la empresa, se lo debe hacer con claridad y de una manera sencilla de modo que todos puedan entender, se debe crear un ambiente de confianza para que los colaboradores aporten con criterios que estén fuera de lo común, porque aunque a veces suenan disparatados, pueden tener una idea innovadora que va a sacar de la zona de confort, y al hacerlos partícipes de las decisiones existirá mayor compromiso por cumplirlas (Tinajero 2015). Finalmente, se debe socializar adecuadamente la misión, visión y valores corporativos para que sean el eje del desempeño de cada uno desde los puestos de trabajo y conozcan que su aporte contribuye a alcanzar la meta de la empresa y en consecuencia a aportar al cumplimiento de las metas personales y profesionales de cada participante.

Lista de referencias

- Castellanos, Luis. 2015. *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Ediciones IC Venezuela.
- Canarias, Esther. 2010. *Manual de planificación estratégica*. Bizkaia: Berekintza.
- CLACSO. 2016. *Colección Grupos de Trabajo*. 2016. Universidad de La Salle. Bogotá. Noviembre de 2016.
- David, Fred R. 2008. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gallo-Mendoza, Gustavo. 2011. *Proyecto de Planificación Estratégica*. Quito, Escuela Politécnica del Ejército.
- Goldratt, Eliyahu y Feff Cox. 1993. *La meta*. México: Ediciones Castillo.
- Jácome, Hugo y Katuska King. 2013. *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO, Ecuador.
- Morrissey, George. 1996. *Pensamiento Estratégico*. México: Pearson Education.
- Oliveros Donohue, Miguel. 2019. "El respeto". *Revista Médica Basadrina* 12 (2): 39-40. <https://doi.org/10.33326/26176068.2018.2.642>
- Ossorio, Alfredo. 2003. *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: El INAP.
- Porter, Michael. 1982. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- . 1987. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- . 2008. *Ser competitivo*. México: Deusto.
- Tinajero, Fernando. 2015. *El emprendimiento ecuatoriano*. Quito: El Conejo.

Anexos

Anexo 1: Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO		Gerente General				
NIVEL		Profesional				
CÓDIGO		1				
NÚMERO DE CARGOS		Uno				
DEPENDENCIA		Area administrativa				
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Presidente del directorio				
PERSONAS A CARGO		Contabilidad, Ventas, Jefes de Bodega				
OBJETIVO DEL CARGO						
Representante legal de la empresa. Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.						
PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIOS		Profesional en administración				
EXPERIENCIA		5 años				
CONOCIMIENTO ESPECÍFICOS		Pensamiento estratégico / preparación				
COMPETENCIAS		Integridad y confianza, liderazgo, toma de decisiones, orientación al resultado, capacidad negociadora, comunicación.				
RELACIONES DE TRABAJO						
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA			
			Diario	Periódico	Ocasional	Nunca
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Negociación	x			
	Proveedores	Negociación		x		
	Competencia / mercado	Recopilación de información			x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente operativo	Coordinación del trabajo y formulación de políticas y estrategias		x		
	Contabilidad y ventas	Coordinación del trabajo, control de inventarios y actividades del personal		x		
	Todo el personal	Control general de las actividades de la empresa	x			
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO						
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la						
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.						
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes y las prácticas y procedimientos que regulan la actividad comercial.						
Presentar ante el Directorio los estados financieros, informes y reglamentos actualizados sobre el estado de la empresa ante los entes de control.						
Proponer al Directorio la contratación de personal, así como aumentos de sueldos y bonos para los colaboradores que alcancen las metas.						
Proponer y sustentar ante el Directorio las operaciones de crédito que solicite la empresa ya sea para capital de trabajo o nuevas inversiones.						
Mantener y respetar la imagen corporativa de la marca, transmitiendo los valores, mediante una comunicación que garantice la receptividad.						
Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.						
Controlar todo el manejo financiero de la empresa; gestionar créditos, aprobar pagos, girar cheques, realizar transferencias, aprobar nómina, firmar contratos y documentos en representación de la empresa.						
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)						
Supervisar todas las operaciones de la empresa, cuidar que los registros contables se encuentren al día.						
Atención de las necesidades y solución de problemas de los clientes.						
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)						
Ventas y negociación con clientes.						

IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO			Gerente Operativo			
NIVEL			Profesional			
CÓDIGO			2			
NÚMERO DE CARGOS			Uno			
DEPENDENCIA			Área operativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Presidente del Directorio			
PERSONAS A CARGO			Contabilidad, Ventas, Jefes de Bodega			
OBJETIVO DEL CARGO						
Controlar todas las actividades del área de producción, controlar junto con los jefes de bodega que los trabajos se desarrollen de acuerdo a lo planificado, que se respeten los tiempos de entrega, que las maquinarias cuenten con mantenimientos y funcionen a la perfección, mantener orden, limpieza y control de existencias en las bodegas. Vigilar que el Jefe de producción mantenga el control sobre el personal bajo su cargo y que exista respeto y cordialidad en el trato entre compañeros.						
PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIOS			Profesional en arquitectura o ingeniería industrial			
EXPERIENCIA			5 años			
CONOCIMIENTO ESPECÍFICOS			Formular estrategias, controlar y mejorar el rendimiento, optimizar los recursos y asegurar el cumplimiento de los resultados			
COMPETENCIAS			Inteligencia emocional, empatía, toma de decisiones, análisis, estrategia y persistencia			
RELACIONES DE TRABAJO						
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA			
			Diario	Periódico	Ocasional	Nunca
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Garantizar el trabajo bien hecho y la entrega oportuna de materiales y servicios	x			
	Proveedores	Abastecimiento oportuno de partes y repuestos para la maquinaria, coordinación de mantenimientos y capacitaciones técnicas		x		
	Otros	Investigar y mantenerse al día con los avances tecnológicos que pueden agilizar los procesos de la empresa			x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Coordinación del trabajo y formulación de políticas y estrategias		x		
	Contabilidad y ventas	Coordinación del trabajo, control de inventarios y actividades del personal		x		
	Todo el personal	Control general de las actividades de la empresa	x			
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO						
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)						
Supervisar a las personas de producción, vigilar que los Jefes de bodega realicen su trabajo y a su vez hagan cumplir con sus tareas a cada colaborador						
Mantener la maquinaria y las herramientas en perfecto estado, coordinar los mantenimientos, la compra de repuestos, suministros y materiales, sierras, fresas, partes y piezas para que las máquinas no dejen de operar						
Velar por el buen uso y mantenimiento de las instalaciones y todas las áreas físicas en donde se desarrollan las actividades de la empresa						
Coordinar con los proveedores de repuestos las importaciones de las piezas o partes que no existen en el país, para prevenir la para de las máquinas el momento que se requieran cambios						
Gestionar el buen uso de los recursos de la empresa, eliminar los desperdicios, optimizar el tiempo e incrementar los beneficios						
Trabajar en función de los objetivos de la empresa, y transmitirlos a los colaboradores del área operativa para que tengan clara la meta						
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo						
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)						
Asegurar el cumplimiento de las disposiciones y normas de la empresa, realizar controles y evaluaciones eventuales sobre el conocimiento del reglamento interno de trabajo por parte de los colaboradores para garantizar el respeto a las reglas y evitar sanciones						
Atención de las necesidades de los colaboradores y planificación de capacitaciones técnicas para el personal						
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)						
Ofrecer apoyo en cualquier área de la empresa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional						

IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO			Contador			
NIVEL			Profesional			
CÓDIGO			3			
NÚMERO DE CARGOS			Uno			
DEPENDENCIA			Área administrativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Gerente general, gerente operativo			
PERSONAS A CARGO			Ventas, caja			
OBJETIVO DEL CARGO						
Organizar la información administrativa financiera y fiscal para obtener datos que nos permitan medir los resultados o los riesgos.						
Proporcionar información contable oportuna y confiable, mantener los registros actualizados, generar información financiera que permita la toma de decisiones, controlar el cumplimiento puntual de las obligaciones con todos los entes de control para evitar sanciones						
PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIOS			Profesional en contabilidad y auditoría			
EXPERIENCIA			5 años			
CONOCIMIENTO ESPECÍFICOS			Dominar las áreas: contable, financiera, conocimientos organizacionales y competencia en tecnologías de información.			
COMPETENCIAS			Conocimientos técnicos, pensamiento lógico, responsabilidad, organización, pero sobre todo honestidad			
RELACIONES DE TRABAJO						
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA			
			Diario	Periódico	Ocasional	Nunca
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Dar solución a situaciones contables cuando exista algún reclamo por parte del cliente, aclarar dudas.			x	
	Proveedores	Coordinar las actividades contables y tributarias, solicitud y entrega de documentación pertinente y autorizada		x		
	Agencias consultoras	Asesores fiscales, contables y tributarios a los que la empresa esté suscrita para recibir actualizaciones legales.			x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Presentación de informes, solicitud de autorización para ejecutar acciones, consultas de procedimientos, coordinación general de todas las actividades contables de la empresa	x			
	Gerente operativo	Coordinación del trabajo, control de inventarios y actividades del personal	x			
	Caja	Control del correcto registro de las transacciones diarias que se generan en caja	x			
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO						
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)						
Mantener actualizados los registros contables de manera correcta y honesta						
Analizar los registros contables y proporcionar asesoría a los jefes inmediatos para la toma de decisiones						
Elaborar los estados financieros, informes tributarios, presupuestos, flujos de efectivo, y nómina de manera periódica						
Gestionar la relación con las autoridades fiscales y regulatorias						
Mantener actualizados los permisos municipales, de funcionamiento, reglamentos internos, seguridad ocupacional						
Cumplir con los requerimientos de sus superiores y directivos						
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo						
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)						
Capacitarse periódicamente, mantenerse actualizado acorde a las nuevas disposiciones emitidas por los entes reguladores y también al uso de nuevas herramientas tecnológicas.						
Solventar las inquietudes de los compañeros para evitar en cometimiento de errores						
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)						
Ofrecer apoyo en cualquier área de la empresa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional						

IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO			Caja			
NIVEL			Profesional			
CÓDIGO			4			
NÚMERO DE CARGOS			Uno			
DEPENDENCIA			Área administrativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Gerente general, gerente operativo,			
PERSONAS A CARGO			Ventas			
OBJETIVO DEL CARGO						
La persona encargada de caja debe recibir, entregar y custodiar el dinero en efectivo, cheques, retenciones y demás documentos de valor. Tiene la obligación de registrar las operaciones en el sistema contable con exactitud y prontitud. Generar diariamente los reportes de ventas y caja y entregar la documentación al contador. Mantener mucha discreción y cuidado con el destino del efectivo y mantener en total reserva las claves de acceso, llaves y dispositivos que se han puesto a su cargo.						
PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIOS			Profesional en contabilidad y auditoría			
EXPERIENCIA			5 años			
CONOCIMIENTO ESPECÍFICOS			Dominio de matemáticas básicas, manejo de dispositivos electrónicos de cobro, habilidades en el manejo de billetes, manejo de sistemas contables para el registro de las transacciones.			
COMPETENCIAS			Buena comunicación con el cliente, dinamismo, organización, responsabilidad, honestidad, adaptación a la monotonía.			
RELACIONES DE TRABAJO						
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA			
			Diario	Periódico	Ocasional	Nunca
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Atención diaria al cliente en ventanilla, recibiendo pagos, documentos y solventando inquietudes	x			
	Proveedores (Instituciones financieras)	Solicitud eventual de confirmación de transacciones bancarias dudosas.			x	
	Proveedores (Recaudación)	Solicitud de mantenimiento, reparación, asistencia técnica o dotación de suministros para la gestión del efectivo			x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Presentación de informes solicitados, autorización para ejecutar acciones, consultas generales	x			
	Gerente operativo	Solventar las consultas diarias a cerca de saldos pendientes, facturas no despachadas, motivo de las notas de crédito y control de recibos	x			
	Contabilidad	Entrega diaria de reportes de caja a contabilidad, coordinación del trabajo contable y caja.	x			
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO						
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)						
Recaudar diariamente el dinero proveniente de las ventas totales de la empresa						
Realizar diariamente el depósito electrónico de los vouchers provenientes de los pagos con tarjeta de crédito.						
Registrar cada transacción en el sistema, de manera correcta y oportuna.						
Llenar obligatoriamente el recibo por cada cobro que realice						
Ser responsable por los billetes físicos que recibe, cuidarse de no recibir billetes falsos.						
Mantener la custodia del dinero, cheques, retenciones y demás documentos recaudados.						
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo						
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)						
Verificar diariamente las transferencias recibidas en las cuentas bancarias, y registrarlas únicamente cuando hayan sido acreditadas en la cuenta de la empresa.						
Mantener en reserva y manejar con responsabilidad los usuarios, claves y dispositivos que se le entregan para el desempeño de la labor.						
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)						
Ofrecer apoyo en cualquier área de la empresa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional						

IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO			Vendedor			
NIVEL			Profesional			
CÓDIGO			5			
NÚMERO DE CARGOS			3			
DEPENDENCIA			Área administrativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Gerente general, gerente			
PERSONAS A CARGO			Diseñadores			
OBJETIVO DEL CARGO						
Realizar cobertura para captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales, cumplir mensualmente los presupuestos de venta tomando en cuenta el mix de productos, mejorar la participación de mercado en la zona, controlar el trabajo del diseñador a su cargo.						
PERFIL DEL CARGO						
ESTUDIOS			Profesional en Arquitectura en diseño interior			
EXPERIENCIA			1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			Conocimiento perfecto y total de la marca Pelikano y todos sus productos, monitoreo permanente de la competencia, Dominio en el manejo de software de diseño y conocimiento total de conceptos arquitectónicos: ergonomía, psicología ambiental, códigos universales de construcción.			
COMPETENCIAS			Competitividad, afán de conseguir metas, seguridad y automotivación, empatía, tolerancia a la frustración, orientación al cliente entender sus necesidades, capacidad para resolver conflictos y reclamos.			
RELACIONES DE TRABAJO						
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA			
			Diario	Periódico	Ocasional	Nunca
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Forjar relaciones de confianza duraderas, para que el cliente no se vaya a la competencia. Brindarles una atención profesional	x			
	Futuros clientes	Asesorar, y dar solución a sus inquietudes de manera sincera y profesional para concretar la venta	x			
	Competencia	Monitoreo permanente de las acciones de la competencia para anticiparnos a sus movimientos y para determinar sus puntos fuertes y débiles.		x		
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Presentación de informes solicitados, autorización para ejecutar acciones, consultas generales		x		
	Gerente operativo	Atender las consultas diarias de producción respecto a tiempos de entrega, coordinación de despachos, turnos de entregas	x			
	Diseñador a su cargo	Control de la entrega puntual de los diseños, que son los que ayudan a generar la venta. Verificar el cumplimiento de las disposiciones entregadas para el apoyo de la venta.	x			
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO						
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)						
Ser un digno representante de la marca Pelikano, para asesorar a los clientes de manera efectiva.						
Planificar su estrategia de venta, dar seguimiento y fidelizar a sus clientes y trabajar con los prospectos para concretar nuevas ventas.						
Cumplir con sus presupuestos mensuales de venta, controlar la cobranza y el cumplimiento del mix de productos dentro de sus ventas.						
Organizar sus rutas diarias de visitas a clientes, la atención cara a cara puede ser más efectiva.						
Entregar diariamente trabajos al diseñador bajo su cargo, con el fin de aprovechar su ayuda, generar más ventas y poder justificar el porcentaje que se reducirá de su sueldo para recompensar el trabajo del diseñador.						
Coordinar con el jefe de bodega las entregas oportunas de material						
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo						
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)						
Atender a los clientes que ingresan al almacén, asesorarlos, modular, facturar y cobrar (en ausencia de la cajera), colaborar con el orden y buen mantenimiento de las instalaciones.						
Presentar reportes solicitados por contabilidad, gerencia general o gerencia operativa.						
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)						
Ofrecer apoyo en el área administrativa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional.						

IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO		Diseñador			
NIVEL		Profesional			
CÓDIGO		6			
NÚMERO DE CARGOS		2			
DEPENDENCIA		Área administrativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Gerente general, gerente operativo, contabilidad			
PERSONAS A CARGO		Ninguna			
OBJETIVO DEL CARGO					
Hacer trabajo en equipo con el vendedor, ayudarlo con los diseños, monitorear el cumplimiento del mix de productos, cumplir el presupuesto mensual de ventas junto con el vendedor.					
PERFIL DEL CARGO					
ESTUDIOS		Profesional en Arquitectura en diseño interior			
EXPERIENCIA		1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		Poseer habilidades creativas, artísticas y prácticas; conocimientos sobre criterios y medidas estandarizadas en el campo de la construcción, conocimiento de temas sobre iluminación, decoración, armonía texturas, colores y estilos, capacidad para comunicar a los clientes las ideas mediante el dibujo de una manera clara y precisa que concuerde con la realidad.			
COMPETENCIAS		Habilidades para trabajar en equipo, alto sentido de organización y planificación, exactitud en los detalles para evitar imprevistos y costos innecesarios.			
RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA		
			Diario	Periódico	Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Cientes	Interpretar las necesidades o deseos de los clientes para trasladarlos al dibujo de una manera óptima sin pérdidas de tiempo ni reiterados cambios	x		
	Varios proveedores de acabados	Mantener buena relación con proveedores de línea blanca, materiales para recubrimientos, etc. para tener una asesoría en cuanto a medidas reales para la distribución de espacios en el diseño.		x	
	Expertos en diseño interior (mentores)	Investigar y actualizarse permanentemente para conocer las tendencias mundiales del diseño interior.			x
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Presentación de informes solicitados, autorización para ejecutar acciones, consultas generales		x	
	Gerente operativo	Atender las consultas diarias de producción respecto a tiempos de entrega, coordinación de despachos, turnos de entregas	x		
	Vendedor	Entregar oportunamente los diseños solicitados por el vendedor y brindarle soporte y apoyo oportuno en todo lo que se le solicite.	x		
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO					
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)					
Realizar diariamente los diseños solicitados por el vendedor con agilidad y de manera correcta.					
Atender a los clientes que ingresan al almacén, brindarles asesoría, ayudarles con las modulaciones, facturar y cobrar (en ausencia de la cajera).					
Monitorear constantemente el cumplimiento del mix de productos					
Colaborar con el orden y buen mantenimiento de las instalaciones					
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo					
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)					
Brindar atención en el área de servicio al cliente en ausencia de sus compañeros					
Presentar reportes solicitados por contabilidad, gerencia general o gerencia operativa.					
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)					
Ofrecer apoyo en el área administrativa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional.					

IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO			Modulador		
NIVEL			Profesional		
CÓDIGO			7		
NÚMERO DE CARGOS			3		
DEPENDENCIA			Área administrativa		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			Gerente general, gerente operativo, contabilidad, jefe de		
PERSONAS A CARGO			Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO					
Atender al cliente, asesorarle de una manera profesional y técnica sobre las características y el uso de nuestros materiales, modular, facturar y cobrar (en ausencia de la cajera), atender a los clientes vía on line, mediante el chat y las redes sociales					
PERFIL DEL CARGO					
ESTUDIOS			Profesional en Arquitectura en diseño interior		
EXPERIENCIA			1 año		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			Conocimiento del producto y los servicios, capacidad para entender a cliente y sus necesidades, responsabilidad, buen desempeño de los conocimientos de su profesión.		
COMPETENCIAS			Comunicación asertiva, empatía, tolerancia y respeto. habilidades de comunicación y escucha, persuasión.		
RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA		
			Diario	periódico	Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Clientes	Resolver las dudas de los clientes, atender sus necesidades y resolver sus problemas	x		
	Capacitadores de fábrica	Asistir de forma presencial o virtual a todas las convocatorias a webinar, charlas, cursos por parte de la fábrica.		x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente general	Presentación de informes solicitados, autorización para ejecutar acciones, consultas generales		x	
	Gerente operativo	Atender las consultas diarias de producción respecto a tiempos de entrega, coordinación de despachos, turnos de entregas	x		
	Jefe de bodega	Coordinar turnos, realizar consultas de entrega de materiales, coordinar transporte.	x		
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO					
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)					
Realizar pedidos de materiales enteros, modular la lista de medidas que le proporciona el cliente, atender los pedidos que el cliente envía mediante whatsapp, correo o telefónicamente.					
Asesorar al cliente que ingresa al almacén a solicitar información sobre los materiales					
Coordinar con el área de diseño, cuando el cliente solicite este servicio.					
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo					
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)					
Entregar al jefe de bodega los formatos de las transferencias de material solicitadas por los compañeros, tener actualizado el reporte de producción, controlar el envío de las sierras para afilado, recibir mercadería complementaria en la bodega de herrajes.					
Presentar reportes solicitados por contabilidad, gerencia general o gerencia operativa.					
Mantener limpio y ordenado el almacén, con el material P.O.P (reconocimiento de la marca) actualizado y verificar que todo esté funcionando de manera correcta porque el almacén es la imagen de la marca.					
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)					
Ofrecer apoyo en el área administrativa, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional.					

IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO		Jefe de bodega			
NIVEL		Bachillerato			
CÓDIGO		8			
NÚMERO DE CARGOS		2			
DEPENDENCIA		Area operativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Gerente general, gerente operativo, contabilidad,			
PERSONAS A CARGO		Cortadores, canteadores y ayudantes.			
OBJETIVO DEL CARGO					
Recibir las modulaciones con sus respectivas facturas, verificar que no existan errores y distribuir las entre el personal de corte y canteo, de manera organizada para optimizar tiempos de entrega, atender a los clientes con el despacho del material, recibir los camiones de material provenientes de fábrica y de otros proveedores.					
PERFIL DEL CARGO					
ESTUDIOS		Bachillerato general			
EXPERIENCIA		1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		Capacidad de manejar equipos de trabajo, orden y limpieza, reacción positiva ante imprevistos, acatar órdenes de los superiores, tratar con respeto al personal a su cargo y a los clientes.			
COMPETENCIAS		Administrar el tiempo, organización, análisis de datos, liderazgo.			
RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?		FRECUENCIA		
	¿PARA QUÉ?		Diario	periódico	Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Cientes	Despacho de materiales	x		
	Gerente general	Presentación de informes solicitados, autorización para ejecutar acciones, consultas generales		x	
RELACIONES INTERNAS	Gerente operativo	Atender las consultas diarias de producción respecto a tiempos de entrega, coordinación de despachos, turnos de entregas	x		
	Compañeros contador, vendedor, cajera, modulator	Verificar productos físicos en bodega, recibir facturas y modulaciones, verificar que no existan saldos pendientes de cobro antes del despacho, consultas generales sobre el estado de la orden de trabajo.	x		
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO					
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)					
Distribuir de manera óptima el trabajo diario entre sus compañeros, para reducir tiempos de entrega.					
Supervisar que el trabajo se encuentre bien hecho, sin errores, para evitar reclamos.					
Despachar los materiales de manera cuidadosa y completa, sin quedarse con material que le corresponde al cliente, incluso sobrantes pequeños, a menos que el cliente manifieste su deseo de desecharlos.					
Controlar permanentemente el inventario de las bodegas para evitar faltantes de material.					
Colaborar en todas las actividades de la empresa cuando se requiera de apoyo					
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)					
Ordenar la bodega de manera diaria, mantenerla limpia, utilizar los rollos de filo de manera ordenada sin dejar sobrantes.					
Presentar reportes solicitados por contabilidad, gerencia general o gerencia operativa, colaborar con todos los compañeros cuando soliciten su ayuda.					
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)					
Ofrecer apoyo en todas las áreas, para esto debe involucrarse en todas las actividades de la empresa, de modo que pueda ser una persona polifuncional.					

IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO		Cortadores			
NIVEL		Bachillerato			
CÓDIGO		9			
NÚMERO DE CARGOS		4			
DEPENDENCIA		Área operativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		Jefe de bodega			
PERSONAS A CARGO		Ninguna			
OBJETIVO DEL CARGO					
Revisar la factura y la modulación entregada por el Jefe de bodega, realizar su trabajo de cortar el tablero sin errores, optimizando el tiempo y de manera responsable y honesta.					
PERFIL DEL CARGO					
ESTUDIOS		Bachillerato general			
EXPERIENCIA		1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		Manejo de la máquina de corte, interpretación de los planos de modulación, dominio de los colores y espesores del material.			
COMPETENCIAS		Acatar órdenes, trabajo en equipo, actitud responsable para entregar su trabajo a tiempo y ser más productivo cada día.			
RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA		
			Diario	periódico	Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna				
RELACIONES INTERNAS	Jefe de bodega	Consultas adicionales sobre su trabajo de corte	x		
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO					
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)					
Recibir la factura y la modulación por parte del Jefe de bodega, revisar que no existan errores y proceder con el corte de los tableros.					
Acatar las disposiciones del Jefe de bodega y estar prestos para colaborar de manera activa en las tareas diarias					
Mostrar interés por las otras actividades que realiza el área operativa, para ser una persona polifuncional y cubrir los puestos de los compañeros en casos de ausencia.					
Ser cuidadosos y manipular las máquinas con responsabilidad, para evitar accidentes laborales o daños de las partes de la máquina por maltrato.					
Colaborar en todas las actividades del área operativa cuando se requiera de apoyo.					
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)					
Verificar con frecuencia el buen funcionamiento de las máquinas e informar oportunamente al Jefe de bodega sobre cualquier desperfecto.					
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)					
Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo y colaborar con el buen funcionamiento de las instalaciones del local.					

IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO	Canteador			
NIVEL	Bachillerato			
CÓDIGO	10			
NÚMERO DE CARGOS	3			
DEPENDENCIA	Área operativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Jefe de bodega			
PERSONAS A CARGO	Ninguna			
OBJETIVO DEL CARGO	Recibir el coche de material cortado con su respectiva modulación y factura y de manera ordenada cantear cada uno de los pedazos de acuerdo con las indicaciones del documento.			
PERFIL DEL CARGO				
ESTUDIOS	Bachillerato general			
EXPERIENCIA	1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Dominar el manejo y calibración de la máquina pegadora de cantos, conocimiento sobre colores, espesores y características de los tableros, y dominar los espesores, anchos y características de filos que se utilizan para realizar su trabajo.			
COMPETENCIAS	Acatar órdenes, trabajo en equipo, actitud responsable para entregar su trabajo a tiempo y ser más productivo cada día.			
RELACIONES DE TRABAJO				
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA	
			Diario	periódico
				Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna			
RELACIONES INTERNAS	Jefe de bodega	Consultas adicionales sobre su trabajo de canteo	x	
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO				
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)				
Recibir el coche de material cortado con su respectiva modulación y factura y de manera ordenada cantear cada uno de los pedazos de acuerdo con las indicaciones del documento. realiza su trabajo sin errores, sin pérdidas de tiempo y con responsabilidad y honestidad.				
Acatar las disposiciones del Jefe de bodega y estar prestos para colaborar de manera activa en las tareas diarias				
Mostrar interés por las otras actividades que realiza el área operativa, para ser una persona polifuncional y cubrir los puestos de los compañeros en casos de ausencia.				
Ser cuidadosos y manipular las máquinas con responsabilidad, para evitar accidentes laborales o daños de las partes de la máquina por maltrato.				
Colaborar en todas las actividades del área operativa cuando se requiera de apoyo.				
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)				
Verificar con frecuencia el buen funcionamiento de las máquinas e informar oportunamente al Jefe de bodega sobre cualquier desperfecto.				
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)				
Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo y colaborar con el buen funcionamiento de las instalaciones del local.				
IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO	Ayudante			
NIVEL	Bachillerato			
CÓDIGO	11			
NÚMERO DE CARGOS	6			
DEPENDENCIA	Área operativa			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Jefe de bodega			
PERSONAS A CARGO	Ninguna			
OBJETIVO DEL CARGO	Colaborar y realizar trabajo de apoyo con los cortadores, cantadores, jefe de bodega y demás personal de la empresa.			
PERFIL DEL CARGO				
ESTUDIOS	Bachillerato general			
EXPERIENCIA	1 año			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento sobre colores, espesores y características de los tableros, y dominar los espesores, anchos y características de filos.			
COMPETENCIAS	Iniciativa, autoconfianza, escucha activa, orientación al logro y al progreso personal y profesional.			
RELACIONES DE TRABAJO				
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA	
			Diario	periódico
				Ocasional
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna			
RELACIONES INTERNAS	Jefe de bodega	Consultas generales	x	
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO				
Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)				
Ayudantes de corte: Rayar los tableros con los colores asignados para cada tipo de canto que se va a pegar.				
Ayudantes de canteo: Verificar los colores de las rayas y pegar el filo de acuerdo a las indicaciones del canteador.				
Acatar las disposiciones del Jefe de bodega y estar prestos para colaborar de manera activa en las tareas diarias				
Mostrar interés por las otras actividades que realiza el área operativa, para ser una persona polifuncional y cubrir los puestos de los compañeros en casos de ausencia.				
Ser cuidadosos y manipular las máquinas con responsabilidad, para evitar accidentes laborales o daños de las partes de la máquina por maltrato.				
Colaborar en todas las actividades del área operativa cuando se requiera de apoyo.				
Tareas secundarias (tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)				
Ayudar a su compañero a revisar que la máquina se encuentre operando en perfectas condiciones y alertar sobre cualquier desperfecto o novedad.				
Otras tareas (Tareas no realizadas con regularidad que son sin embargo parte del trabajo o tareas especiales)				
Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo y colaborar con el buen funcionamiento de las instalaciones del local.				

Anexo 2:

Entrevista al Sr. Jose Filomentor Cuesta Vásconez Presidente de Plasticaucho Industrial S.A. Gerente de Plasticaucho Industrial S.A.

1. ¿Cómo se puede garantizar la sucesión de la empresa frente al riesgo de la ausencia del fundador? ¿Cuál sería su recomendación frente al caso de que los sucesores no estén interesados en el negocio familiar?

No siempre las empresas familiares tienen que quedarse en manos de la familia, cuántas se han vendido en los últimos tiempos, cuando están los números bien es el mejor momento de vender.

La gente hace plata y se va, o se va a hacer algo que te gusta, te dedicas a un *hobbie* o emprendes otro negocio, lo que sea, pero ya hiciste caja.

2. ¿Es decir que al final todo el esfuerzo que hicimos y la pasión y el amor que le pusimos dio resultados porque acá está económicamente compensado?

Exacto generaste un patrimonio.

3. ¿Sería lo ideal ir preparando a un sucesor que sea miembro de la familia, estaría bien si el sucesor no es un miembro familiar?

La respuesta es simple, nosotros en Plasticaucho lo vimos, mi abuelo se muere en el año 57 y su hija mayor tenía 18 años los 3 hombres tenían 16, 14 y 12 y la familia tomó la decisión de adoptar una figura que se conoce como bisagra generacional que es generar un gerente mientras un miembro de la familia esté en capacidad, o esté con las ganas de dirigir, entonces pasas a tener un gerente no familiar, ¿si?. Entonces esa es una alternativa siempre, porque puede ser que tus hijos, por ejemplo, si ustedes faltarían el día de hoy tus hijos no están en capacidad de dirigir porque no están en el negocio, no les gusta etc...y ella no está lista, él podría hacerlo pero puede ser que la opción sea hoy, pongan un gerente, que haga las veces de gerente por un periodo de tiempo, eso se vale y eso se ha hecho en un montón de empresas y después si es que tu hijo tiene interés y dice a los 30 sabes que me gusta el tema, quiero meterme a eso, listo!.. viene y se sienta, pero no

se sienta en la gerencia general, se sienta aquí a aprender (señala la figura directorio) y después baja o se puede quedar aquí teniendo un buen gerente no familiar.

4. ¿Es correcto que el fundador sea el administrador y directivo de la empresa o lo debería hacer un externo? ¿Recomendaría usted entregar el manejo de la empresa familiar a un Fideicomiso de Administración?

No.

Yo creo que esas figuras son válidas...si...pero al final de cuentas el fideicomiso va a tener que formar un gerente a fuerza, si...entonces da lo mismo, entonces, si es factible, legalmente si es factible incluso ahora hay estas empresas que se llamaban sas que son empresas que pueden gerenciar una compañía... también es factible, hay diferentes formas, pero a final de cuentas tienes que tener una persona natural que se haga cargo de la gerencia en cualquiera de los casos, entonces tienes dos alternativas, formar un fideicomiso y que el fideicomiso decida pero al final de cuentas ¿a quién van a preguntar a quién ponemos?.., a ustedes mismos, estamos de acuerdo?...entonces terminas generando como si fuera una posición para una gerencia general.

5. Y prácticamente, bueno de lo que entiendo de lo que investigue acerca de fideicomiso uno se les entrega el total poder de la decisión y todo?

Correcto, claro, pero tú en el fideicomiso si puedes marcar la cancha de que si pueden hacer y que no.

Más o menos sería como un protocolo familiar, en donde se dice que hacer y qué no *hacer*?

Pero con carácter legal..., el protocolo familiar tiene un carácter "moral" , porque?..., porque en el protocolo familiar se definen ciertas cosas que son así, te enseño el contenido de un protocolo, esto te define qué tipo de empresa es; cuando yo viene en el año 97, la empresa era una empresa fuerza de trabajo, primo que venía, primo que tenía trabajo y le creaban el puesto, esa es una forma de empresa familiar...vos puedes decir oye mi hijo se graduó, y yo le creo un puesto, le traigo y se sienta aquí y empieza a tomar decisiones; hoy día en el protocolo familiar mis hijos no pueden venir a trabajar aquí, porque la empresa tiene que ver una necesidad, ellos tienen que tener una experiencia de

un mínimo de ciertos años y tiene que venir una consultora internacional y decirme que está capacitado,...entonces es una empresa profesionalmente administrada.

Proyecto empresarial con orientación estratégica: Diseñar hacia dónde vamos.

Estructura, órganos de gobierno, cómo funcionan los directorios: Enseñar a la siguiente generación a ser dueño.

Estructura jurídica: Cualquiera que sea la figura hay que resolver.

La propiedad de las empresas: Cómo se venden las acciones para que el equilibrio de la familia se mantenga.

Criterios para el trabajo: Definir quién puede trabajar y quién no y definir las condiciones del ingreso.

Familiares políticos: Cada familia ve el mundo de manera diferente se llaman Paradigmas.

Orientación de las familias sobre la formación actual y futura: Tenemos que capacitarlos a ellos para que sean buenos profesionales pero que sepan ser dueños...que sea un arquitecto exitoso pero que sepa ser dueño de la empresa familiar.

Compromiso de capacitación de los miembros familiares: Que tengan un compromiso de capacitación, porque aquí no vas a venir a vivir de los resultados sin hacer nada...y también formarse como persona.

Los sistemas de dirección y de remuneración: Los miembros familiares tienen derecho a sueldo más beneficios y si soy dueño tengo dividendos, por ser miembro de la familia tengo beneficios.

Políticas financieras: Cuánto dinero le dejo a la empresa para que siga creciendo y cuánto se lleva la familia, al final del año tomas la decisión en la junta.

Las reuniones familiares: El hacer familia requiere tiempo, el hacer familia significa ustedes que están todavía aquí...almorcemos juntos...el almuerzo es un momento de familia, se hace familia cuando uno comparte tiempo con los hijos.

6. ¿Cuál ha sido la estrategia del Sr. José Filomentor Cuesta para lograr la sucesión de la empresa desde 1930, la ideología esencial se mantiene aún?

Los principios y valores se mantienen, pero eso tiene que estar escrito en algún lado, y en algún momento si se tienen que cambiar, porque?...porque el mundo cambió, esa es una de las trampas..., vos crees que tienes un negocio que va a durar para siempre, pero el mundo cambió y te arruino, entonces hay ciertas cosas, ciertos principios por ejemplo, nosotros pagamos impuestos, nosotros le pagamos a la gente lo que el IESS

propone que hay que pagar, eso no es cuestionable, y eso es algo que viene del abuelo, nosotros podemos no estar de acuerdo con los impuestos, pero los pagamos y después discutimos o damos nuestra ideas. Nosotros por ejemplo validamos la opinión de la gente, a todos nos pagan por venir a dar nuestra opinión, pero las decisiones en nuestras empresas se hacen construyendo de la visión de las diferentes personas, no se toman de manera dictatorial por un dueño porque todos somos colaboradores.