



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO
CORPORATIVO EN LA EMPRESA ACEROS DEL SUR

AUTORES:

KAREN PAOLA CUENCA VIVANCO

PACO SANTIAGO SALINAS PINTA

DIRECTOR:

PhD. ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL - 2024

RECONOCIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a ESPOL, ESPAE y a todos los distinguidos profesores que conforman el cuerpo docente del programa MAE 39. Su generosidad al compartir su vasta sabiduría y experiencia ha sido fundamental para nuestro crecimiento académico y para la realización exitosa de este proyecto.

Asimismo, deseamos expresar nuestro reconocimiento a nuestra tutora, Adriana Amaya, cuya orientación constante y valiosas recomendaciones nos han guiado en todo este proceso. Su compromiso y apoyo han sido una inspiración para alcanzar nuestros objetivos.

En palabras de Albert Schweitzer: "El único medio de hacer un gran trabajo es amar lo que haces". Que esta experiencia nos siga inspirando a buscar la excelencia en todo lo que emprendamos.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a mi mamá, cuyo apoyo incondicional hizo posible que cumpliera este sueño profesional y por ser mi mayor inspiración para alcanzar mis metas y convertirme en un excelente ser humano y profesional.

A mi papá, por impulsarme a ser mejor ser humano y profesional cada día, por inculcarme valores que han guiado cada uno de mis pasos y siempre apoyarme en todos los proyectos que decido emprender.

A mis hermanos, Belén, Pablo, Felipe y Sofía, a quienes considero mis mejores amigos, mis mayores admiradores y la razón por la que persevero sin importar lo arduo y prolongado que sea el camino hacia mis metas.

A mi pareja, que pese a mi carga académica y laboral me ha mantenido a mi lado apoyándome y brindándome su hombro siempre que he necesitado.

A mi grupo de maestría, conocido como Los híbridos, quienes han sido fundamentales durante mi progreso durante este proyecto y han contribuido significativamente a mi éxito.

A mis mascotas, quienes me dan su cariño y eterna fidelidad todos los días.

Karen Paola Cuenca Vivanco

A las tres personas más importantes que conforman mi familia, Yolanda, Paco y Marco, mis queridos padres y hermano. Sus valores, cariño, comprensión y sacrificio han sido la luz que me ha guiado en los momentos más oscuros. Gracias por estar siempre ahí para mí, brindándome su apoyo incondicional y alentándome a seguir adelante, incluso cuando las cosas se volvían difíciles. Su ejemplo de dedicación y perseverancia ha sido una inspiración constante para mí, y estoy eternamente agradecido por tenerlos a mi lado en este viaje.

También quiero agradecer a mis compañeros del grupo 3 - MAE 39, cuyo compañerismo y colaboración han enriquecido enormemente mi experiencia académica. Juntos, hemos superado desafíos, celebrado logros y forjado amistades duraderas que atesoraré para siempre.

A todo el cuerpo docente de este programa, cuya dedicación, conocimiento y orientación han sido fundamentales para nuestro crecimiento y desarrollo profesional.

A mi compañera Karen, por su compromiso, dedicación y apoyo incondicional durante la realización de este proyecto.

Finalmente, tomarme un momento para expresar mi más profundo agradecimiento a ti, Paco Santiago Salinas Pinta, por tu dedicación, constancia y esfuerzo incansable. Ha sido un camino lleno de desafíos, momentos de duda y sacrificio. Has demostrado una increíble resiliencia, enfrentándote a cada obstáculo con determinación, manteniendo tu visión clara y tu objetivo en mente.

Como dijo Marco Aurelio, 'El obstáculo es el camino'. Quiero que esta cita nos recuerde siempre que los desafíos que enfrentamos son oportunidades para crecer, aprender y alcanzar nuestro máximo potencial.

Paco Santiago Salinas Pinta

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1352

APELLIDOS Y NOMBRES	CUENCA VIVANCO KAREN PAOLA
IDENTIFICACIÓN	1723337398
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ACEROS DEL SUR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-08-28
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,78) NUEVE CON SETENTA Y OCHO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintiocho días del mes de Agosto del año dos mil veinticuatro a las 12:50 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ACEROS DEL SUR.", presentado por la estudiante CUENCA VIVANCO KAREN PAOLA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,78/10,00, NUEVE CON SETENTA Y OCHO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA ANDREA
 AMAYA RIVAS**

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**SONIA ANALIA ZURITA
 ERAZO**

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**KAREN PAOLA
 CUENCA VIVANCO**

CUENCA VIVANCO KAREN PAOLA
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1353

APELLIDOS Y NOMBRES	SALINAS PINTA PACO SANTIAGO
IDENTIFICACIÓN	1717838781
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ACEROS DEL SUR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-08-28
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,78) NUEVE CON SETENTA Y OCHO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintiocho días del mes de Agosto del año dos mil veinticuatro a las 12:50 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ACEROS DEL SUR.", presentado por el estudiante SALINAS PINTA PACO SANTIAGO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,78/10,00, NUEVE CON SETENTA Y OCHO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA ANDREA
 AMAYA RIVAS**

**AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
 DIRECTOR**



Firmado electrónicamente por:
**SONIA ANALIA ZURITA
 ERAZO**

**ZURITA ERAZO SONIA ANALIA
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL**



Firmado electrónicamente por:
**PACO SANTIAGO
 SALINAS PINTA**

**SALINAS PINTA PACO SANTIAGO
 ESTUDIANTE**

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	V
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INDUSTRIA METALMECÁNICA	2
1.1. Descripción General	2
1.2. Principales Productos y Servicios.....	3
Principales Actores.....	5
1.3.....	5
1.3.1. Productores	5
1.3.2. Canales.....	6
1.3.3. Proveedores.....	6
1.4. Modelo de Negocio de los Actores de la Industria.....	7
1.5. Resumen de la Industria	9
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	11
2.1. Análisis Social (PESTLE)	11
2.1.1. Política.....	11
2.1.2. Economía.....	12
2.1.3. Social.....	12
2.1.4. Tecnología.....	12

2.1.5.	Legal.....	13
2.1.6.	Ecológico.....	13
2.2.	Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo.....	14
2.2.1.	Cinco Fuerzas de Porter	14
2.2.1.1.	Poder de negociación de los proveedores	14
2.2.1.2.	Poder de negociación de los clientes.....	14
2.2.1.3.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	15
2.2.1.4.	Rivalidad entre competidores.....	16
2.2.1.5.	Amenaza de productos sustitutos	16
2.3.	Oportunidades y Amenazas del Sector.....	16
3.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	18
3.1.	Descripción de la Empresa	18
3.2.	Análisis del Propósito de la Empresa	18
3.3.	Modelo de Negocio de la Empresa.....	18
3.4.	Análisis de los Estados Financieros.....	19
3.5.	Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida)	21
3.5.1.	Evaluación de Capacidades Organizacionales.....	22
3.5.2.	Evaluación de Recursos Organizacionales	23
3.6.	Fortalezas y Debilidades de la Empresa	24
4.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	26
4.1.	Alineamiento de la Organización al Entorno Social	26
4.2.	Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial	26
4.3.	Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio	27
4.4.	Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	28

4.5.	Identificación de Brechas de Capacidades	29
4.6.	Identificación de Brechas de Recursos	30
5.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS.....	32
5.1.	Descripción del Problema.....	32
5.2.	Alternativas de Resolución del Problema.....	32
5.2.1.	Empatizar	32
5.2.2.	Definir	32
5.2.3.	Crear	38
5.2.4.	Prototipar.....	39
5.2.5.	Evaluar Alternativas	41
5.3.	Análisis de Alternativas.....	41
5.4.	Selección de Alternativa.....	43
5.5.	Alineamiento a la Propuesta Estratégica	43
6.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	45
6.1.	Descripción del Alcance.....	45
6.2.	Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	46
6.3.	Identificación de Recursos del Proyecto	46
6.4.	Cronograma del Proyecto	46
6.5.	Descripción de la propuesta del gobierno corporativo	49
6.5.1.	Planteamiento del propósito de la empresa	49
6.5.2.	Estructura Organizativa.....	49
6.5.3.	Política de Ética empresarial y conducta profesional.....	57
6.5.4.	Política de transparencia y divulgación de la información	59
6.5.5.	Responsabilidad Social Corporativa	62

6.5.6. Política de Gestión de Riesgos	64
6.5.7. Plan para Monitoreo Continuo de los Aspectos Planteados.....	66
7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN	67
7.1. Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.....	67
7.2. Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional	67
7.3. Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación	67
7.4. Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas	68
7.4.1. Costos de Implementación	69
7.4.2. Beneficios del Proyecto	70
7.5. Escalabilidad del Proyecto.....	71
8. CONCLUSIONES.....	72
9. RECOMENDACIONES.....	74
10. BIBLIOGRAFÍA.....	75
11. ANEXOS.....	77
11.1. Anexo I Entrevistas colaboradores empresa Aceros del Sur	77
11.2. Anexo II Entrevistas clientes empresa Aceros del Sur	103
11.3. Anexo III Resumen estados financieros Aceros del Sur.....	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de acero y sus aplicaciones	4
Tabla 2: Modelo Canvas de Aceros del Sur	18
Tabla 3: Indicadores financieros Aceros del Sur	19
Tabla 4: Ponderación de Brechas de Capacidades	29
Tabla 5: Ponderación Brecha de recursos	30
Tabla 6: Información obtenida de entrevistas internas.	33
Tabla 7: Perfiles de los clientes entrevistados.....	35
Tabla 8: Pains & Gains unificados.....	36
Tabla 9: Value proposition Canvas	36
Tabla 10: Roles y fases del procedimiento	57
Tabla 11: Costos de implementación del gobierno corporativo.....	70
Tabla 12: Beneficios anuales del gobierno corporativo	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Producción mundial de acero 2021	2
Figura 2: Principales productos ofertados.....	4
Figura 3: Producción Latinoamericana de acero (2021).....	5
Figura 4: Exportaciones de acero 2021	6
Figura 5: Proveedores de acero de Ecuador 2023.....	7
Figura 6: Actividades económicas del sector metalmecánico	8
Figura 7: Exportaciones y ventas del sector metalmecánico	8
Figura 8: Organigrama de Aceros del Sur	22
Figura 9: Mapa de Empatía Gerente General	34
Figura 10: Modelo Canvas B	38
Figura 11: Organigrama actual de la empresa.	53
Figura 12: Propuesta planteada para la estructura organizacional.....	53
Figura 13: Diagrama de toma de decisiones	56
Figura 14: Propuesta de políticas corporativas Aceros del Sur	66

LISTA DE ABREVIATURAS

AESOFT: Asociación Ecuatoriana de Software

AMIE: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

PIB: Producto Interno Bruto

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RESUMEN EJECUTIVO

La industria metalmecánica es un componente muy importante en la cadena productiva mundial porque suministra maquinaria, repuestos y herramientas utilizados en todas las industrias, como la del papel, plástico, alimenticia, entre otras. La industria metalmecánica en el Ecuador cuenta con aproximadamente 11.000 empresas quienes tienen diferentes giros de negocio, las más grandes son Adelca y Novacero que se dedican a la producción de acero estructural.

Actualmente esta industria tiene varios desafíos y oportunidades dentro del Ecuador. La inestabilidad política y la reciente pandemia constituyen los más grandes desafíos por las pérdidas económicas y la reducción de la inversión. Por otro lado, existen grandes oportunidades de crecimiento de esta industria por su conexión directa con el desarrollo de otras industrias como ya se mencionó.

La empresa Aceros del Sur que cuenta con 24 años de experiencia empezó como distribuidor de aceros especiales, en la ciudad de Quito. En 2010, para incrementar los ingresos, la Gerente General de la compañía abre un taller metalmecánico especializado en diseño y fabricación de maquinaria, repuestos, herramientas y mantenimiento industrial. En el año 2020 existió una inversión importante liderada por el Gerente técnico que impulsó un proceso de automatización, reflejando en el análisis de los estados financieros una mejora de sus índices de rentabilidad, su capacidad de cumplir con sus obligaciones económicas, pero también existe un incremento del endeudamiento.

El principal problema identificado en la empresa es su desarrollo desorganizado debido a la falta de procesos y procedimientos dentro de las diferentes áreas, así como la falta de comunicación del propósito empresarial a los stakeholders y una estructura organizacional no bien definida. Por esta razón, se presenta como una solución integral, la implementación de un Gobierno Corporativo que contenga ciertas políticas organizacionales que permitan definir el propósito de la empresa, mejorar la toma de decisiones y el desempeño de la empresa, ya que no solo aborda los desafíos identificados, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo permitiendo a Aceros del Sur posicionarse con una empresa líder en su industria y preparándola para enfrentar los desafíos del mercado.

1. INDUSTRIA METALMECÁNICA

La industria metalmecánica está compuesta por el sector siderúrgico, metalmecánico básico y de transformación. Estos se encargan de surtir de maquinaria, repuestos, herramientas, y piezas de diferentes aleaciones de acero que se utilizan dentro de la cadena de producción de otras industrias (Zea, 2021). La dureza, versatilidad y resistencia del acero lo han convertido en la materia prima ideal para varias industrias, como la construcción y fabricación de automóviles (Thermopanel, 2023).

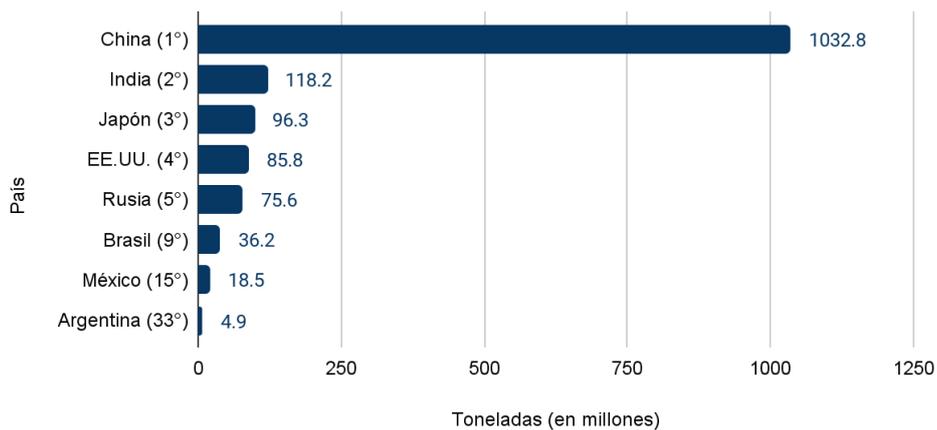
Las empresas de esta industria pueden inclinarse por varios modelos de negocio, como la compra y venta de acero industrial, especial y de construcción o al diseño y fabricación de piezas, maquinaria y herramientas.

1.1.DESCRIPCIÓN GENERAL

La industria metalmecánica al ofrecer productos y servicios que fortalecen las cadenas productivas de varios sectores la han convertido en una actividad importante en la economía mundial, representando alrededor de 550 millones de dólares en el 2022 (Thermopanel, 2023).

La materia prima usada dentro de esta industria es el acero. China encabeza la lista produciendo unas 1.032 toneladas de acero, aproximadamente el 52 % de la oferta mundial.

Figura 1: Producción mundial de acero 2021



Fuente: (OCIPLEX, 2023)

Elaborado: OCIPLEX, 2023

A nivel Regional, esta industria representa alrededor del 13% de la producción manufacturera y el 15% de las exportaciones (Metalmecánica, 2023). Y como se observa en el

gráfico 1, los tres principales productores son Brasil, México, y Argentina. Aun así, la diferencia es notoria ya que Brasil en realidad produce la misma cantidad que el resto de la región junta.

En nuestro país, la industria metalmecánica es uno de los principales componentes de la industria manufacturera. Comprende la industria siderúrgica, metalmecánica básica y de transformación, y se dedica a la generación de materiales, insumos, bienes de capital, partes y servicios diversos. Las empresas que se integran dentro de esta industria contribuyen con el 2.7% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y representa aproximadamente el 13% del PIB manufacturero no petrolero de nuestro país; empleando a más de 80,000 personas. Es una de las industrias más interrelacionadas sectorialmente en la economía ecuatoriana.

1.2.PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

En la industria metalmecánica se ofrecen muchos productos que van desde la materia prima del sector (diferentes tipos de acero) hasta piezas, herramientas, partes de maquinaria y maquinaria en las que se fabrican a partir del acero, según su uso. Debido a la gran cantidad de productos ofertados en el mercado, no se ha realizado un estudio lo suficientemente completo para saber cuáles son los más demandados. Los principales grupos ofertados son:

- Metálicas básicas
- Maquinarias eléctricas
- Productos metálicos
- Material de transporte y carrocería
- Maquinarias no eléctricas
- Bienes de capital

Siendo el acero el principal componente para la creación de productos en esta industria, se puede clasificar de acuerdo con su composición y aplicación. A continuación, la tabla 1 muestra de forma resumida los cuatro tipos de aceros más relevantes:

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Tabla 1: Tipos de acero y sus aplicaciones

TIPOS	APLICACIÓN
Acero al carbono	Debido a su dureza se utilizan para fabricar objetos como cuchillos, piezas de automóviles y cables de alto voltaje.
Acero aleado	Es un acero formado por la unión de varios metales, más resistentes a la corrosión y usado para fabricar piezas de máquinas para transporte como barcos, autos, entre otros. Este tipo de acero se puede dividir en otros dependiendo del metal con el que esta aleado.
Acero para herramientas	Como su nombre mismo lo indica se utilizan para la fabricación de herramientas, que se caracteriza por resistir altas temperaturas y tener una gran durabilidad.
Acero inoxidable	Conformado en un 20-30% por cromo es un tipo de acero flexible, de buena calidad y altamente resistente a la corrosión.

Fuente: (Weerg staff, 2020)

Elaborado: Los Autores

En cuanto a los productos que se fabrican en este sector, la mayoría en el mundo son utilizados en la industria de la construcción, entre los principales fabricados en el país están:

Figura 2: Principales productos ofertados



Fuente: Competitividad e industria 2023

Elaborado: (Acosta-Veliz & Morales-Navas, 2023)

Todos los mencionados anteriormente se fabrican en el Ecuador actualmente, pero la cantidad de producción varía según la demanda que exista.

Principales Servicios

Según el giro de la empresa también se pueden ofrecer los siguientes servicios: Corte

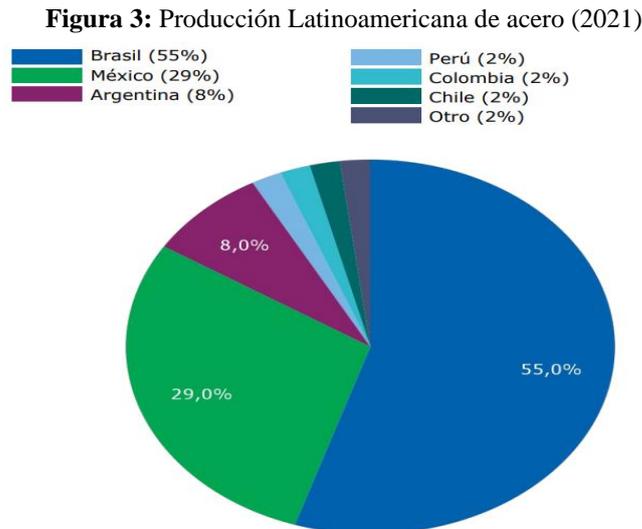
de acero con diferente metodología:

- Soldadura
- Torno
- Rectificación
- Fundición
- Laminación
- Trefilado
- Fresado
- Mantenimiento industrial (incluye fabricación de maquinaria y sus repuestos).

1.3.PRINCIPALES ACTORES

1.3.1. PRODUCTORES

A nivel regional según la Asociación Latinoamericana del acero (ALACERO), la producción de acero en el 2022 fue de 62,8 millones de toneladas. A nivel regional está distribuida de la siguiente forma:



Fuente: (Asociación Latinoamericana del acero, 2021)

Elaborado: ALACERO

Siendo usado en mayor porcentaje en el sector de la construcción, donde representa el 52% de la industria (Asociación Latinoamericana del acero, 2021). En Ecuador, la distribución es mayoritaria en Guayas y Pichincha ya que representan el 45% y 30% del mercado respectivamente.

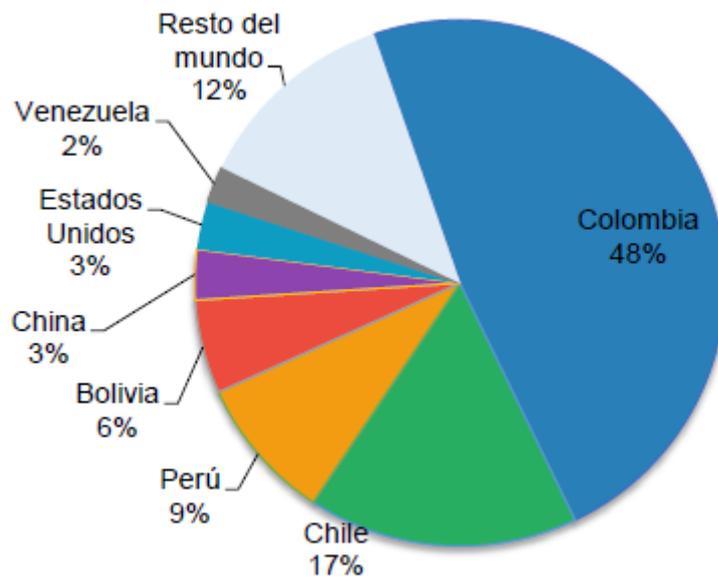
Entre los principales participantes están ADELCA, NOVACERO, ANDEC, IPAC,

Fadesa y KUBIEC. Estas empresas pertenecen al sector metalmeccánico, pero no todas tienen un giro de negocio igual o similar. De las empresas antes nombradas las que generan mayores ingresos son Novacero que representa el 14% seguido de Adelca que representa el 13% (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2023).

1.3.2. CANALES

En nuestro país los principales productores de acero son ADELCA y NOVACERO que cuentan con sus propios distribuidores o socios comerciales encargados de comercializar sus productos a nivel nacional. Además, que se distribuyen sus productos a nivel de la región. Las exportaciones son dirigidas principalmente a Colombia con un 48%, seguidos de Chile con un 17% (Corporación Financiera Nacional B. P, 2023). Entre los productos que se exportan se encuentran varillas de construcción, perfiles laminados y trefilados.

Figura 4: Exportaciones de acero 2021



Fuente: (Corporación Financiera Nacional B. P, 2023)

Elaborado: Corporación Financiera Nacional, 2023

1.3.3. PROVEEDORES

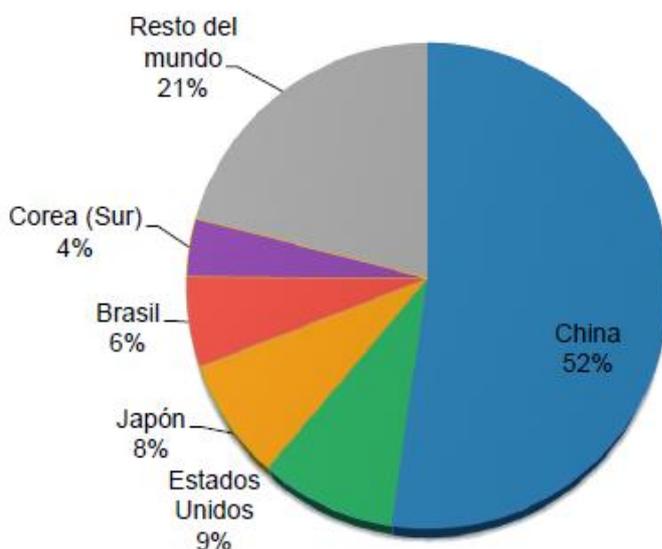
Por sus propiedades, el acero se puede reciclar infinitamente, sin perder sus atributos y pasar de un producto a otro. Según ALACERO, el 30% del acero del mundo se produce a partir de chatarra ferrosa y el 97% de los coproductos de la industria del acero se pueden recuperar y reutilizar.

La materia prima reciclada, comúnmente llamado chatarra, se obtiene desde los proveedores de chatarra (recicladores o puntos de acopio) para luego pasar por un proceso de fundición y moldeo según la necesidad, e incluso importando las palanquillas de acero.

Aunque el reciclaje es la mejor forma de obtener materia prima el país genera alrededor de 360.000 toneladas de chatarra lo que representa 45% del material fundido. Por esta razón las empresas deben importar el otro 55% de materia prima para abastecer a la demanda local (Miranda, 2021).

Los últimos cuatro años el principal proveedor de acero del Ecuador ha sido China representando el 52% en promedio (Corporación Financiera Nacional B. P, 2023). La importación en general se distribuye de la siguiente forma:

Figura 5: Proveedores de acero de Ecuador 2023



Fuente: (Corporación Financiera Nacional B. P, 2023)

Elaborado: Corporación Financiera Nacional, 2023

1.4.MODELO DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA

Los modelos de negocio en el sector son amplios, debido a la versatilidad que ofrece el acero para la elaboración de productos. Existen empresas que se dedican solo a la comercialización de acero de diferente tipo a nivel nacional, otras se dedican a la fabricación o moldeamiento de este según la necesidad, por lo que de esta nacen diversos modelos de negocio.

El siguiente gráfico representa de forma resumida las diversas formas de generar ingresos del sector metalmeccánico:

Figura 6: Actividades económicas del sector metalmeccánico

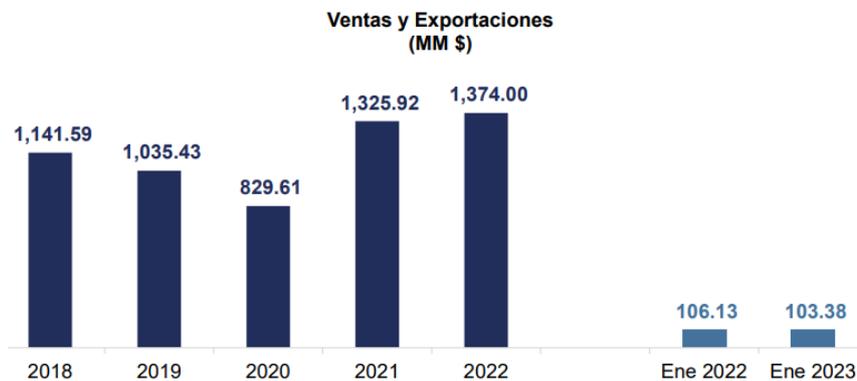


Fuente: (EKOS, 2018)

Elaborado: EKOS, 2018

Aunque ya se ha comenzado a exportar, el país aún no es un participante clave de esta industria a nivel regional y global. En resumen, las ventas y exportaciones de esta industria se pueden observar en el siguiente gráfico elaborado por la Corporación Financiera Nacional:

Figura 7: Exportaciones y ventas del sector metalmeccánico



Fuente: (Corporación Financiera Nacional B. P, 2023)

Elaborado: Corporación Financiera Nacional

Según este análisis se puede observar que las ventas y exportaciones han crecido un 20% desde 2018 hasta el 2022. Aun así, en enero del 2023 existió una reducción del 3% a comparación con enero del año anterior.

1.5.RESUMEN DE LA INDUSTRIA

La industria metalmecánica ecuatoriana constituye un pilar fundamental en la economía del país, comprendiendo los sectores siderúrgicos, metalmecánico básico, y de transformación. Esta industria se especializa en la producción y suministro de maquinaria, repuestos, herramientas y diversas piezas fabricadas con diferentes aleaciones de acero, un material apreciado por su dureza, versatilidad y resistencia, utilizado en la construcción y fabricación de automóviles.

Descripción General: La industria metalmecánica es un sector vital en la economía ecuatoriana, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto nacional. En el año 2022, esta industria representó alrededor de 550 millones de dólares, siendo China el principal productor mundial con el 52% de la oferta global. A nivel regional, Brasil, México y Argentina son los principales productores, siendo Brasil el líder con una producción equivalente a la suma del resto de la región.

Principales Productos: La industria metalmecánica ofrece una amplia variedad de productos, desde diferentes tipos de acero hasta piezas, herramientas y maquinaria fabricadas a partir de este material. Entre los productos fabricados en Ecuador se encuentran ángulos, perfiles, barras y varillas, alambres, envases y tubos. Los tipos de acero más relevantes son el acero al carbono, acero aleado, acero para herramientas y acero inoxidable.

Principales Servicios: Las empresas de este sector ofrecen una variedad de servicios que incluyen corte de acero, soldadura, torno, rectificación, fundición, laminación, trefilado, fresado y mantenimiento industrial. Estos servicios son esenciales para adaptar el acero a las necesidades específicas de los clientes.

Principales Actores: En Ecuador, existen alrededor de 11,050 empresas en el sector metalmecánico. Entre los principales productores se encuentran ADELCA, NOVACERO,

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

ANDEC, IPAC, Fadesa y KUBIEC. Estas empresas tienen una fuerte presencia en Guayas y Pichincha, representando el 45% y el 30% del mercado, respectivamente.

Canales de Distribución: Las principales empresas productoras, como ADELCA y NOVACERO, cuentan con sus propios distribuidores y socios comerciales para la comercialización a nivel nacional. Además, exportan principalmente a Colombia y Chile, siendo las varillas de construcción, perfiles laminados y trefilados los productos más exportados.

Proveedores: La industria metalmecánica depende en gran medida del reciclaje de chatarra ferrosa, que representa el 30% del acero mundial. Aunque Ecuador genera alrededor de 360,000 toneladas de chatarra, es necesario importar aproximadamente el 55% del material para satisfacer la demanda local. China ha sido el principal proveedor de acero para Ecuador, representando el 52% de las importaciones promedio en los últimos cuatro años.

Modelo de Negocio: Los modelos de negocio en esta industria son diversificados y van desde la comercialización de diferentes tipos de acero hasta la fabricación personalizada de productos y servicios de mecanizado especializados. La industria ha experimentado un crecimiento constante, con un aumento del 20% en ventas y exportaciones desde 2018 hasta 2022. Sin embargo, se observó una ligera disminución del 3% en enero de 2023 en comparación con el mismo período del año anterior.

La industria metalmecánica en Ecuador es un sector dinámico y en crecimiento que desempeña un papel crucial en la economía nacional, con una amplia gama de productos, servicios y modelos de negocio que contribuyen al desarrollo industrial del país.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. ANÁLISIS SOCIAL (PESTLE)

2.1.1. Política

Inestabilidad política: Ecuador ha experimentado una inestabilidad política significativa en los últimos años, con eventos como protestas y cambios en las políticas gubernamentales. Estas protestas llevaron a pérdidas económicas significativas, particularmente en el sector de la manufactura y el comercio. Esta inestabilidad política afecta negativamente la inversión y la confianza empresarial, lo que influye en el desempeño de la industria metalmeccánica.

Incertidumbre electoral: La proximidad de elecciones presidenciales puede generar incertidumbre sobre las futuras políticas económicas y comerciales. La incertidumbre sobre quién asumirá el poder y cuáles serán sus políticas económicas a largo plazo puede hacer que las empresas sean cautelosas en la toma de decisiones de inversión. Además, las elecciones pueden dar lugar a cambios en la orientación política y regulaciones, lo que a su vez afecta a la industria y su entorno operativo.

Eventos críticos: La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en Ecuador y, en consecuencia, en la industria metalmeccánica. El gobierno tuvo que redirigir recursos para abordar la emergencia sanitaria, lo que afectó la disponibilidad de fondos y recursos para otras áreas, incluyendo el apoyo a la industria. Además, se informaron casos de corrupción y malversación de fondos públicos relacionados con la pandemia, lo que socavó la confianza en la administración gubernamental.

Gobierno y apoyo a la industria: Según el artículo “Sector metalmeccánico mueve a varias industrias” de la revista Vistazo, el gobierno ecuatoriano ha aprobado recientemente inversiones por valor de 400 millones de dólares, que incluyen el sector metalmeccánico. Estas inversiones representan un intento de generar oportunidades de provisión para la industria nacional y aumentar su participación en la economía. Sin embargo, la efectividad de estas inversiones y su impacto en la industria aún no está claro. Las empresas de la industria metalmeccánica dependen en gran medida de la implementación exitosa de estas inversiones para aumentar sus ingresos y mejorar su situación financiera. La capacidad del gobierno para cumplir con sus compromisos de inversión será un factor determinante en el éxito de estas

iniciativas y en la recuperación de la industria.

2.1.2. Economía

Económicamente la industria ha tenido cierta reducción de ingresos debido a la disminución de inversión pública y privada en el sector de la construcción, esta disminución significó el 25% de los ingresos del sector. Aun así, en el año 2021 hubo una recuperación del 3%, que siguió mejorando durante el 2022 gracias a que el gobierno invirtió alrededor de 400 millones de dólares en varias industrias incluyendo este sector. Además, en el mismo año hubo una reactivación del sector de construcción con el desarrollo de nuevos proyectos, que al estar relacionado directamente con la industria metalmecánica también permite el incremento de sus ingresos económicos (López, 2022).

2.1.3. Social

Esta industria es muy importante ya que genera empleo a 93.000 personas de forma directa y a 400.000 de forma indirecta. Además, que permite el desarrollo de la sociedad fabricando piezas y maquinaria utilizadas en otros sectores importantes, como alimentos, servicios de agua potable, electricidad, entre otros. Es decir, el desarrollo y la innovación que caracterizan a este sector se da principalmente con el objetivo de permitir el desarrollo de otras empresas, tratando de cumplir con los requisitos de la época, por ejemplo, actualmente está industria ha permitido la creación de sistemas que permiten usar energías renovables (EKOS, 2018).

2.1.4. Tecnología

La industria metalmecánica del país intenta mantenerse en vanguardia al invertir unos 30 millones anuales en tecnología, para perfeccionar sus procesos de manufacturación. Actualmente, existen varias empresas que cuentan con la mejor tecnología de la región que incluso se puede comparar con industrias europeas (Armijos, 2022).

A pesar de esto existen áreas de la industria que aún deben implementar mayor tecnología como los procesos de pintura, suelda, corte e izaje. Efectuar la automatización de estos procesos ha sido lento en el país debido a la gran inversión que representaría además de un aumento de la demanda que sea significativo y justifique lo ya mencionado (Armijos M, Industria metalmecánica ecuatoriana participa en la ejecución de grandes proyectos, 2022).

2.1.5. Legal

Incentivos fiscales y reformas tributarias: El gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de incentivos fiscales para fomentar la inversión y el desarrollo de la industria, como la exoneración del Impuesto a la Renta por ciertos periodos, reducción de tarifas, y la exención del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) en pagos por operaciones de crédito otorgadas por instituciones financieras internacionales a plazos mayores de un año. Estos incentivos pueden reducir la carga tributaria de las empresas y promover la inversión en la industria metalmecánica.

Exenciones para nuevas empresas: Las nuevas empresas que se constituyen en Ecuador pueden beneficiarse de exenciones fiscales, como la exoneración del anticipo del Impuesto a la Renta durante los primeros cinco años. Esta medida busca fomentar la creación de nuevas empresas y estimular la inversión en sectores prioritarios.

Reinversión en activos productivos: Las empresas pueden beneficiarse de una reducción de 10 puntos porcentuales en la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, especialmente en la adquisición de nuevas maquinarias o equipos, así como activos relacionados con investigación y tecnología, diversificación productiva, y aumento de empleo. Esta medida fomenta la inversión en tecnología y el crecimiento de la industria (PROECUADOR, 2017).

Normativas laborales: Las regulaciones laborales en Ecuador están diseñadas para proteger los derechos de los trabajadores, lo que puede generar desafíos financieros para las empresas en tiempos de crisis, ya que las obligaciones laborales deben ser cumplidas.

2.1.6. Ecológico

La industria metalmecánica tiene grandes retos al momento de hablar del medio ambiente, debido a que muchos procesos como por ejemplo la fundición de “chatarra” pueden llegar a ser muy contaminantes del aire. Actualmente todas las empresas que forman parte de la Federación ecuatoriana de Industrias del metal (Fedimetal), se encuentran investigando e implementando procesos que sean más sostenibles del medio ambiente en el tiempo. Novacero, Adelca e Ideal Alambrec ya se encuentran en estas implementaciones.

Es importante también mencionar que la industria ya ha comenzado a mejorar sus prácticas al usar más del 40% de acero reciclado en sus procesos de manufactura. Además, que

esta industria es un pilar muy importante en la fabricación de maquinaria usadas para obtener energía renovable como eólica, solar, entre otras.

2.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO

2.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

2.2.1.1. Poder de negociación de los proveedores

La industria metalmecánica como se menciona en el capítulo 1 obtiene su materia prima de dos formas principalmente, mediante el reciclaje de desperdicios metálicos y mediante la importación. Actualmente, no existe mucha investigación sobre los proveedores de este sector y su poder de negociación.

En cuanto a sus proveedores nacionales, el poder de negociación es probablemente bajo debido a que empresas, recicladores informales e incluso personas naturales pueden sencillamente vender “chatarra” a las principales empresas del sector. Por ejemplo, la empresa ANDEC, permite que cualquier persona se registre y venda sus residuos metálicos. Además, suelen existir precios referenciales que no permiten negociar mucho al proveedor, y también se toman más consideraciones al momento de vender la chatarra, como la cantidad de impurezas que tenga y su peso en toneladas.

A nivel internacional, los proveedores si mantienen un mayor poder de negociación debido a que Ecuador no produce suficiente materia prima a partir del reciclaje para poder cubrir la demanda a nivel nacional, es necesario que exista la importación de materia prima, ya sea más materia reciclado o acero ya fundido, debido a esta necesidad las empresas del sector tienen una barrera que les impide tener un control alto de la negociación (Miranda, 2021).

2.2.1.2. Poder de negociación de los clientes

Tamaño y concentración de los clientes: Los clientes grandes o grupos de clientes concentrados pueden tener más poder de negociación, ya que su capacidad para realizar compras en volumen puede influir en los precios y las condiciones, sin embargo, en nuestro país no existe esta concentración así que el poder de negociación es bajo.

Información sobre el mercado: Las plataformas digitales facilitan que el cliente este mejor informado sobre los costos de producción, los precios de mercado y las prácticas de la

industria. Esto les permite tomar decisiones más fundamentadas y negociar de manera más efectiva, lo cual indica un poder de negociación alto.

Integración hacia atrás: El poder de negociación es bajo, Dado que el establecimiento y operación de una empresa en este sector es complejo y requiere una inversión sustancial en activos y habilidades técnicas que muchas veces no son de dominio público (Pesantez & Yuqui, 2020).

Productos estandarizados: Los productos que ofrece el sector son estandarizados, que existen en grandes variedades y distintos modelos en el mercado, teniendo un poder alto de negociación por parte del cliente (Pesantez & Yuqui, 2020).

Relación calidad precio: En la actualidad no solo buscan reducir los valores del producto, sino que buscan una negociación buena calidad- buen precio lo cual no resulta rentable, sin embargo, las empresas del sector metalmecánico centrado en la construcción suelen adaptarse a presupuestos ofreciendo diferentes opciones de terminados y modelos que se ajusten al presupuesto del cliente por lo cual se puede decir que en este punto el poder de negociación es alto (Pesantez & Yuqui, 2020).

2.2.1.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Requisitos de capital elevados: La industria metalmecánica a menudo requiere una inversión sustancial en instalaciones, maquinaria especializada, tecnología y personal capacitado. Los nuevos entrantes deben superar estos altos costos iniciales, lo que puede ser una barrera significativa para la entrada.

Barreras de entrada tecnológicas: En el sector metalmecánico, las innovaciones tecnológicas y la adopción de nuevas tecnologías pueden requerir una inversión significativa. Los nuevos entrantes pueden tener dificultades para ponerse al día en términos de tecnología y equipos.

Economías de escala: Las empresas establecidas en la industria a menudo se benefician de economías de escala, lo que significa que pueden producir a costos unitarios más bajos a medida que aumentan su producción. Los nuevos entrantes pueden tener dificultades para igualar estos costos competitivos, lo que reduce su margen de beneficio y competitividad.

Regulaciones y normativas: Las empresas en el sector metalmecánico están sujetas a

regulaciones y normativas relacionadas con la calidad, seguridad y medio ambiente. Los nuevos entrantes deben cumplir con estas regulaciones, lo que puede requerir inversión adicional en cumplimiento y regulación.

Marcas y reputación: Las empresas en funcionamiento tienen marcas sólidas y una reputación en la industria. Los nuevos entrantes deben construir una marca y una reputación sólidas para competir con éxito.

2.2.1.4. Rivalidad entre competidores

En el país como ya se mencionó existe una gran cantidad de empresas ubicadas en este sector lo que indicaría que la competitividad de cada una se reduzca considerablemente, pero debido a que los giros de negocio en este sector pueden ser muy diversos permite que la competitividad varíe según el giro del negocio.

Por ejemplo, en el giro de negocio que es proveedor de las empresas de construcción, donde están ubicadas las empresas más grandes ubicadas en este sector como Adelca, Novacero ANDEC e Ideal Alambrec la rivalidad es grande debido a que otras empresas más pequeñas deben competir con su reconocimiento y productos con precios accesibles. Por eso también es importante que se busque la diferenciación buscando otros giros de negocio más innovadores dentro de este sector (Loor, 2018).

2.2.1.5. Amenaza de productos sustitutos

En este sector, una parte utiliza productos como la madera y el plástico pudiendo usarse en la elaboración de productos como puertas, mesas, etc., pero no dan la durabilidad, fiabilidad y el desempeño de la mayoría de los productos, especialmente a los vinculados en la construcción.

No hay muchos sustitutos del metal y del acero porque hay una gran variedad de materia prima y, por lo general, si quiere cambiar o mejorar cierta característica de un producto en el sector, se suele utilizar otra aleación.

2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

A continuación, se detalla las oportunidades y amenazas del sector en el país, con una ponderación del 1 al 5, donde 1 indica una baja importancia y 5 una alta importancia:

Oportunidades:

1. Inversiones gubernamentales: (Importancia: 4) - Las inversiones gubernamentales pueden impulsar el crecimiento del sector y abrir oportunidades para las empresas locales.
2. Exportaciones y mercado internacional: (Importancia: 3) - La expansión a mercados internacionales puede aumentar los ingresos y la competitividad, pero puede ser desafiante.
3. Tecnología y mejora de procesos: (Importancia: 4) - La adopción de tecnologías avanzadas y la mejora de procesos pueden aumentar la eficiencia y la calidad.
4. Innovación y desarrollo de productos: (Importancia: 3) - La innovación en productos puede abrir nuevos mercados y aumentar la demanda.
5. Responsabilidad social y ambiental: (Importancia: 2) - La responsabilidad social y ambiental es importante, pero puede no ser una prioridad inmediata.

Amenazas:

1. Competencia internacional: (Importancia: 4) - La competencia extranjera puede afectar a las empresas locales, especialmente si ofrecen precios más bajos.
2. Inestabilidad política y económica: (Importancia: 5) - La inestabilidad política y económica puede crear incertidumbre en el entorno empresarial.
3. Costos de insumos y materias primas: (Importancia: 4) - Variaciones en los costos de insumos pueden impactar los márgenes de ganancia.
4. Barreras de entrada y regulaciones: (Importancia: 4) - Las barreras de entrada y regulaciones pueden dificultar la entrada de nuevas empresas.

Dependencia del sector energético: (Importancia: 3) - La dependencia del sector energético puede ser una amenaza en tiempos de volatilidad.

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Aceros del Sur es una empresa del sector metalmecánico de Quito, fundada en el año 2000 por la ingeniera Grace Vivanco, para distribuir aceros, principalmente especiales a otras empresas del sector, comprando a importadores del país. Debido a la experticia de su fundadora en el área en el año 2010 la empresa decide abrir un taller metalmecánico enfocado especialmente en el mantenimiento industrial, incluyendo la fabricación de repuestos, herramientas e incluso el diseño de maquinaria, utilizando como materia prima acero especial.

3.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Actualmente, la empresa no cuenta con un propósito, misión y visión planteados de forma física. Según la gerente general, Grace Vivanco, su propósito en un inicio fue distribuir de aceros a empresas del sector, brindando a su vez asesorías sobre las características de los materiales ofrecidos. Con el tiempo, la empresa comenzó a incrementar los servicios que ofrecía en el mercado, para incrementar su competitividad. Después de varios años en el mercado, su fundadora se dio cuenta que podría aumentar su cantidad de clientes, si ofrecía la materia prima y, además, les daba la posibilidad de diseñar y fabricar las herramientas, repuestos o maquinaria que el cliente necesitaba, con personal altamente capacitado.

3.3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Tabla 2: Modelo Canvas de Aceros del Sur

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

CADENA DE VALOR Instituciones bancarias Distribuidores de acero Clientes empresariales manufactureros Talleres metalmeccanicos artesanales	ACTIVIDADES CLAVES Comercializacion de aceros especiales Diseño y fabricacion de maquinaria Fabricacion de repuestos y herramientas	PROPUESTA DE VALOR Proporcionar aceros de alta calidad que cumplen con los estandares requeridos, ofrecer servicios de diseño y fabricacion de maquinaria industrial y fabricar repuestos y herramientas que se utilizan en una vriedad de aplicaciones industriales en empresas manufactureras	RELACIONES Servicio al cliente personalizada Consultoria personalizada	SEGMENTOS DE CLIENTES Empresas manufactureras en sectores como alimenticio, papel y plastico Empresas de fabricacion de acero estructural Talleres metalmeccanicos artesanales.
	RECURSOS CLAVES Conocimiento y experiencia tecnica Infraestructura y maquinaria Experiencia en el mercado local		CANALES DE COMUNICACION Ventas directas en local Linea de servicio al cliente/vendedores Correo institucional Whatsapp Distribucion y entrega mediante vehiculos de la empresa	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de adquisicion de aceros especiales Costos de produccion y fabricacion Costos de consultoria a empresas Costos de compra de maquinaria Servicio basicos Arriendo Nomina		FUENTES DE INGRESO Ventas de aceros especiales Fabricacion y diseño de maquinaria industrial Fabricacion de repuestos y herramientas		

Fuente: Aceros del Sur, 2023

Elaborado: Autores

3.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se analizó los estados financieros de los años 2020, 2021, 2022 y 2023. Al igual que muchas empresas del país el año 2020 fue complicado para Aceros del Sur, debido a la pandemia y todo lo que implicó para las industrias manufactureras. Aun así, al final de ese año hubo una inversión por parte del gerente técnico que permitió a la empresa adquirir nueva maquinaria con mayor tecnología.

En la siguiente tabla se muestran los indicadores financieros, calculados de los estados de resultados de los cuatro años mencionados (Ver Anexo 3), de estos indicadores se analizaron con mayor profundidad los que se consideraron más relevantes para conocer el estado financiero de la empresa.

Tabla 3: Indicadores financieros Aceros del Sur

Indicadores Financieros	2020	2021	2022	2023
Liquidez corriente	0,61	1,14	1,14	2,37
Razón de prueba acida	0,56	0,99	1,09	2,29
Apalancamiento				
Deuda a capital	3,53	3,78	8,35	0,54
Deuda a activos	0,78	0,79	0,89	0,35
Deuda largo plazo/capital	0,00	0,58	0,55	0,19
Actividad				

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Rotación de Cuentas por cobrar	6,3	2,8	3,5	2,7
Rotación Cuentas por cobrar en días	58,0	128,9	104,1	134,7
Rotación inventarios	60,8	41,7	77,5	44,0
Rotación inventarios en días	6	9	5	8
Rotación de activos totales	3,3	2,2	2,1	1,7
Rotación cuentas por pagar	2,9	6,2	4,0	3,8
Rotación Cuentas por pagar en días	124	59	90	96
Ciclo de efectivo	-60	79	18	47
Rentabilidad				
Margen de ganancias brutas	169%	160%	164%	137%
Margen de ganancias netas	1,1%	5,1%	5,0%	37,0%
Rendimiento sobre activos (ROI)	-3,8%	-10,9%	-10,7%	-61,5%
Rendimiento sobre capital (ROE)	-17,0%	-52,1%	-100,0%	-94,7%

Fuente: Estados financieros Aceros del Sur, 2020, 2021, 2022, 2023.

Elaborado: Autores

Liquidez: La razón de liquidez, que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mejoro en 2021, 2022 con 1.14 y 2023 con un indicador de 2.37 en comparación en 2020 con 0.61. Indicando una mejor capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo. Sin embargo, es esencial mantener un nivel adecuado de liquidez.

Rentabilidad: Aunque el año 2022, fue complicado para la empresa desde el punto de vista de las ganancias que se generaron, si existe un incremento en los dos siguientes. En el año 2020, hubo un margen neto de aproximadamente el 1%, para el 2021 hubo un margen del 5,09%, y el 2022 fue del 4,98%, finalmente para el año 2023 se observa un incremento significativo con un 37%. Este índice indica que la empresa muestra una mejora en el control de sus costos y genera ganancias de forma más eficiente que en el año 2020.

Endeudamiento: La deuda total ha aumentado de \$98,721.30 en 2020 a \$253,865.97 en 2022. Esto indica un aumento significativo en la carga financiera de la empresa. Con un índice del pasivo total a capital total del 3.53 en 2020, 3.78 en 2021 y del 8.34 en 2022. A pesar del mantener un índice muy elevado en el 2022, en el año siguiente (2023) se ve una mejoría significativa con una ratio de 0.54 lo cual es una mejora significativa y sugiere que la empresa ha reducido sustancialmente su nivel de endeudamiento en relación con su capital.

El análisis financiero de los últimos cuatro años muestra que Aceros del Sur sigue enfrentando desafíos financieros significativos. A pesar de las dificultades financieras en 2020, la empresa ha logrado implementar cambios significativos en su estructura y operaciones. Estos

cambios incluyen mejoras tecnológicas en su taller de mantenimiento industrial, una mayor diversificación en sus fuentes de ingresos al ofrecer servicios como la fabricación y diseño de maquinaria industrial

A pesar de algunas mejoras en la liquidez. La empresa ha tenido dificultades para generar ganancias y ha acumulado pérdidas durante este período. Aun así la disminución de la deuda total de la empresa, indica que existe una mejoría en el manejo financiero de la misma.

El modelo de negocio de Aceros del Sur, que incluye la venta de aceros especiales, la fabricación y diseño de maquinaria industrial y la fabricación de repuestos, tiene potencial. Sin embargo, es crucial abordar los desafíos financieros y operativos actuales; además es fundamental continuar la mejora en la gestión de costos y gastos, así como en la búsqueda de oportunidades para aumentar los ingresos.

Rotación de inventarios: Este índice permite analizar cuantos días se demora en vender su inventario. En la empresa Aceros del Sur es importante dentro del área de ventas de acero, y según el cálculo realizado se observa que en 2020 el inventario rotaba cada 6 días, en 2021 incremento la cantidad de tiempo que el inventario permanecía en la empresa a casi 9 días, pero para el año 2022 se puede deducir que hubo una mejora en las ventas debido a que el inventario rotaba cada 4 días aproximadamente. Lamentablemente en el último año de análisis (2023), la rotación de inventario vuelve a ser de 8 días.

3.5.EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (PRUEBA ÁCIDA)

La prueba ácida se realizó de los años antes mencionados y se permite analizar la liquidez de una empresa, en el caso de Aceros del Sur, se observó un crecimiento. En el año 2020, como se mencionó anteriormente fue un año con muchas complicaciones para la mayoría de las industrias del mundo, y Aceros del Sur con una prueba ácida de 0.56 no fue una excepción. Este año hubo una inversión en la empresa para poder cubrir con sus obligaciones financieras, además de la adquisición de nuevo equipo. En el año 2021, la situación mejoró significativamente, con un valor de prueba ácida cercano a 1 (0.992), lo que sugiere una mayor capacidad para enfrentar las deudas de corto plazo sin depender tanto de la venta de inventarios. Para el 2022 con una prueba ácida de 1.09 la empresa ya contaba con la capacidad total para cubrir sus obligaciones con sus activos corrientes, sin tomar en cuenta el inventario. Finalmente, para el año 2023, existe una mejora muy significativa de la empresa para cubrir sus deudas a

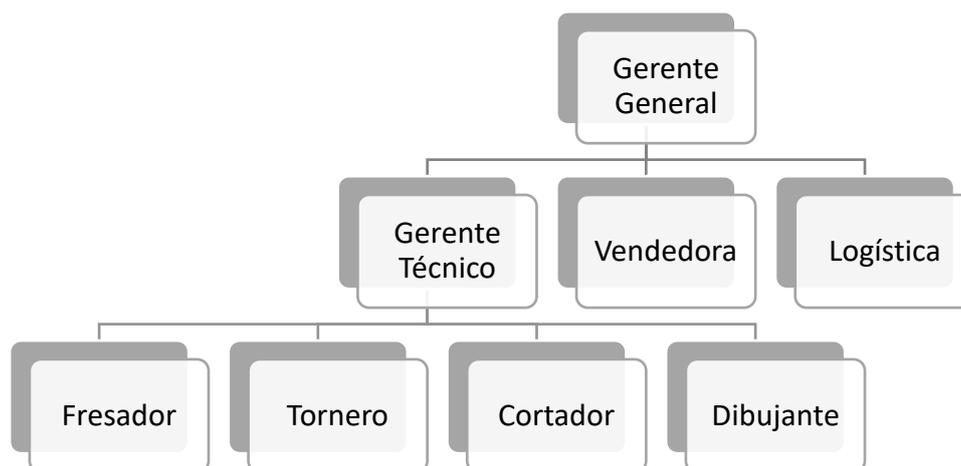
corto plazo ya que la prueba ácida fue de un poco más del doble que el año anterior con un valor de 2.29.

3.5.1. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Evaluación de Talento y Recursos Humanos

La empresa Aceros del Sur cuenta con 11 empleados incluyendo a la fundadora y gerente general. De ellos 7 pertenecen al área técnica y dos al área de ventas. La empresa cuenta con horarios en la mañana y tarde, aunque en ocasiones pueden variar según la demanda de trabajo, cuenta con dos cortadores, dos fresados y dos torneros. Aunque no existe un organigrama oficial, según una entrevista realizada con la fundadora se puede concluir que es de la siguiente manera:

Figura 8: Organigrama de Aceros del Sur



Fuente: Aceros del Sur, 2023

Elaborado: Autores, 2023

La productividad de los empleados también ha mejorado con los años, este índice permite medir de cierta forma la producción de cada uno. El año 2020, fue disruptivo e impredecible en todas las industrias por lo que se calculó que por colaborador la productividad es de alrededor de 38 mil dólares, aumentado a casi 45 mil en el 2021, y de 55 mil en el año 2022.

Capacidades Clave de Aceros del Sur

El modelo de negocio de la empresa, enfocado en el mantenimiento y diseño industrial, mantiene un nivel de innovación elevado, ya que la empresa realiza trabajos adaptados a las necesidades de cada cliente, brindándoles atención personalizada. Por otro lado, en el área de ventas el producto no es diferenciado, es decir, se vende el acero especial por kilo, pero en servicio al cliente la empresa da atención y entrega inmediata del producto al cliente.

3.5.2. EVALUACIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

Recursos Financieros: Aceros del Sur ha demostrado un crecimiento en sus ingresos, a pesar de enfrentar pérdidas en 2020. La mejora en la utilidad neta en 2021 y 2022 indica una tendencia positiva. La empresa ha logrado mantener sus obligaciones financieras y ha reducido la deuda a lo largo del tiempo, lo que es una señal positiva para lograr una estabilidad financiera. La prueba ácida ha mejorado a lo largo de los años, lo que sugiere una mayor capacidad para cubrir deudas de corto plazo sin depender de la venta de inventarios.

Recursos Humanos: La empresa necesita evaluar y mejorar sus recursos humanos en términos de eficiencia y capacidad técnica. Se puede considerar la capacitación y desarrollo continuo de su personal para mejorar la calidad de producción y servicios. Además, de empezar a evaluar la satisfacción del personal dentro de su área de trabajo.

Recursos Físicos: Aceros del Sur posee activos físicos significativos, como maquinaria, equipo y vehículos, que son esenciales para su negocio. La inversión en tecnología y automatización en 2021 indica una mejora en sus recursos físicos y es fundamental para la eficiencia operativa y la competitividad.

Recursos de Marketing y Ventas: Aceros del Sur se destaca por ofrecer un enfoque integral que incluye la venta de aceros especiales, diseño y fabricación de maquinaria y repuestos. Esta diversificación es una fortaleza en recursos para ventas. Sin embargo, no cuenta con una plataforma o medio más sólido para hacer llegar sus servicios a un mercado mayor.

Recursos de Gestión: La empresa ha identificado deficiencias en sus procesos de producción, gestión financiera y administración. Aceros del Sur busca la implementación de mejoras utilizando herramientas tecnológicas en estos aspectos lo que refleja un esfuerzo por

fortalecer los recursos de gestión en la institución.

Recursos de Relaciones Interinstitucionales: Aceros del Sur, aunque no tiene relaciones interinstitucionales, puede considerar alianzas estratégicas con otras empresas, instituciones o redes profesionales para fortalecer su presencia en el mercado y lograr un mayor crecimiento empresarial.

3.6.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

A continuación, se detalla las fortalezas y debilidades de la empresa, con una ponderación del 1 al 5, donde 1 indica una baja importancia y 5 una alta importancia:

Fortalezas:

Experiencia en la Industria (Importancia - 4): La experiencia en la industria es una ventaja clave, Aceros del Sur cuenta con 23 años de experiencia en la industria, lo que le proporciona conocimiento y una base sólida en el mercado.

Diversificación de Ingresos (Importancia - 4): La empresa ha diversificado sus fuentes de ingresos, pasando de la venta de aceros especiales a ofrecer servicios de fabricación y diseño de maquinaria industrial y la fabricación de repuestos, lo que le brinda estabilidad y potencial de crecimiento.

Inversiones en Tecnología (Importancia - 3): Aceros del Sur realizó inversiones en tecnología para automatizar procesos y reducir tiempos de entrega, lo que aumenta su eficiencia operativa y mantenerse competitivo en el mercado.

Ubicación Estratégica (Importancia - 2): La empresa está ubicada en Quito, donde se encuentra un mercado importante para la industria metalmeccánica

Debilidades:

Problemas Contables y Financieros (Importancia - 4): Los problemas contables y financieros pueden tener un impacto negativo significativo en la toma de decisiones y la salud financiera del negocio.

Crecimiento Lento (Importancia - 4): Aceros del Sur ha experimentado un crecimiento

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

lento debido a factores como la falta de implementación correcta de procesos de producción, inversión desordenada y un plan de crecimiento a mediano y largo plazo inexistente.

Endeudamiento Significativo (Importancia - 4): La empresa ha aumentado su endeudamiento en los últimos años, lo que puede generar presión financiera y riesgos en el futuro.

Competencia Local y Externa (Importancia - 4): La empresa se enfrenta a una competencia significativa en el mercado metalmecánico, tanto de empresas locales como extranjeras.

Necesidad de Eficiencia en Costos (Importancia - 4): A pesar de mejoras en la eficiencia operativa, Aceros del Sur debe seguir trabajando en la gestión de costos y gastos para aumentar su rentabilidad.

4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

Amenazas Sociales:

Impacto de crisis sanitarias: La empresa se ha visto afectada por la pandemia en el año 2020, lo que destaca la vulnerabilidad de la industria a eventos globales. La amenaza continua de crisis similares podría afectar la continuidad operativa.

Expectativas de sostenibilidad: Existe una creciente conciencia social sobre la sostenibilidad. La falta de una clara declaración de propósito (misión y visión) y responsabilidad social podría afectar la percepción pública de la empresa y sus relaciones con la comunidad.

Oportunidades Sociales:

Responsabilidad social corporativa (RSC): Aprovechar la oportunidad de mejorar la imagen de la empresa a través de iniciativas de RSC. Participar en proyectos comunitarios, programas de educación y otras actividades que contribuyan al bienestar social podría generar una percepción positiva.

Tendencias de mercado sostenible: Al alinearse con las tendencias de mercado sostenible, Aceros del Sur podría explorar la producción y comercialización de productos y servicios que cumplan con estándares ambientales, atractivos para un segmento de consumidores más conscientes. De igual forma, podría buscar nuevos clientes con la misma tendencia, que busquen productos en base a acero que sean sostenibles.

4.2. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

Amenazas Industriales:

Competencia local y externa: La competencia en el sector metalmeccánico es intensa, tanto a nivel local como internacional. La empresa debe estar preparada para enfrentar la competencia en términos de calidad, precio y servicios adicionales.

Avances tecnológicos rápidos: La rápida evolución tecnológica en la industria puede representar una amenaza si la empresa no mantiene un ritmo constante de actualización. La inversión en tecnología en 2021 es un paso positivo, pero se necesita una vigilancia continua,

con el objetivo de mejorar su productividad.

Oportunidades Industriales:

Diversificación de ingresos: Aceros del Sur ha diversificado sus fuentes de ingresos, pasando de la venta de aceros especiales a ofrecer servicios de fabricación y diseño de maquinaria industrial y la fabricación de repuestos. La diversificación de ingresos es una oportunidad clave. La empresa puede seguir explorando nuevas líneas de negocio o expandiendo su presencia en otros segmentos de mercado específicos.

Innovación en diseño industrial: Dado el enfoque de Aceros del Sur en el diseño y fabricación industrial, existe la oportunidad de diferenciarse a través de la innovación en productos y servicios. Colaboraciones con profesionales del diseño industrial podrían impulsar esta área.

Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con otras empresas del sector puede proporcionar acceso a nuevos recursos, conocimientos y oportunidades de mercado. Una red sólida podría ser clave para abordar desafíos comunes y mejorar la competitividad.

4.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO

Experiencia en la Industria:

La experiencia de 23 años en la industria es una fortaleza que respalda el propósito y el modelo de negocio de Aceros del Sur. La empresa ha acumulado conocimientos sólidos que la posicionan como un actor confiable en el mercado.

Diversificación de Ingresos:

La diversificación de las fuentes de ingresos se alinea con el modelo de negocio de Aceros del Sur, que ha evolucionado desde la distribución de aceros especiales hasta ofrecer servicios de fabricación y diseño de maquinaria industrial, así como la fabricación de repuestos.

Inversiones en Tecnología:

Las inversiones en tecnología respaldan el modelo de negocio al mejorar la eficiencia operativa. Esto se alinea con la capacidad de Aceros del Sur para adaptarse y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes. Aceros del Sur debe comenzar un plan de inversión continua en maquinaria más avanzada, para seguir manteniendo e incluso mejorar su posición en el

mercado.

Problemas Contables y Financieros:

Los problemas contables y financieros son una debilidad, la falta de claridad en la estructuración de sus estados financieros podría afectar la implementación efectiva del modelo de negocio y el logro del propósito. La gestión financiera sólida es crucial para ejecutar eficientemente las operaciones.

Crecimiento lento y desorganizado:

El crecimiento lento y poco organizado es una debilidad que puede indicar una desconexión entre la implementación del modelo de negocio y el propósito de la empresa. Aceros del Sur necesita abordar las deficiencias internas para lograr un crecimiento más rápido, organizado y sostenible.

Endeudamiento Significativo:

El endeudamiento significativo es una debilidad que puede afectar la capacidad de Aceros del Sur para seguir el propósito de la empresa a largo plazo. La carga financiera puede limitar la capacidad de inversión y crecimiento.

4.4.RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Aceros del Sur, una empresa con 23 años de experiencia en la industria metalmeccánica, se ha destacado por su enfoque en la distribución de aceros especiales y la diversificación de sus servicios hacia la fabricación y diseño de maquinaria industrial, así como la fabricación de repuestos. A pesar de enfrentar desafíos financieros, la empresa ha logrado mejoras en su liquidez y rentabilidad.

Las fortalezas, como la experiencia en la industria y la diversificación de ingresos, respaldan el propósito y el modelo de negocio de Aceros del Sur. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, como problemas contables y financieros, crecimiento lento y endeudamiento significativo, que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Aceros del Sur debe enfocarse en la eficiencia operativa, la gestión financiera sólida y la exploración continua de oportunidades para fortalecer su posición en el mercado. Además, es esencial abordar las debilidades identificadas, fortalecer las capacidades organizacionales,

especialmente en términos de eficiencia y capacidad técnica del personal, para garantizar un alineamiento efectivo entre el propósito de la empresa y su modelo de negocio.

4.5. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

La identificación de brechas de capacidades implica evaluar las áreas donde la organización puede carecer de habilidades o conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos. A continuación, se presenta una descripción tabulada, numerada, y ponderada de las brechas identificadas:

Tabla 4: Ponderación de Brechas de Capacidades

Número	Brecha de Capacidad	Descripción	Ponderación (1-5)
1	Capacitación del Personal	Existe una necesidad de proporcionar capacitación continua al personal técnico y de ventas para mejorar su eficiencia y competencia en el mercado.	4
2	Gestión de Procesos	La falta de implementación efectiva de procesos de producción eficientes ha contribuido al crecimiento lento. Es necesario mejorar la gestión de procesos para aumentar la productividad.	5
3	Desarrollo de Estrategias de Marketing	La empresa carece de una plataforma de marketing sólida. Se necesita desarrollar estrategias efectivas para llegar a un mercado más amplio y competir con éxito.	3
4	Innovación en Diseño y Fabricación	Aunque se destaca la atención personalizada, se puede mejorar la innovación en el diseño y fabricación de productos para mantenerse a la vanguardia	4

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

		en el mercado.	
5	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	Para contrarrestar la competencia, la empresa necesita desarrollar habilidades en la identificación y establecimiento de alianzas estratégicas.	4

Fuente: Aceros del Sur, 2023

Elaborado: Autores

4.6. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

La identificación de brechas de recursos se centra en áreas donde la organización puede carecer de los recursos necesarios para respaldar sus operaciones y metas. A continuación, se presenta una descripción tabulada, numerada y ponderada de las brechas identificadas:

Tabla 5: Ponderación Brecha de recursos

Número	Brecha de Recurso	Descripción	Ponderación (1-5)
1	Recursos Financieros	Aunque ha habido mejoras, la empresa necesita abordar la sostenibilidad financiera y reducir la carga financiera asociada al endeudamiento.	5
2	Recursos Humanos	La eficiencia y capacidad técnica del personal podrían mejorarse mediante programas de capacitación y desarrollo continuo. También es crucial evaluar la satisfacción del personal.	4

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

3	Recursos de Marketing	Se requieren inversiones en estrategias de marketing para aumentar la visibilidad de la empresa y llegar a nuevos clientes.	3
4	Recursos de Gestión	La implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión financiera y administrativa es esencial.	4
5	Relaciones Interinstitucionales	La empresa puede beneficiarse del establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer su presencia en el mercado.	3

Fuente: Aceros del Sur, 2023

Elaborado: Autores

5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Aceros del Sur, con 23 años de experiencia en la industria, ha tenido un crecimiento lento y desorganizado, atribuido a la falta de implementación adecuada de procesos, inversión, y la falta de un plan de crecimiento a mediano y largo plazo. La ausencia de un propósito, misión y visión claros afecta la dirección estratégica de la empresa. Esto se refleja en la falta de un modelo de negocio formalmente establecido y en la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos para mantener la competitividad, limitando su capacidad para aprovechar completamente su experiencia en la industria.

5.2. ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Para analizar los problemas de Aceros del Sur, se entrevistaron en la empresa a 7 colaboradores incluyendo a los gerentes y también a los clientes más importantes que son Ideal Alambrec, ACEIN, Adelca, y al Grupo Familia (ESSITY).

5.2.1. Empatizar

Después de realizar las entrevistas se pudo tener una perspectiva de cada integrante como las funciones que cumplen, su satisfacción en la empresa, como ven el futuro de esta y los cambios que cada uno cree que debería existir. Esto permitió observar y definir los problemas internos de la empresa. Las entrevistas se realizaron a la vendedora, logística, 3 operadores y los dos gerentes.

Luego se entrevistaron a varios clientes de la empresa para observar un enfoque externo de cómo la empresa es percibida. De estas entrevistas se obtuvo una perspectiva de cómo llega a externos el servicio que se brinda, que necesidades no se están cubriendo que el cliente espera tener en un futuro, y cuales podrían ser estos posibles cambios.

5.2.2. Definir

De las entrevistas a los colaboradores de la empresa se encontró que todos sienten un buen ambiente laboral y de compañerismo, que existe apertura por parte de los líderes para escuchar opiniones y que la empresa tiene mucho potencial para seguir creciendo. Además, se obtuvo varias ideas de que problemas existen y como se podrían resolver. Los problemas que

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

se identificaron fueron organizados en dos matrices la primera es solo tomando en cuenta el personal de la empresa y la segunda es con la información obtenida de los clientes de la organización.

Tabla 6: Información obtenida de entrevistas internas.

Nombre	Cargo	Problema encontrado	Deseos
Grace Vivanco	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo ineficiente de las finanzas de la empresa. • Poca cartera de clientes en la línea de venta de aceros especiales y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la empresa • Importación de aceros • Incremento de clientes
Henry Rivadeneira	Gerente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del personal. • Falta de capacitadores en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos equipos
Diana Vivanco	Vendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener satisfechos a la cartera de clientes. • Aumentar la cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener estrategias permanentes de publicidad de productos y fabricaciones.
Maiker Rodríguez	Operario	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrega son muy cortos, se acorta aún más cuando hay trabajos en paralelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del área de trabajo. • Adquirir otro equipo de elevación de carga a la entrada del área de talleres.
Paola Mendoza	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez por riesgo financiero • La planificación de gastos y pagos de compra de materiales es deficiente. • Los gastos personales se ven involucrados en los gastos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el área comercial y así aumentar el crecimiento económico. • Definir las funciones de cada puesto de trabajo.
Rita Vivanco	Logística	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una buena relación entre todos. • Seguir buscando nuevas oportunidades de desarrollo.
Noe Chicaiza	Operario	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de maquinaria y equipos de medición obsoletos, retrasan trabajo. • Desorganización en el área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un nuevo torno. • Tomarse un tiempo periódicamente para organizar los espacios. • Seguir mejor los cronogramas de limpieza. • Mantenimiento de las maquinas convencionales.

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

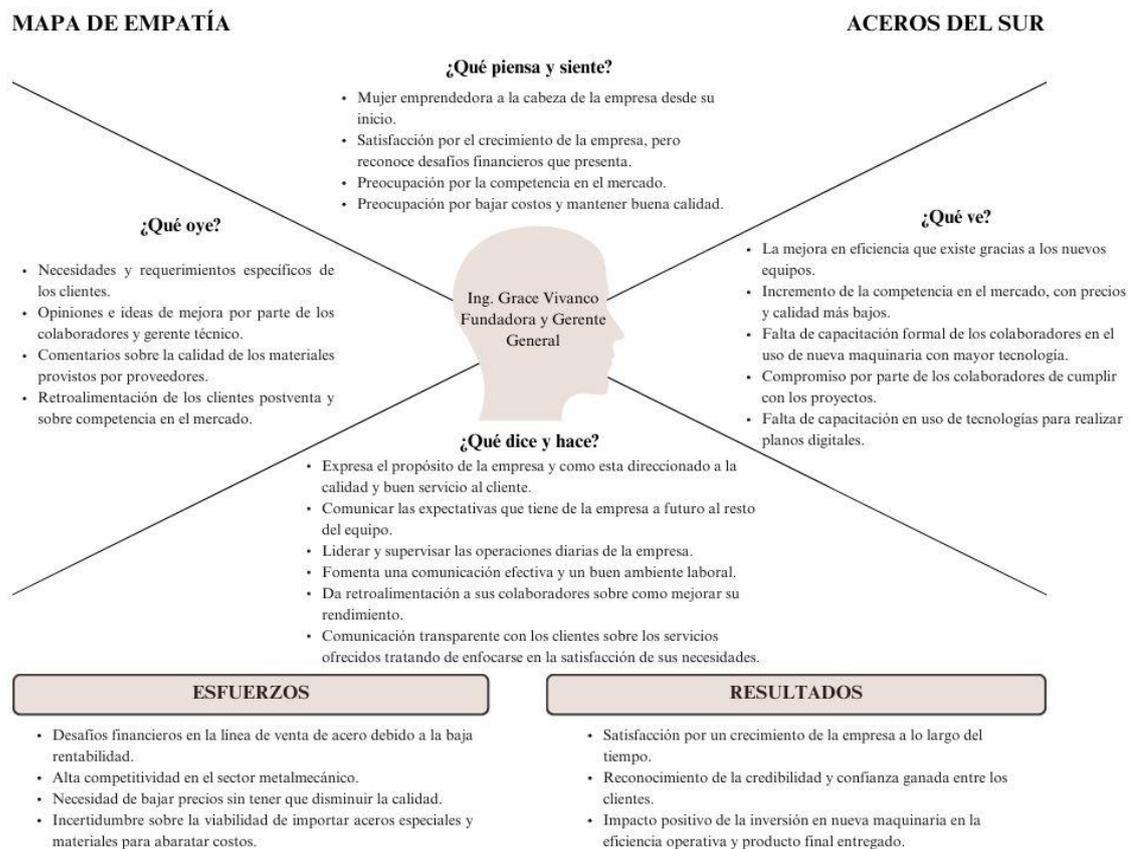
Robinson Chicaiza	Operario	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de orden y limpieza en el taller. • Tiempos de entrega muy cortos. • Falta de precisión al trabajar con la maquinaria antigua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suplir mecanismos para la industria. • Mejorar la limpieza y orden. • Mayor comunicación y trabajo en equipo. • Más retroalimentación técnica. • Mejorar tiempos de entrega.
-------------------	----------	--	--

Fuente: Entrevistas colaboradores Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Además, con la información obtenida de la gerente general, quien realiza funciones técnicas, administrativas y financieras de la empresa, se realizó un mapa de empatía para identificar de mejor manera sus deseos, dolores y sentimientos.

Figura 9: Mapa de Empatía Gerente General



Fuente: Gerente General Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

La segunda matriz, utiliza la metodología Jobs to be done, permitiendo describir gains,

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

pains y customer jobs de cada cliente, para determinar un perfil de cliente y definir el mercado objetivo de la empresa.

Tabla 7: Perfiles de los clientes entrevistados

Cientes	Gains	Pains	Customer Jobs
ADELCA	Valora la calidad y precisión en la fabricación de piezas complejas.	Para ciertas fabricaciones, una visita a la planta en provincias sería necesaria.	Buscar proveedores con maquinaria y personal apto para garantizar la calidad de la fabricación.
	Destaca la rapidez, asesoramiento y calidad del trabajo		Evaluar la precisión dimensional y calidad del material de las piezas y máquinas.
ESSITY	Reconoce la destreza relacionada con el diseño e instalación de máquinas.	Sugiere mejorar la presentación de proyectos y la entrega oportuna de informes.	Necesita piezas con ajustes exactos para garantizar el correcto montaje y funcionalidad.
ACEIN S. A.	Valora el servicio al cliente y la prontitud en atender requerimientos.	Sugiere mejorar los precios como área de oportunidad.	Busca proveedores con experiencia, conocimiento, garantía y respaldo técnico.
ALAMBREC	Resalta el conocimiento en la selección de materiales.	Sugiere mejorar el manejo del sistema de entrega.	Requiere proveedores con stock de materiales y entregas a tiempo.
UMCO	Destaca la rapidez de respuesta y la asistencia con alternativas.	Experimenta problemas con errores en los cortes de Acero A36.	Busca proveedores con disponibilidad y entrega inmediata.

Fuente: Entrevistas principales clientes de la empresa, 2024

Elaborado: Autores

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

De acuerdo con la tabla anterior, se puede sistematizar la información en la Tabla 7, para determinar el perfil de cliente y el mercado objetivo de la empresa:

Tabla 8: Pains & Gains unificados

Gains	Pains
Calidad, precisión en la fabricación de piezas y maquinarias	Mejora en la presentación de proyectos, dossier e informes
Tiempo de respuesta ágil	Visitas a nivel nacional
Asesoramiento técnico	Mejora en los precios

Fuente: Entrevistas Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Utilizando la información de las tablas 6 y 7, se puede obtener una descripción general del cliente y la segmentación del cliente.

Descripción General del Cliente:

- Busca proveedores con experiencia y conocimiento.
- Valora la calidad, rapidez y asesoramiento técnico.
- Necesita entregas a tiempo y disponibilidad de materiales.

Segmentación del Cliente:

Empresas que requieren precisión y calidad en la fabricación de piezas y máquinas industriales. Aquellas que valoran el servicio al cliente y la prontitud en la atención.

Este perfil de cliente se enfoca en empresas con necesidades específicas de fabricación, donde la calidad, la rapidez y el respaldo técnico son elementos críticos. La disponibilidad de materiales y la atención personalizada también son aspectos clave para este tipo de clientes. Por lo tanto, se puede desarrollar la propuesta de valor de la empresa con los siguientes parámetros:

Tabla 9: Value proposition Canvas

Gain creators	Pain relievers	Products & Services
Precisión y calidad garantizadas	Facilitar la comprensión y presentación de proyectos	Diseño y fabricación de piezas y maquinarias industriales

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Asesoramiento técnico especializado	Ofrecer visitas en sitio para comprender mejor las necesidades específicas	Variedad en venta de aceros especiales.
Tiempo de entrega ágil	Simplificar el proceso de entrega y facturación	Servicio postventa y soporte continuo
Servicio al cliente personalizado	Buscamos opciones para mejorar la competitividad de precios	Cumplimiento de plazos y ágil entrega

Fuente: Entrevistas Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Los Autores

Con toda la información obtenida y analizada se plantea que la propuesta de valor de Aceros del Sur se centra en ofrecer a sus clientes fabricación precisa y de alta calidad, respaldada por asesoramiento técnico especializado. El tiempo de entrega ágil y la atención personalizada al cliente son aspectos clave. Además, se alivian los dolores potenciales a través de mejoras en la presentación de proyectos, opciones de visitas personalizadas y enfoque en mejorar la competitividad de precios. La gama de productos y servicios abarca desde la fabricación de piezas hasta la asesoría técnica y el soporte postventa.

Al final de la recolección y el análisis de la información obtenida se procedió a sintetizar todo con el planteamiento del Canvas de la empresa, utilizando el modelo de Canvas B, que se presenta a continuación:

Figura 10: Modelo Canvas B



Fuente: Gerente General Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

5.2.3. Crear

Las entrevistas realizadas permitieron definir claramente los problemas que presenta la empresa actualmente, así como definir el perfil del cliente y segmentar el mercado objetivo. Según la información obtenida del mapa de empatía de la gerente general y tomando en cuenta la posición financiera y operativa de la organización se han definido los siguientes principios rectores para hallar la solución:

- **Bajo costo:** Debido a que la empresa se encuentra en crecimiento y en constante inversión de maquinaria con alta tecnología, es importante que la implementación de una solución no tenga costos muy elevados.
- **Basado en procesos:** Una solución efectiva dentro de la empresa debe ser de fácil implementación, que se lleve a cabo a base de procesos permitirá a los colaboradores a irse adaptando al cambio y comprender de mejor manera a donde se quiere llegar.
- **Cultura de calidad:** La solución establecida debe mantener una cultura

organizacional que promueva la calidad en todas las áreas de la empresa. Para esto es importante fomentar la comunicación del propósito de la organización haciendo énfasis en la importancia de la calidad en la toma de decisiones y en los procesos.

- Desarrollo sostenible: La solución dada debe tener un enfoque a largo plazo que permita a la empresa mejorar su situación financiera y además generar un mayor impacto en sus stakeholders con el paso del tiempo.

5.2.4. Prototipar

De acuerdo con los principios rectores anteriormente especificados se establecieron tres posibles soluciones para solventar las necesidades internas de la empresa y aquellas obtenidas de los stakeholders:

1. Implementar un sistema de control de gastos

Este sistema implica desarrollar procesos y la aplicación de herramientas que permitan optimizar la gestión de gastos de la empresa. Lo que a su vez ayudaría a mejorar la eficiencia financiera de la empresa, minimizar los gastos innecesarios e identificar las áreas de mejora dentro de la empresa. Dentro de este proceso se seguiría el siguiente bosquejo:

- a. Análisis de herramientas financieras.
- b. Establecimiento de procedimientos y asignación de responsabilidades.
- c. Establecimiento de límites de gastos por áreas.
- d. Capacitación de los colaboradores involucrados en el proyecto
- e. Monitoreo y evaluación del sistema.

2. Implementación de un Gobierno corporativo

El gobierno corporativo hace referencia a un sistema de procesos, políticas, y normas que permiten mantener la estructura y funcionamiento de forma ordenada y eficiente. Esto permite que las decisiones que se tomen sean informadas y estructuradas. Lo que, a su vez, ayuda a mantener las necesidades de los stakeholders cubiertas de forma óptima, principalmente

los derechos de los accionistas. Durante la implementación de un gobierno corporativo se toma en cuenta:

- a. Definición clara del propósito de la empresa (misión y visión)
- b. Identificar los valores de la empresa.
- c. Definición de roles y asignación de responsabilidades dentro de la organización.
- d. Establecer una estrategia de gobernanza tomando en cuenta el propósito, valores y objetivos a largo plazo de la empresa.
- e. Implementación de políticas y procedimientos en todas las áreas de la empresa (financiera, administrativa, comercial y técnica), enfocado en la mejorar la calidad de servicios que ofrece la empresa.
- f. Identificar oportunidades y riesgos, y de esta forma desarrollar una forma efectiva de gestión de riesgos.

3. Estudio de factibilidad de importación de aceros especiales y materiales

Hace referencia a la evaluación de la posibilidad de empezar un plan de importación de aceros especiales, materiales, y herramientas que permitan a la empresa disminuir sus costos y aumentar su rentabilidad. Dentro de este plan se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a. Investigación de mercado de aquellos materiales que se utilizan más en el sector metalmecánico.
- b. Evaluación financiera de la cantidad máxima que puede invertir la empresa y según esto la evaluación de posibles proveedores internacionales
- c. Identificación del proveedor con mejor relación precio-calidad.
- d. Viabilidad logística de la empresa, es decir, analizar la cantidad de espacio disponible para almacenamiento y la transportación de los productos hasta la empresa.
- e. Investigar las políticas de aduana, incluyendo impuestos, regulaciones y aranceles, y analizar si la empresa cumple con todas las condiciones y el presupuesto para poder

comenzar el proceso de importación.

- f. Analizar los posibles riesgos de importación, como la pérdida de la carga, retrasos en la entrega o cambios en las regulaciones legales.

5.2.5. Evaluar Alternativas

Luego de analizar la factibilidad de cada solución dentro de la organización se procedió a evaluar si cumplen con los principios rectores propuestos con anterioridad:

- Implementar un sistema de control de gastos: es de bajo costo, está basada en procesos y permitiría un desarrollo sostenible de la empresa a nivel financiero.
- Implementación de un gobierno corporativo: Es de bajo costo, está basado en procesos que permitirían la fácil comprensión y adaptación de los colaboradores, ayudará a mejorar la calidad del servicio y, además de esta forma existirá un desarrollo sostenible a largo plazo.
- Estudio de factibilidad de importación de aceros especiales y materiales: basada en procesos que permitiría a la gerencia analizar mejor la necesidad de importar y tomar la decisión informada, considerando riesgos y el valor aproximado para invertir. Además, está enfocado en la calidad, ya que de esta forma se analizará directamente con el productor la calidad de los materiales y aceros especiales, además del costo-beneficio.

5.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1. Implementar una Política de Control de Gastos:

Ventajas:

- *Mercado:* Puede mejorar la competitividad al reducir costos, lo que podría traducirse en precios más atractivos para los clientes.
- *Financieros:* Puede generar ahorros inmediatos y mejorar la estabilidad financiera.
- *Técnico:* Mejoras en la eficiencia operativa al optimizar el uso de recursos.
- *Social:* Puede ser bien recibida por los accionistas y el equipo si se comunica eficazmente.

Desafíos:

- *Riesgos:* Posible resistencia interna y dificultades en la implementación.
- *Social:* Puede generar tensiones en el equipo si se percibe como medidas de austeridad.

2. Implementación de un Plan de Gobierno Corporativo:

Ventajas:

- *Mercado:* Puede mejorar la percepción del cliente al demostrar transparencia y buenas prácticas.
- *Social:* Mejora la transparencia y la responsabilidad, fortaleciendo la cultura organizacional.
- *Técnico:* Puede mejorar la eficiencia operativa al establecer procesos más claros y responsabilidades definidas.
- *Ambiental:* Puede incluir prácticas sostenibles como parte de las políticas corporativas.
- *Legal:* Puede garantizar el cumplimiento normativo y evitar riesgos legales.
- *Financiero:* Mejora la transparencia financiera y reduce riesgos financieros a largo plazo.

Desafíos:

- *Técnico/Social:* Puede enfrentar resistencia interna si se percibe como una intrusión excesiva.
- *Legal:* Requiere ajustes legales y regulatorios que podrían ser complejos
- *Financieros:* Costos asociados con la revisión y reestructuración

3. Estudio de Factibilidad para Importación de Aceros:

Ventajas:

- *Mercado:* Acceso a una variedad más amplia de materiales y posiblemente costos más competitivos.
- *Social:* Puede generar empleos adicionales si la importación aumenta la demanda.
- *Financieros:* Puede diversificar las fuentes de suministro y reducir costos.
- *Técnico:* Amplía las opciones de materiales disponibles para procesos de fabricación.

Desafíos:

- *Legal/Ambiental:* Posibles implicaciones, barreras legales y riesgos asociados con cambios en regulaciones comerciales.

- *Social:* Posible percepción negativa si se percibe como una amenaza para la industria local.
- *Financieros:* Costos iniciales asociados con la investigación, posibles adaptaciones a procesos de importación.

5.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

La primera opción se centra en solventar de forma inmediata los temas financieros y sus relacionados, sin embargo, no es una solución que abarque los demás problemas encontrados y no se proyecta a largo plazo.

La tercera opción puede ser una estrategia efectiva para diversificar proveedores y acceder a materiales específicos. Sin embargo, se requiere realizar un estudio detallado de costos y evaluar cuidadosamente los riesgos asociados con cambios en la cadena de suministro, que, en el contexto actual de la empresa, no es viable.

Dada la situación particular de Aceros del Sur, la implementación de un Plan de Gobierno Corporativo parece ser la opción más equilibrada y beneficiosa a largo plazo. Aunque llevará tiempo implementarla completamente, aborda aspectos de mercado, sociales, técnico ambientales, legales y financieros, mejorando la transparencia y la eficiencia operativa. a pesar de que puede haber costos iniciales, y relativamente bajos, los beneficios a largo plazo superaran las inversiones. Además, que contribuye a una cultura organizacional más fuerte.

5.5. ALINEAMIENTO A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

La implementación de buen gobierno corporativo permitirá abordar varias brechas, entre estas se incluyen:

- Gestión estratégica que permitirá ayudar a abordar las capacidades de planificación y toma de decisiones informadas, ya que, al identificar y definir claramente los roles y responsabilidades de cada cargo, es más sencillo poder establecer metas bien estructuras a corto y largo plazo.
- Gestión de riesgos que permitirá identificar, evaluar y mitigar los potenciales riesgos financieros, operativos, legales, entre otros.
- Transparencia y comunicación que permite abordar las brechas de transparencia al

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

establecer políticas para proporcionar información clara y oportuna sobre el desempeño y la situación financiera de la empresa.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El principal objetivo de la implementación de un gobierno corporativo es optimizar la estructura organizativa de la empresa para facilitar la toma de decisiones efectivas y basada en datos. El proceso de implementación debe ser accesible tanto para los socios como para los colaboradores, además de ser informativo para que los nuevos procesos sean comprendidos en todos los niveles de manera clara y sencilla.

Entre los aspectos fundamentales que se pretende abordar para mejorar la organización y manejo financiero están:

- Establecer claramente el propósito de la empresa y difundirlo.
- Redefinir el organigrama de la empresa y especificar las funciones de miembro que la conforman
- Desarrollar políticas de:
 - a. Ética y conducta
 - b. Transparencia y divulgación de la información
 - c. Responsabilidad social corporativa
 - d. Gestión de riesgos
- Elaborar un plan para monitoreo continuo garantizando una supervisión constante y efectiva de las actividades empresariales.

Dado que Aceros del Sur es una empresa pequeña con solo dos socios, existen ciertos puntos que aún no se podrían implementar, principalmente algunos comités. Sin embargo, el objetivo de este proyecto es presentar un plan que permita mejorar la estructura actual de la empresa y sentar las bases para un crecimiento organizacional sostenible.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

La implementación de un gobierno corporativo permitirá a la empresa mejorar la organización y desarrollarla a largo plazo, ya que al plantear varias políticas se implementan nuevos procesos que facilitarán su funcionamiento e incluso estandarizar otros a futuro.

Además de la implementación de las diferentes políticas y la redefinición de la estructura organizacional es fundamental la correcta difusión de la información, asegurándose que cada colaborador y stakeholder involucrado lo tengan claro. De igual forma, es importante que periódicamente se hagan actualizaciones del propósito, organigrama y políticas según sea necesario, dependiendo del crecimiento de la empresa.

6.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

El proyecto que se plantea generara principalmente cambios en la estructura organizacional de la empresa. El éxito en la implementación dependerá en gran medida de los recursos humanos y tecnológicos, por lo que se requiere de la colaboración activa de todo el personal de la empresa involucrado en este proceso. Los procesos se aplicaran en cada nivel y departamento, representando un cambio en la cultura empresarial, debido a la presentación de un nuevo organigrama, definiciones de roles y responsabilidades y la creación de políticas.

La utilización de herramientas ofimáticas y otras aplicaciones relacionadas, facilitaran la recolección, organización y clasificación de la información relacionada al gobierno corporativo. La creación de estos documentos y presentaciones digitales serán fundamentales para la difusión de la información entre los stakeholders.

6.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Definición de Objetivos y Alcance del Proyecto:

Actividades:

- Reunión con la Junta Directiva para establecer objetivos y alcance.

Tiempo de ejecución: 1 semana.

Participantes: Gerente General, Gerente Técnico, Representante de Accionistas.

Recursos: Acta de reunión, Documento de alcance del proyecto.

Desarrollo de Políticas Corporativas:

Actividades:

- Investigación y análisis de mejores prácticas en gobierno corporativo.
- Redacción de políticas corporativas adaptadas a las necesidades de la empresa.

Tiempo de ejecución: 3 semanas.

Participantes: Equipo designado por la Junta Directiva o Consultores

Recursos: Documentación de referencia, Normativas.

Revisión y Aprobación de Políticas:

Actividades:

- Presentación de las políticas propuestas a la Junta Directiva.
- Discusión y revisión de las políticas.
- Aprobación final de las políticas corporativas.

Tiempo de ejecución: 2 semanas.

Participantes: Junta Directiva.

Recursos: Presentación de diapositivas

Implementación de Estructura Organizativa:

Actividades:

- Diseño de la estructura organizativa basada en las políticas aprobadas.
- Comunicación y capacitación del personal sobre la nueva estructura.

Tiempo de ejecución: 4 semanas.

Participantes: Gerencia General, Gerente Técnico, Áreas Funcionales.

Recursos: Organigramas, Presentaciones, Sesiones de capacitación.

Establecimiento de Procedimientos Operativos:

Actividades:

- Desarrollo de procedimientos operativos detallados para cada área funcional.
- Capacitación del personal sobre los nuevos procedimientos.

Tiempo de ejecución: 6 semanas.

Participantes: Responsables de cada área funcional.

Recursos: Documentos de procesamiento de texto, Manuales de procedimientos.

Evaluación y Seguimiento Continuo:

Actividades:

- Establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento del plan de gobierno corporativo.
- Revisión periódica de cumplimiento y eficacia.

Tiempo de ejecución: Continuo.

Participantes: Junta Directiva, Gerencia General, Responsables de Áreas Funcionales.

Recursos: Informes de seguimiento, Encuestas de satisfacción.

Hitos Importantes y Eventos Clave:

- Presentación de Políticas Corporativas a la Junta Directiva.
- Aprobación final de las Políticas Corporativas.
- Implementación de la Estructura Organizativa.
- Capacitación del Personal.
- Establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento continuo.

6.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En un entorno empresarial cada vez más complejo y exigente, la implementación de un sólido plan de Gobierno Corporativo se vuelve fundamental para asegurar la sostenibilidad, transparencia y eficacia en la gestión de una empresa. Aceros del Sur, como una organización comprometida con la excelencia empresarial y la responsabilidad corporativa, reconoce la importancia de establecer un marco integral de gobierno que guíe todas sus operaciones y decisiones.

El objetivo del proyecto es establecer las bases para desarrollar e implementar el Plan de Gobierno Corporativo de Aceros del Sur. Se definirán las políticas y estructuras organizativas que regirán el comportamiento y las prácticas empresariales de la organización. Este plan se concibe como un instrumento fundamental para promover la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas en todas las áreas, niveles de la empresa y el sector en el que se encuentra. La estructura que se generó fue basada en la Normativa Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo. Además, se tomó en cuenta las entrevistas realizadas para establecer de forma adecuada la estructura organizacional y plantear el propósito que actualmente la empresa no cuenta.

6.5.1. Planteamiento del propósito de la empresa

"Nuestro propósito en Aceros del Sur es ser un soporte para el éxito de nuestros clientes. Nos esforzamos por ser más que proveedores, siendo socios estratégicos en el desarrollo de cada proyecto. A través de la mejora continua, la transparencia y el compromiso con la excelencia, buscamos impactar positivamente en la vida de nuestros colaboradores, clientes y en el sector metalmecánico en general. Pretendemos forjar nuestro camino fomentando la innovación y construyendo relaciones duraderas basadas en la confianza y la calidad."

6.5.2. Estructura Organizativa.

La estructura organizacional actual de la empresa está distribuida de la siguiente manera:

- Gerente General: Quien asume responsabilidades de Recursos Humanos, Financieros y organizacionales.
- Gerente Técnico: Responsable de la parte de producción, diseño industrial y manejo de

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

taller mecánico. También encargado de ver todo el material necesario para los proyectos y planificación de tiempos de entrega.

- Vendedora: Responsable del área comercial, inventario de aceros especiales y otros materiales, facturación electrónica, recuperación de cartera, cotizaciones y corte de aceros especiales según lo solicite el cliente.
- Logística: Responsable del entregar proyectos y materiales vendidos, compra de insumos, aceros y herramientas necesarios para los proyectos y la realización de retenciones.
- Fresador: Responsable de seguir los planos de las piezas necesarias para los proyectos y crearlas con uso de la fresadora. Sugerir el material y el diseño si es necesario. Mantener el equipo en buen estado, y notificar cualquier falla o material requerido.
- Tornero: De igual forma que el fresador, es responsable de realizar las piezas solicitadas por gerencia técnica según el plano establecido. Sugerir el material y el diseño si es necesario. Mantener el equipo en buen estado, y notificar cualquier falla o material requerido.
- Cortador: Con el uso de maquinaria, cortar el material u acero con las medidas requeridas. Mantener los equipos de corte en buen estado, y notificar cualquier falla o material requerido.
- Dibujante: Plasmar las ideas y planos realizados a mano por el gerente técnico, utilizando herramientas tecnológicas como SolidWorks y AutoCAD. Los planos realizados por la persona son los mostrados en la cotización realizada al cliente.

Cabe mencionar que, la empresa no cuenta con una junta directiva o directorio, las decisiones estratégicas de la empresa son tomadas por parte de la Gerente General.

Además, aunque estas son las principales actividades de los colaboradores de la empresa varias personas, especialmente las del área técnica, son polifuncionales. Esto es porque en ocasiones se les necesita como apoyo en otros equipos de la empresa o realizando actividades manuales.

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Basándonos en la estructura actual de Aceros del Sur, se puede desarrollar la siguiente estructura organizativa acorde a los lineamientos del plan de gobierno corporativo:

Junta Directiva:

Estará compuesta por el Gerente General, el Gerente Técnico y un representante designado por los accionistas.

Responsabilidades: Establecer políticas generales, supervisar el cumplimiento de las políticas corporativas y tomar decisiones estratégicas para el negocio.

Supervisar la implementación de las políticas de ética empresarial, transparencia y divulgación de información, responsabilidad social corporativa y gestión de riesgos. Garantizar que se mantengan los más altos estándares de integridad, transparencia y responsabilidad en la empresa.

Gerencia General:

Funciones: Liderar la gestión global de la empresa, incluyendo recursos humanos, financieros, operativos y estratégicos.

Responsabilidades adicionales: Liderar la implementación de las políticas corporativas y garantizar su integración en todas las áreas de la empresa. Supervisar la gestión de riesgos y asegurar el cumplimiento de las normativas éticas y legales. Velar por la implementación efectiva del plan de gobierno corporativo y promover una cultura empresarial basada en la ética y la transparencia.

Gerencia Técnica:

Funciones: Supervisar la producción, el diseño industrial y el manejo del taller mecánico.

Responsabilidades adicionales: Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como la optimización de los procesos de producción.

Área Comercial y Administrativa:

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Vendedora: Encargada del área comercial, cotizaciones, facturación y recuperación de cartera.

Logística: Responsable de la gestión de inventario, compras, entregas de proyectos y coordinación logística.

Área de Producción:

Fresador: Encargado de la fabricación de piezas utilizando la fresadora, manteniendo el equipo en buen estado y notificando cualquier falla.

Tornero: Responsable de la fabricación de piezas utilizando el torno, con funciones similares a las del fresador.

Cortador: Encargado del corte de materiales y aceros con las medidas requeridas, asegurando el mantenimiento adecuado de los equipos.

Área de Diseño y Tecnología:

Dibujante: Responsable de plasmar los diseños y planos utilizando herramientas tecnológicas como SolidWorks y AutoCAD, asegurando la precisión y calidad de los planos realizados.

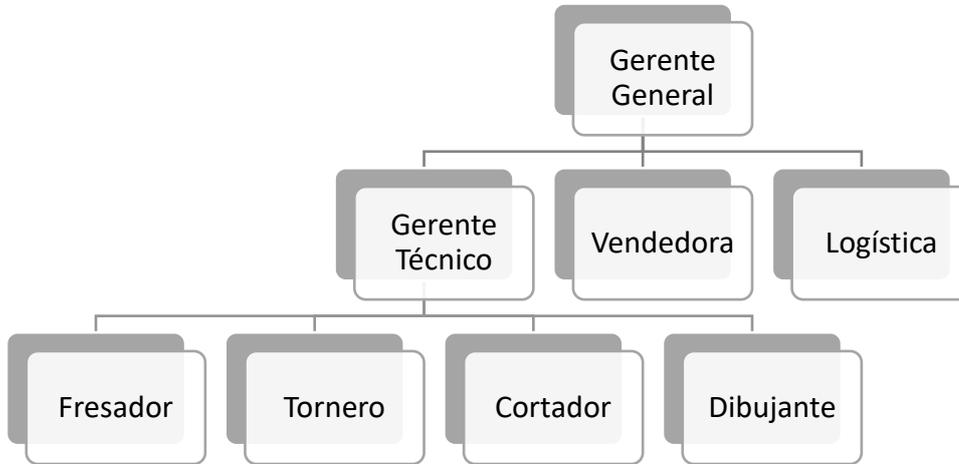
Se les capacitará sobre las políticas corporativas y se les animará a colaborar en la implementación de prácticas sostenibles y éticas en sus actividades diarias.

Dada la importancia de la implementación efectiva de políticas corporativas, se puede incorporar un cargo adicional dedicado a la gestión de cumplimiento corporativo, esta persona sería el Oficial de Cumplimiento quien es el responsable de supervisar la adopción y el cumplimiento de las políticas corporativas en toda la organización, identificar y mitigar riesgos relacionados con el cumplimiento legal y ético y gestionar los procesos de certificación y auditoría correspondientes.

A continuación, se muestra la estructura organizacional actual de la empresa, y la propuesta organizacional mejorada que permite esta implementación.

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Figura 11: Organigrama actual de la empresa.



Fuente: Gerente General Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Figura 12: Propuesta planteada para la estructura organizacional



Fuente: Entrevistas internas Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Además, la implementación del Gobierno Corporativo presenta la oportunidad de definir un flujo claro, estructurado y eficiente para la toma de decisiones estratégicas, basada en la evaluación integral de riesgos y beneficios, y con la participación de los roles clave en la empresa. A continuación, se presenta la descripción y un diagrama de flujo que muestra el

proceso de toma de decisiones:

Paso 1: Identificación de la Necesidad de Decisión

- **Iniciador:** Puede ser cualquier empleado que identifique una situación que requiera una decisión.
- **Acción:** Notificación al supervisor inmediato y recopilación de información relevante.

Paso 2: Evaluación Preliminar

- **Responsable:** Supervisor inmediato.
- **Acción:** Evaluar la situación y determinar si es necesario escalarla a la Gerencia General o a la Junta Directiva.

Paso 3: Recolección de Información y Análisis

- **Responsable:** Gerencia General, con la ayuda del Oficial de Cumplimiento y otras áreas relevantes.
- **Acción:** Reunir datos, analizar alternativas y evaluar riesgos y beneficios.

Paso 4: Propuesta de Decisión

- **Responsable:** Gerencia General.
- **Acción:** Desarrollar una propuesta de decisión basada en el análisis y la información recopilada.

Paso 5: Presentación a la Junta Directiva

- **Responsable:** Gerencia General.
- **Acción:** Presentar la propuesta de decisión a la Junta Directiva junto con el análisis de riesgos y beneficios.

Paso 6: Deliberación y Toma de Decisiones

- **Responsable:** Junta Directiva.

- **Acción:** Evaluar la propuesta, deliberar sobre las alternativas y tomar una decisión final.

Paso 7: Comunicación de la Decisión

- **Responsable:** Gerencia General.
- **Acción:** Comunicar la decisión a todos los empleados afectados y a las áreas relevantes, asegurando que todos entienden sus roles y responsabilidades.

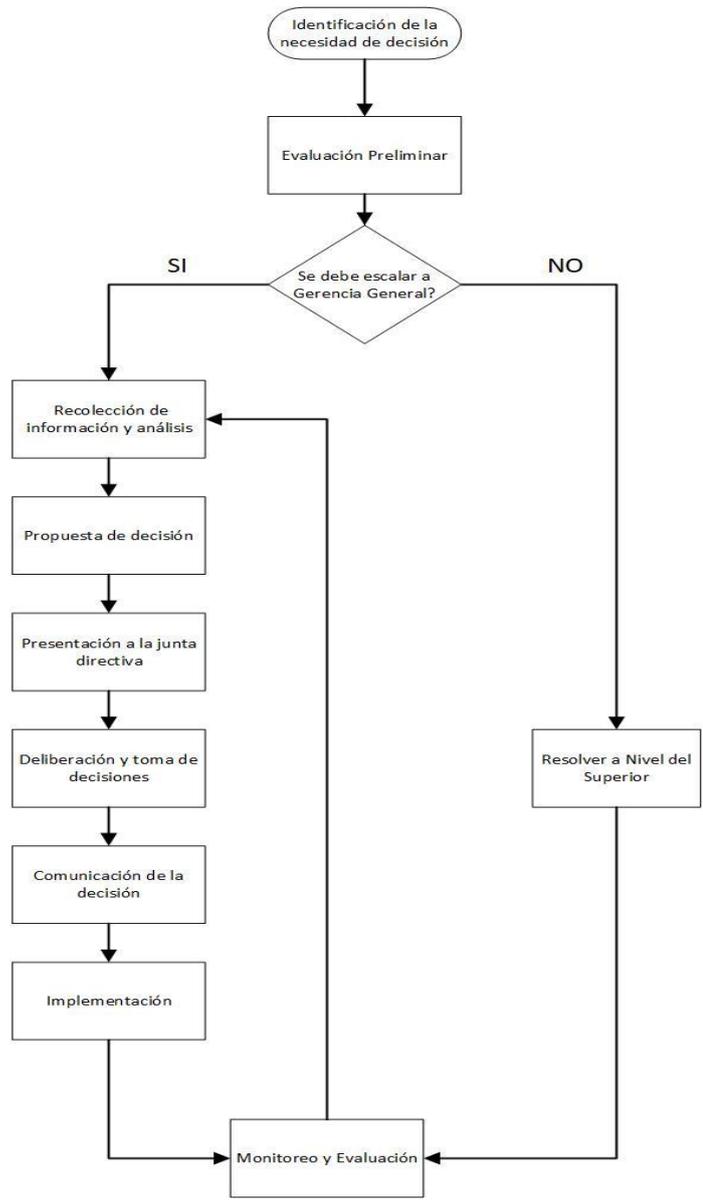
Paso 8: Implementación

- **Responsable:** Área o persona designada en la decisión (puede incluir varias áreas y roles).
- **Acción:** Ejecutar la decisión siguiendo el plan de acción definido, supervisando y ajustando según sea necesario.

Paso 9: Monitoreo y Evaluación

- **Responsable:** Gerencia General y Oficial de Cumplimiento.
- **Acción:** Monitorear los resultados de la decisión, evaluar su efectividad y hacer ajustes si es necesario.

Figura 13: Diagrama de toma de decisiones



Fuente: Entrevistas internas Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Los roles involucrados y sus fases se presentan a continuación:

Tabla 10: Roles y fases del procedimiento

ROL	FASES DEL PROCEDIMIENTO
Junta Directiva	Deliberación y toma de decisiones. Supervisión de la implementación.
Gerente General	Evaluación Preliminar. Recolección de información y análisis. Propuesta de la decisión. Presentación a la Junta Directiva. Comunicación de la decisión. Monitoreo y evaluación.
Gerente Técnico	Recolección de información y análisis. Deliberación y toma de decisiones.
Oficial de Cumplimiento	Recolección de información y análisis, Monitoreo y evaluación.
Supervisores Inmediatos	Identificación de la necesidad de decisión. Evaluación Preliminar.
Colaboradores/Empleados	Identifican necesidades de decisiones operativas y reportan a sus supervisores. Apoyo en la recolección de información.

Fuente: Entrevistas internas Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Se debe considerar dentro de este procedimiento:

- **Reuniones Periódicas:** La Junta Directiva debe reunirse periódicamente para revisar decisiones estratégicas, con la participación del Oficial de Cumplimiento cuando sea necesario.
- **Informe de Resultados:** Se deben generar informes periódicos sobre el progreso y resultados de las decisiones implementadas, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.

Con la ayuda de este procedimiento se garantiza que todas las decisiones estén alineadas con las políticas fundamentales que se presenta a continuación:

6.5.3. Política de Ética empresarial y conducta profesional

Objetivo

La política de ética empresarial y conducta profesional de Aceros del Sur tiene como objetivo establecer estándares claros de comportamiento ético y profesional para todos los empleados y partes interesadas de la empresa, promoviendo la integridad, la transparencia y el

respeto en todas las actividades comerciales.

Principios

Integridad: Los empleados de Aceros del Sur se comprometen a actuar con honestidad, imparcialidad y rectitud en todas sus interacciones comerciales, evitando cualquier forma de corrupción, fraude o conducta engañosa.

Respeto: Se fomentará un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso, donde se valoren las diferencias individuales y se trate a todos los empleados, clientes, proveedores y socios comerciales con dignidad y consideración.

Cumplimiento Legal y Normativo: La empresa cumplirá con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables en todas sus operaciones, garantizando el respeto de los derechos humanos, laborales, ambientales y comerciales.

Confidencialidad: Se protegerá la información confidencial y privilegiada de la empresa, así como la información personal de los empleados y clientes, asegurando su uso adecuado y restringiendo su acceso solo a personas autorizadas.

Conflicto de Intereses: Los empleados evitarán situaciones en las que sus intereses personales entren en conflicto con los intereses de la empresa, revelando cualquier conflicto potencial y actuando en el mejor interés de Aceros del Sur en todo momento.

Directrices

Código de Conducta: Se establecerá un código de conducta empresarial que describa los valores, principios éticos y normas de comportamiento esperados de todos los empleados y partes interesadas de Aceros del Sur. El código de conducta incluirá criterios éticos y profesionales que deben considerarse durante el proceso de contratación para asegurar que los nuevos empleados compartan los valores y principios de la empresa.

Formación y Sensibilización: Se proporcionará formación regular sobre ética empresarial y conducta profesional tanto a los empleados como los nuevos ingresos, asegurando que comprendan sus responsabilidades y los estándares éticos de la empresa.

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Canal de Denuncias: Se establecerá un canal de denuncias confidencial y accesible para que los empleados puedan informar sobre violaciones éticas o conductas inapropiadas, sin temor a represalias.

Revisiones y Auditorías: Se llevarán a cabo revisiones periódicas y auditorías internas para evaluar el cumplimiento de la política de ética empresarial e identificar áreas de mejora o riesgo potencial.

Sanciones por Incumplimiento: Se establecerán medidas disciplinarias claras y proporcionales para abordar cualquier violación de la política de ética empresarial, que pueden incluir advertencias, suspensiones o terminaciones de empleo según la gravedad del incumplimiento.

Responsabilidades:

La Junta Directiva será responsable de supervisar la implementación y el cumplimiento de la política de ética empresarial, asegurando que se mantengan los más altos estándares de integridad y conducta profesional en la empresa.

El oficial de cumplimiento se encargará de proporcionar formación y orientación sobre ética empresarial a los empleados, y de gestionar el canal de denuncias y realizar investigaciones internas cuando sea necesario.

Todos los empleados de Aceros del Sur tendrán la responsabilidad de adherirse al código de conducta empresarial y reportar cualquier violación ética que presencien o de la que tengan conocimiento.

6.5.4. Política de transparencia y divulgación de la información

Objetivo:

La política de transparencia y divulgación de información de Aceros del Sur pretende garantizar que la empresa divulgue información relevante sobre sus operaciones, desempeño financiero, riesgos y decisiones estratégicas a todas las partes interesadas.

Principios:

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Transparencia: Aceros del Sur se compromete a ser transparente en todas sus comunicaciones, proporcionando información clara, completa y veraz sobre sus actividades y resultados.

Oportunidad: La divulgación de información se realizará de manera oportuna, asegurando que las partes interesadas reciban información actualizada sobre el desempeño y las perspectivas de la empresa.

Accesibilidad: Se establecerán mecanismos claros y accesibles para que todas las partes interesadas, incluidos accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general, puedan acceder a la información de la empresa de manera conveniente.

Cumplimiento Normativo: La divulgación de información se realizará de acuerdo con las leyes, regulaciones y normativas aplicables, así como siguiendo las mejores prácticas de gobierno corporativo y divulgación.

Directrices:

Informe Anual: Aceros del Sur publicará un informe anual detallado que incluirá información sobre su desempeño financiero, resultados operativos, estrategia empresarial, riesgos y perspectivas futuras.

Informes Trimestrales: Se divulgarán informes trimestrales con actualizaciones sobre el desempeño financiero y operativo de la empresa, así como análisis de tendencias y proyecciones para el resto del año.

Comunicados de Prensa: La empresa emitirá comunicados de prensa para informar sobre eventos significativos, como lanzamientos de productos, adquisiciones, alianzas estratégicas y cambios en la alta dirección.

Reuniones con Inversores: Se organizarán reuniones periódicas con inversores, analistas financieros y otras partes interesadas para proporcionar información adicional sobre la empresa y responder preguntas.

Portal de Inversores: Se mantendrá un portal de inversores en el sitio web de Aceros del Sur, donde los accionistas y otros interesados puedan acceder a informes financieros,

presentaciones, transcripciones de llamadas de resultados y otra información relevante.

La información por compartirse para cada stakeholder se puede observar a continuación:

Accionistas e Inversores:

- Desempeño financiero detallado (ingresos, gastos, utilidades).
- Estrategia empresarial y planes de crecimiento.
- Riesgos identificados y estrategias de mitigación.
- Eventos significativos y su impacto en la empresa.

Clientes y Proveedores:

- Cambios en productos y servicios.
- Información sobre la calidad y eficiencia operativa.
- Nuevas alianzas y adquisiciones que puedan afectar las relaciones comerciales.

Comunidad y Reguladores:

- Impacto ambiental y social de las operaciones.
- Cumplimiento de regulaciones y normativas.
- Iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Colaboradores Internos:

- Desempeño de la Empresa: Resultados financieros y operativos globales, proyecciones de crecimiento y objetivos a largo plazo.
- Estrategias y Planes: Cambios en la estrategia empresarial, nuevas políticas y procedimientos internos.
- Riesgos y Oportunidades: Identificación de riesgos internos y externos, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
- Cultura Empresarial: Iniciativas para mejorar el ambiente laboral, programas de capacitación y desarrollo.

Responsabilidades:

La Junta Directiva será responsable de supervisar la implementación de la política de transparencia y divulgación de información, garantizando que se cumplan los estándares de divulgación requeridos.

El oficial de cumplimiento será el responsable de coordinar la divulgación de información y actuará como el punto de contacto principal para inversores, analistas y otros interesados.

Todos los empleados de Aceros del Sur tendrán la responsabilidad de cumplir con los procedimientos establecidos para la divulgación de información y proporcionar datos precisos y oportunos según sea necesario.

6.5.5. Responsabilidad Social Corporativa

Objetivo:

La Responsabilidad social corporativa como su nombre lo dice tiene el objetivo de comprometer el desarrollo consciente de la empresa tanto ambiental, social y económicamente para cumplir con las expectativas de sus stakeholders y el público en general a largo plazo.

Principios:

Responsabilidad ambiental: Aunque es un tema poco visto aun dentro de la industria, Aceros del sur se compromete a realizar prácticas controladas para evitar un exceso de contaminación del aire, auditiva y de desechos. Además, se compromete a ser parte de la cadena de reciclaje del acero y el metal en el país.

Ética social: Aceros del sur se compromete a realizar actividades dentro del ámbito legal y justas comercialmente con sus clientes. En cuanto a sus colaboradores, se compromete a brindar todos los derechos establecidos por la ley del país más beneficios de la empresa (capacitaciones, alimentación, etc.). Ser justos y equitativos con todos los miembros de la empresa sin importar su rango y función, brindándose así las mismas oportunidades de crecimiento a todos sin importar género y raza. Con sus proveedores, se compromete a garantizar un trato respetuoso y cumplir con los acuerdos estipulados antes de empezar la

relación comercial.

Responsabilidad filantrópica: A pesar de que la empresa y sus ganancias son pequeñas, Aceros del Sur se compromete a donar un porcentaje de sus ganancias anuales a fundaciones sociales, que se dedican a ayudar a personas en situaciones vulnerables. Además, se compromete a patrocinar a causas sociales dentro de la comunidad.

Responsabilidad económica: Aunque está muy vinculado con los otros tres principios de la política en cuestión. Cabe mencionar que la empresa está comprometida a eliminar la brecha salarial del país, principalmente entre géneros. Además, de realizar contratos justos con stakeholders con altos principios de moral, evitando así relaciones con personas que realicen actividades fuera de la ley.

Directrices:

Planificación anual: Que incluya una matriz de propuestas a cumplir en los ámbitos que son parte de la RSC de la empresa, con un cronograma y la inversión necesaria para cada proyecto.

Reuniones semestrales: en las que se detalle el cumplimiento y desarrollo de las diferentes actividades de RSC planteadas por la empresa a principio de año, además de discutir e incluir nuevas propuestas.

Informe Anual: en el que se discuta el porcentaje de éxito de la planificación de RSC, incluir reportes de gastos durante el cumplimiento, inclusión de nuevas ideas y la consideración de si es oportuno o no crear la primera Memoria de Sostenibilidad de la empresa.

Responsabilidades:

La junta directiva es responsable de implementar las normas que serán parte de la RSC, de difundir la información entre todos sus stakeholders y en casos necesarios comunidades afectadas, del cumplimiento y respeto de la norma por todas las personas que conforman la empresa.

La gerencia general, quien también es la encargada de recursos humanos de la empresa, es responsable de observar que la normativa se cumpla de forma correcta, que no existan

violaciones a los derechos humanos, y de modificar la normativa según sea necesario durante el crecimiento de la empresa.

Los stakeholders tienen la obligación de mencionar a la junta directiva cualquier incumplimiento de la normativa y violación de sus derechos.

6.5.6. Política de Gestión de Riesgos

Objetivo:

La política de gestión de riesgos pretende asegurar que se cumplan las metas que la empresa se plantee, considerando los posibles acontecimientos durante su desarrollo que pueden tener un impacto negativo como positivo.

Principios:

Enfoque integral: Aceros del sur asegura que la gestión de riesgos se realizará tras mapear todos los posibles riesgos en la parte comercial, operativa, administrativa y financiera según su entorno.

Alineación con la estrategia: Aceros del sur está consciente y se compromete a alinear la política de gestión de riesgos con los objetivos de esta y su propósito para que se cumplan de forma satisfactoria a pesar de posibles complicaciones.

Información y comunicación: Toda la información que se obtenga después de cada análisis debe ser plasmada en herramientas tecnológicas que brinden un mejor entendimiento de cada riesgo y plan de acción. Toda la política debe ser organizada correctamente y comunicada a todos los involucrados mediante talleres.

Monitoreo y control: Dentro de la creación de la política de gestión de riesgos se implementará un cronograma de monitoreo de los riesgos encontrados, dando prioridad al seguimiento aquellas con una mayor probabilidad de ocurrir. En el cronograma se incluirán periodos en los que se realicen nuevos análisis de riesgos para actualizar la política. Dentro de este punto también se incluirá planes de contingencia a ser utilizados en riesgos extremos como, por ejemplo, pandemias o desastres naturales de gran magnitud.

Directrices:

Matriz de riesgos anual: Se debe reunir la información obtenida de cada área y realizar la matriz tomando en cuenta, la probabilidad, el tipo de riesgo y el plan de acción en caso de que ocurriera.

Cronograma de monitoreo: Anualmente se debe realizar un cronograma de monitoreo de los riesgos en el que se especifique las fechas para revisar y el responsable de control de riesgos.

Informe Trimestral: En el que se detalle los riesgos que, si ocurrieron, las consecuencias de este, el plan de acción que se utilizó y su efectividad.

Informe Anual: Se realiza una recopilación de los riesgos ocurridos durante el año, con la información de los informes trimestrales, y, además, se debe incluir información de aquellos acontecimientos que no fueron tomados en cuenta como riesgos para ser incluidos en la siguiente matriz.

Responsabilidades:

La junta directiva debe organizar y unir la información obtenida, para observar si existen riesgos que afecten a más de un área y que exista un plan de acción que permita evitarlo.

Cada colaborador designado en la gestión de riesgos está obligado a realizar un cronograma de monitoreo de los riesgos que lo competen e investigar si es conveniente la existencia de nuevos riesgos (tomando en cuenta su probabilidad y plan de acción), para mantener actualizada la política.

La junta directiva tiene la responsabilidad de planificar reuniones periódicas para mantener informados a todos los colaboradores de los riesgos que existen y de las actualizaciones que se realicen.

Los colaboradores de toda la empresa se encargan de notificar la existencia de nuevos riesgos identificados en su área de trabajo a la persona designada para que se ejecute en la política de gestión de riesgos.

A continuación, se presenta un gráfico que resume brevemente las cuatro políticas planteadas para comenzar el desarrollo del gobierno corporativo, estas pueden verse modificadas por la Junta Directiva según los objetivos a corto y largo plazo que planteen para el crecimiento de la empresa.

Figura 14: Propuesta de políticas corporativas Aceros del Sur



Fuente: Entrevistas internas y externas de Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

6.5.7. Plan para Monitoreo Continuo de los Aspectos Planteados

La implementación de cada política debe incluir un plan o cronograma de monitoreo continuo dependiendo de las necesidades de cada una. En este punto se deben analizar los cronogramas propuestos para encontrar posibles choques de fechas que ocasionen retrasos en los procesos de evaluación.

De esta forma se crearía una planificación anual bien estructurada con tiempos adecuados para todas las políticas que incluyan evaluación, controles y monitoreos. Además, en el mismo se plantearía los responsables e involucrados de cada punto, y se colocaría también el número de reuniones adecuadas para la comunicación y divulgación de la información a todos los colaboradores de la empresa.

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

7.1.IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

La implementación de este proyecto optimizará la estructura organizativa de Aceros del Sur e impulsará su crecimiento sostenido a largo plazo. El gobierno corporativo es totalmente innovador dentro de la empresa, fomentando una mentalidad de mejora continua y adaptación al cambio, lo que permitirá a la empresa innovar constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y el entorno empresarial.

7.2.IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A nivel organizacional, el proyecto tendrá un impacto significativo debido a la definición de los roles y responsabilidades, con un enfoque más centrado en los objetivos y competencias claves, permitiendo así, el desarrollo de procesos más organizados.

Este cambio debe realizarse de forma progresiva para garantizar que cada colaborador comprenda de forma correcta sus nuevas funciones, además de promover la colaboración entre equipos y optimizar los flujos de trabajo.

El impacto es positivo para toda la organización ya que de esta forma se prevé evitar una carga excesiva de trabajo y fomentará una mentalidad de mejora continua, preparando a la organización para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades.

7.3.IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN

La empresa Aceros del Sur se caracteriza por tomar riesgos en cuanto a realizar proyectos con alto nivel de innovación y creatividad. Sus clientes, confían de la capacidad de la empresa de encontrar la mejor solución a sus necesidades en el área de diseño y fabricación de piezas, herramientas y máquinas para su industria.

Por lo que la implementación de un Gobierno Corporativo y políticas claras, facilitará la colaboración y el intercambio de ideas entre empleados, lo que dará lugar a nuevas soluciones, productos y servicios; logrando que los procesos sean más eficientes, con una planificación correcta del tiempo de desarrollo, mejor organización del área de producción a fin de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

7.4.IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS

La implementación de este proyecto, donde se establecen políticas claras de ética, transparencia y riesgos, tendrá un impacto positivo para Aceros del Sur proporcionando un marco sólido para la toma de decisiones informadas y responsables; logrando eficiencias en varios aspectos, como la reducción de gastos, aumento de los ingresos y mejor organización del personal.

Además, el enfoque de responsabilidad social y gestión de riesgos presenta otro impacto positivo al integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en la planificación estratégica. Se fomenta el desarrollo de estrategias más sostenibles y alineadas al crecimiento de la empresa, generando confianza, lo que es crucial para mantener relaciones sólidas con los accionistas y otras partes interesadas.

7.5.ANALISIS COSTO BENEFICIO

La implementación del gobierno corporativo en Aceros del Sur representa un paso estratégico hacia la mejora de la gestión empresarial y el fortalecimiento de la empresa. A continuación, se presenta una evaluación detallada del costo-beneficio de este proyecto, que considera tanto los costos iniciales como los beneficios esperados después del primer año de implementación.

7.5.1. DURACIÓN DEL PROYECTO

La implementación del gobierno corporativo está planificada para tener una duración total de seis meses, divididos en dos fases:

- **Fase de Implementación (4 meses):** Durante este periodo, se desarrollarán y ejecutarán todas las políticas y estructuras necesarias para el gobierno corporativo.
- **Fase de Seguimiento y Documentación (2 meses):** Esta fase estará enfocada en el monitoreo, seguimiento y la entrega de toda la información correctamente documentada para asegurar que las políticas implementadas sean efectivas y estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Después de la implementación inicial, se llevará a cabo un monitoreo continuo para

identificar las necesidades de modificación o ajuste en respuesta al crecimiento y evolución de la empresa.

7.5.2. CONTRATACIÓN EXTERNA Y CAPACITACIÓN:

Dada la especialización requerida para la implementación del gobierno corporativo, se incorpora la contratación externa de una consultora especializada y un experto en gobiernos corporativos que desempeñará el rol de oficial de cumplimiento durante el primer año. Este experto tendrá varias responsabilidades clave:

- **Semestre I:**
 - **Capacitación de la Gerencia General:** Entrenar y guiar al equipo gerencial en la ejecución y comprensión de las nuevas políticas de gobierno corporativo.
 - **Implementación del proyecto:** Asegurar que las políticas y procedimientos se implementen correctamente y de manera eficiente.
 - **Entrega de información Documentada:** Colaborar en la correcta documentación y entrega de información sobre las prácticas de gobierno corporativo adoptadas.
- **Semestre II:**
 - **Monitoreo y seguimiento continuo:** Realizar un seguimiento constante para evaluar la eficacia de las políticas implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario.
 - **Análisis de Resultados Iniciales:** Evaluar el impacto inicial del gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones para optimizar la estructura.

Al final del primer año, y tras un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, se sugiere la contratación de un oficial de cumplimiento permanente que trabajará a tiempo completo en la empresa. Este cambio es clave para mantener la continuidad y robustez del gobierno corporativo a largo plazo.

7.5.3. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los costos asociados con la implementación del gobierno corporativo se desglosan en costos iniciales y costos anuales, tal como se muestra en la siguiente tabla:

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

Tabla 11: Costos de implementación del gobierno corporativo

Rubro	Costos iniciales (USD)	Costo Anual (USD)
Contratación de consultora	3.000,00	
Desarrollo de Políticas	2.000,00	
Auditoría Interna	1.000,00	
Capacitación Gerencial	1.000,00	
Capacitación continua - Oficial de cumplimiento externo	700,00	
Oficial de cumplimiento externo semestral	4.200,00	
Oficial de cumplimiento externo anual		8.400,00
Total Anual		8.400,00
Total Inicial (incluye políticas)	11.900,00	

Fuente: Estados financieros y políticas de gobierno corporativo Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

7.5.4. BENEFICIOS DEL PROYECTO

La implementación del gobierno corporativo está proyectada para generar una serie de beneficios económicos y operativos significativos para Aceros del Sur. A continuación, se presenta un desglose de los beneficios esperados después del primer año:

Tabla 12: Beneficios anuales del gobierno corporativo

Rubro	Beneficio esperado Anual (USD)	Descripción del beneficio
Mejora en Toma de Decisiones	29.532,00	5% incremento de ingresos (base 2023) Decisiones mejor informadas y estratégicas para conducir un mejor rendimiento financiero
Gestión de Riesgos	20.000,00	Ahorro por reducción de perdidas por riesgos mal gestionados
Acceso a Capital	15.000,00	Ahorro en interés de financiación
Eficiencia Operativa	30.000,00	Ahorro de 10000 USD por identificación y corrección de ineficiencias operativas
Reputación y Confianza	17.719,00	2% ingresos (base 2023)

Fuente: Estados financieros y políticas de gobierno corporativo Aceros del Sur, 2024

Elaborado: Autores

Beneficios anuales totales: 112,251.00 USD

El análisis costo-beneficio muestra una clara ventaja de la implementación del gobierno corporativo. A continuación, se presenta un resumen de los costos y beneficios estimados:

- **Costos Iniciales:** 11,900.00 USD
- **Costos Anuales:** 8,400.00 USD
- **Beneficios Anuales Estimados:** 112,251.00 USD

La relación beneficio-costo y sus beneficios tangibles son favorables, además que se llega a obtener beneficios intangibles como una reputación mejorada y un mayor atractivo para inversores, generando un impacto positivo neto en las finanzas de la empresa.

7.6.ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

La implementación de un Gobierno Corporativo es un proyecto que puede ser desarrollado a largo plazo junto con el crecimiento de la empresa. Es de vital importancia, que se agreguen o modifiquen las políticas implementadas según las necesidades que se vayan generando con el paso del tiempo.

Por ejemplo, en el futuro con el crecimiento de la empresa, se podría comenzar a buscar mayor cantidad de alternativas que permitan a la empresa ser sostenible a largo plazo tomando en cuenta el medio ambiente y sus stakeholders, incluso realizar su primera memoria sostenible mencionando todas las implementaciones que la empresa este realizando.

8. CONCLUSIONES

Durante esta investigación que abarco desde el estudio del mercado hasta el análisis interno de la empresa, se han identificado diversas áreas de fortaleza y oportunidad que orientan el camino hacia un futuro próspero para Aceros del sur.

El mercado presenta un potencial para el crecimiento ofreciendo oportunidades para expandir la cartera de clientes y diversificar los productos y servicios ofrecidos por la empresa, además que Aceros del Sur cuenta con una sólida reputación en la industria del acero, junto con su capacidad de adaptación a las demandas del mercado, cuenta con una capacidad favorable para capitalizar nuevas oportunidades y consolidar su presencia en la industria, respaldada por su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

Durante el análisis interno de la empresa, se identificaron áreas de mejora en la estructura organizativa y los procesos internos de Aceros del Sur. Se detectaron inconsistencias en los procesos internos de la empresa, especialmente en lo que respecta a la gestión financiera, toma de decisiones, la eficiencia operativa y la cultura empresarial. La ausencia de políticas claras, definición en los roles y responsabilidades, están contribuyendo a la falta de coherencia en la operación diaria de la empresa y frenando el potencial de crecimiento de la empresa.

La implementación de un Gobierno Corporativo en Aceros del Sur se presenta como una solución integral para fortalecer la estructura organizacional, mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura empresarial basada en la integridad y la innovación. Se busca no solo optimizar los procesos internos de la empresa, sino también prepararla para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado en constante evolución.

La disposición de la alta dirección para iniciar la implementación refleja un compromiso sólido con el éxito a largo plazo y el desarrollo sostenible de Aceros del Sur. La retroalimentación proporcionada por la Gerente General de Aceros del Sur valida la relevancia y la aplicabilidad del proyecto de implementación del Gobierno Corporativo.

Sus comentarios refuerzan la necesidad de alinear las políticas propuestas con los objetivos estratégicos de la empresa, considerando cuidadosamente las limitaciones organizacionales y adoptando un enfoque gradual y progresivo hacia el cambio. Se destaca el

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

impacto positivo potencial del proyecto en la cultura organizacional, sirviendo como punto de partida para una mejora continua más estructurada y orientada hacia metas claras.

9. RECOMENDACIONES

La implementación del plan de Gobierno Corporativo debe realizarse de manera gradual y sistemática, esto permitirá una transición más fluida y una mejor asimilación por parte de los colaboradores, disminuyendo de cierta forma, la resistencia al cambio y facilitando la adopción progresiva de los nuevos procesos y políticas.

Es fundamental establecer una comunicación y capacitación continua para todos los niveles de la organización, centrados en los objetivos y principios del Gobierno Corporativo, esto ayudará a garantizar una comprensión completa y aceptación en general.

Es importante, contar con un plan de contingencia que permita respaldar y asegurar datos críticos para garantizar la continuidad del negocio, de esta forma, se mitigara el impacto de cualquier contratiempo en el desarrollo de la implementación y mantener la estabilidad operativa de la empresa

Además, como se mencionó, se recomienda contratar un oficial de cumplimiento que tenga conocimiento en la implementación de un Gobierno Corporativo, que defina correctamente las directrices para empezar el proyecto y después sea el responsable de verificar el cumplimiento de las normativas implementadas. Esta persona permitirá que el proyecto se desarrolle de forma sistemática y por su experiencia pueda considerar más riesgos a mitigar.

Por último, como parte de optimizar este proyecto es recomendable que la junta directiva considere la formalización de la compañía, y crear una sociedad anónima. La estrategia beneficiará a la compañía, como el acceso a créditos empresariales con tasa preferencial, que, si llega a crecer mediante la fusión a un grupo empresarial, el proceso sea mucho más sencillo, o incluso entrar en el mercado de acciones con el fin de obtener mayor inversión. Esta estrategia va de la mano con el Gobierno Corporativo ya que se fortalecen la imagen de la empresa en el mercado.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Veliz, M., & Morales-Navas, M. (2023). Análisis del perfil de las industrias metalmecánicas ecuatorianas. *Competitividad e Industria*, 14-33. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24266>
- Armijos M, S. (2022). Industria metalmecánica ecuatoriana participa en la ejecución de grandes proyectos. *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/industria-metalmeccanica-ecuatoriana-participa-en-la-ejecucion-de-grandes-proyectos-NX2176942>
- Armijos M, S. (2022). Sector metalmecánico mueve a varias industrias. *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-metalmeccanico-mueve-a-varias-industrias-GA2057495>
- Asociación Latinoamericana del acero. (2021). *El acero*. Obtenido de <https://www.alacero.org/aco>
- Bello, E. (3 de Enero de 2022). *Responsabilidad Social Corporativa: ¿Qué es y cómo beneficia a tu empresa?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/responsabilidad-social-corporativa-rentabilidad-beneficios-digital-business/>
- Corporación Financiera Nacional B. P. (Marzo de 2023). *Ficha sectorial: Industria básicas de acero y hierro*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Industrias-B-sicas-de-Hierro-y-Acero.pdf>
- EKOS. (7 de mayo de 2018). *Situación del sector metalmecánico y su importancia en la economía ecuatoriana*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/situacion-del-sector-metalmeccanico-y-su-importancia-en-la-economia-ecuatoriana>
- Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de gobierno corporativo: un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Revista científica ciencias sociales*, 3(2), 111-121. doi:<https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.02.2021.111>
- Loor, B. (2018). *Estudio de la evolución del sector metalmecánico cuya actividad es la fabricación de metales comunes en el Ecuador en el período 2010-2015*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6090/1/T2557-MAE-Loor-Estudio.pdf>

- López, F. (2022). La reactivación impulsa obras comerciales en el país. *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/la-reactivacion-impulsa-obras-comerciales-en-el-pais-XJ2038110>
- Metalmecánica. (17 de Julio de 2023). *La industria metalmecánica es una de las más importantes de la región. Conozca cómo le ha ido este año y que se espera para la segunda mitad del 2023*. Obtenido de <https://www.metalmecanica.com/es/blog/la-industria-metalmecanica-en-latinoamerica-en-2023-perspectivas-y-oportunidades>
- Miranda, S. (1 de Noviembre de 2021). El rentable negocio de la chatarra, \$ 400 millones desde 2015. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/el-rentable-negocio-de-la-chatarra-400-millones-desde-2015-nota/>
- OCIPEX. (2023). *Panorama global, regional y nacional de la industria del acero*. Obtenido de <https://ocipex.com/articulos/titulo-panorama-global-regional-y-nacional-de-la-industria-del-acero>
- Pesantez, A., & Yuqui, I. (2020). “*PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FAALVID EN LA CIUDAD DE CUENCA*”. Cuenca: Universidad del Azuay.
- PROECUADOR. (2017). *Perfil sectorial de metalmecánica*. PROECUADOR.
- Superintendencia de Compañías. (21 de Abril de 2021). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*.
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2023). *Ranking de Compañías*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Thermopanel. (30 de Abril de 2023). *Importancia del acero y el papel que juega en la economía mundial*. Obtenido de <https://thermopanel.net/importancia-del-acero-en-la-economia-mundial/>
- Weerg staff. (24 de septiembre de 2020). *¿CUÁLES SON LOS 4 TIPOS DE ACERO?* Obtenido de <https://www.weerg.com/es/guias/cu%C3%A1les-son-los-4-tipos-de-acero>

11. ANEXOS

11.1. ANEXO I ENTREVISTAS COLABORADORES EMPRESA ACEROS DEL SUR

Entrevistado: Gerente General - Grace Vivanco

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades como Gerente de Aceros del Sur?

- Pagar servicios básicos (luz, agua, etc)
- Pago de planillas del IESS
- Calculo y pago de roles
- Pago de proveedores
- Cotizaciones de servicios
- Facturación de servicios
- Solicitud de cotizaciones de materiales o repuestos para trabajos solicitados y aprobación de la mejor oferta
- Tratamiento térmico
- Encargado de Seguridad Industrial de la empresa
- Encargado de las finanzas de la empresa
- Encargado de Cartera
- Vendedor de servicios
- Visitas técnicas
- Encargado de las compras de importación y de su negociación y de estar pendiente de que estas lleguen a su fin con la intervención del agente de importaciones.

2. ¿Puede proporcionar una visión general de la historia y evolución de Aceros del Sur desde su fundación en 2000 hasta la fecha?

Aceros del Sur en sus comienzos fue una distribuidora de Aceros Bohler del Ecuador en el sur de Quito, hoy Voestalpine esa distribución la mantuvo por alrededor de unos 8 años, luego Bohler puso su propia sucursal entonces dejo de ser su distribuidor autorizada en ese tiempo Aceros del Sur ya era conocido y tenia de a poco su propio inventario ya que al principio tenía material a consignación de Aceros Bohler.

Una vez se había independizado de Bohler como una manera de decirlo, se mantuvo en el mercado y siguió comprando con descuento y vendiendo a sus clientes, de a poco ha ido aumentando su stock para así bajar los costos de logística ya que los mayoristas de acero en la ciudad se encuentran al norte.

El taller inicio sus labores casi a la par de su separación de Bohler con una maquina fresadora y subcontratando otros mecanizados, se fue expandiendo, comprando otras máquinas y así

umentando su utilidad y por ende su personal técnico, a la fecha tiene máquinas de tecnología actual como son CNC con esto ha logrado ser más competitivo en costos, tiempos de entrega y calidad de sus trabajos.

3. ¿Cómo describiría el propósito original de la empresa y cómo ha evolucionado con el tiempo?

El propósito inicial de la empresa era ser distribuidor de Aceros Bohler en el sur de Quito y valles, pero la demanda de su clientela en el tema técnico de uso de materiales, mecanizado de piezas, diseño de conjuntos mecánicos y maquinas le ha hecho evolucionar hasta ser un Proveedor de materiales y de servicios, Aceros de Sur es conocido en la industria por su experiencia en Ingeniería mecánica tanto en la venta técnica de materiales como en la construcción y mantenimiento de sistemas y elementos mecánicos.

4. ¿Cuál considera que es el propósito central de la empresa en la actualidad?

Ser un proveedor de materiales y servicios de calidad para los clientes que se encuentran en el sector metalmecánico e industrial, ser reconocidos por tener experiencia y capacidad de apoyar con nuestros conocimientos a desarrollo de las plantas de producción industrial, poder desarrollar ideas que mejoren los procesos de producción o permitan producir cosas nuevas.

5. ¿Qué hace aceros del sur hoy en día? ¿Qué productos y/o servicios ofrece?

Aceros del Sur tiene al momento 2 frentes: la primera venta de materiales e insumos industriales y el segundo servicio de construcción en máquinas herramientas de repuestos para todo tipo de maquinaria industrial, diseño y construcción de conjuntos mecánicos y máquinas para todo tipo de industria.

Uno de mis sueños era crear una empresa que cerrara el círculo del servicio de Ingeniería mecánica que es vender el material, construir los repuestos, darles tratamiento térmico y acabados finales.

6. ¿Cómo visualiza el papel de Aceros del Sur en el sector metalmecánico en los próximos años?

Nuestra meta como negocio es mantenernos en el mercado industrial, como un proveedor de servicios completos de construcción de elementos mecánicos de calidad garantizada, para eso queremos mantener nuestra maquinaria en perfecto estado y continuar innovándonos en tecnología que mejoren los procesos de construcción en el taller sobre todo lo queremos lograr

con capacitación continua tanto de nosotros como cabezas del equipo tanto de nuestros colaboradores.

7. La diversificación de ingresos ha sido clave para la empresa. ¿Cómo se tomó la decisión de ampliar los servicios de la empresa más allá de la venta de aceros especiales?

Se tomó debido a la necesidad de nuestros clientes de nuestra asesoría en el área de construcción de repuestos, conjuntos mecánicos y maquinaria además de ser más rentable para el negocio ya que al no ser importadores de aceros la rentabilidad es muy baja ya que de otra manera no se puede competir con los grandes importadores.

8. ¿Cómo evalúa el rendimiento del modelo de negocio actual y qué desafíos percibe?

La evaluación del rendimiento del negocio lo hago a través de la información que yo llevo en tablas de Excel tanto de cuentas por cobrar como de cuentas por pagar eso también me da una idea de cómo están las ventas y que parte hay que atacar para mejorar además me ayuda el vendedor interno del almacén que conoce más a fondo que materiales son de mayor rotación para disminuir los costos de logística, etc.

El rendimiento está en aumento, eso es algo que es muy gratificante para mí como la emprendedora inicial de este negocio, sin embargo, hay mucho que pulir y organizar para poder garantizar un mejor y más estable crecimiento, los desafíos siempre será la competencia de otros talleres que inician y que ven como medio de ingresar en el mercado dar precios bajos y hasta que el cliente compare y valore la calidad siempre será un riesgo de bajones de trabajo. En cuanto a la venta de aceros se quiere expandir el mercado con visitas personalizadas a los clientes se tiene pensado la importación directa de los materiales, pero aún está en análisis.

9. Aceros del Sur ha enfrentado desafíos financieros en los últimos años. ¿Cuáles considera que han sido los principales desencadenantes de estos desafíos? (2020, 2021, 2022)

Para mí como dueña debo decir que siempre ha sido un problema el que Aceros del Sur empezó de cero si es que no de menos cero y ha hecho su capital de trabajo a pulso al principio con la baja rentabilidad que obtenía por la venta de aceros y al ser su único ingreso creo que muchas veces salía en contra, mis conocimientos financieros también no han sido un pilar en el que mi negocio ha podido apoyarse, sin embargo mi tenacidad y constancia ya que por muchos años el negocio estuvo totalmente a mi cargo, pero eso también ha sido a la larga nuestra fortaleza ya

que soy la que también ha conseguido la experiencia necesaria para ahora conocer las debilidades y fortalezas de nuestro negocio y hacia donde avanzar y como ir mejorando obviamente una de mis experiencias adquiridas es el manejo de ingresos y egresos lo que ha ocasionado un mejor manejo financiero con el bancos logrando que ahora seamos sujetos de crédito más fácilmente y así podamos contar con ellos para nuestro crecimiento.

10. Con respecto al endeudamiento, ¿cuál fue la razón principal detrás del aumento significativo de la deuda total en 2022?

La razón fue el hecho de que mi socio inyectara capital al negocio lo que aumento el movimiento bancario lo que ocasiono que la entidad bancaria con la que trabajamos nos ofreciera créditos a los cuales hemos cumplido satisfactoriamente, todo ese dinero nos permitió un completo cambio del taller y un aumento de nuestro stock de materiales, una de nuestras metas es que este año se pueda ir bajando de a poco y sin que nos afecte financieramente este endeudamiento, ir cancelando de ser posible prestamos empezando por los más pequeños y de esta manera ir bajando nuestras deudas.

11. La empresa ha invertido en tecnología para mejorar la eficiencia operativa. ¿Cómo ha impactado esta inversión en los procesos internos y la calidad de los servicios?

Excelentemente, la nueva tecnología implementada ha mejorado procesos de producción, ha aumentado nuestro alcance en la construcción de piezas que antes no podíamos hacer con nuestros procesos convencionales, ha disminuido tiempos de fabricación y ha mejorado notablemente la calidad de los repuestos construidos ya que la maquinaria es más precisa.

12. ¿Cómo fomenta Aceros del Sur la innovación dentro de su equipo?

Se fomenta en la gente la innovación permitiendo que aporten con ideas para realizar el proceso del trabajo que se les asigna como en la organización de su zona de trabajo, seleccionar las herramientas que deben tener a su cargo, la limpieza de las zonas de uso común con sus compañeros, en el área comercial como son la bodega y de ventas se considera la selección del proceso que más facilita el servicio que se brinda al clientes según la experiencia por estar al frente el día a día de las encargadas del área, prefiero dejar en las manos de cada uno la selección del procedimiento con que realizan su trabajo y mi participación es más bien como la que aporta consejos no impongo nada salvo que vea que las cosas no fluyan y no se vea resultados positivos.

13. ¿Cómo se fomenta la comunicación y colaboración entre los diferentes roles y niveles dentro de la empresa?

Al ser un equipo pequeño la comunicación es verbal, por Whatsapp principalmente. Al ser tan pocos aún podemos mantener contacto personalizada con la gente, ya sea individual o con reuniones grupales en las que se tocan temas de trabajo y de convivencia en general.

14. ¿Existen planes para la capacitación y desarrollo continuo del personal?

Planes propiamente no, ya que no es sencillo encontrar en el país cursos de capacitación de la maquinaria la mejor forma y la que ha dado resultados en la empresa es permitir que el operador se acerque, se familiarice y analizando sus capacidades utilice las maquinas, sin embargo si se ha notado la necesidad de que aprendan SolidWorks, AutoCAD y programación básica de la maquinas, este tipo de capacitación estamos viendo cómo y cuándo hacerlo y con qué personal, seguramente se hará con las personas que han demostrado mayor interés y ya están utilizando las máquinas para que puedan perfeccionar los conocimientos adquiridos.

15. ¿Cómo evalúa la competencia en el mercado metalmecánico local y cómo se diferencia Aceros del Sur?

Existe de todo desde talleres con la tecnología de Aceros del Sur así como talleres con maquinaria básica, igualmente oferta de servicios industriales como talleres dedicados a dar servicios al cliente con necesidades de momento, igual existen talleres con personal muy capacitado tanto a nivel gerencial como de operadores, sin embargo puedo decir que pertenecemos a un pequeño grupo en el que aún se brinda un servicio personalizado al cliente de nosotros los propietarios, dando asistencia técnica tanto para mejoras como para construcción de equipos para ampliar la producción de las industrias y de esta manera no tengan que importar maquinas nuevas, esto ha provocado que Aceros del Sur gane la credibilidad y confianza de nuestros clientes que se mantienen fieles a nuestros servicios y nos recomiendan a clientela nueva, es esto lo que queremos seguir fomentando en el mercado local y de otras provincias de ser posible.

16. ¿Se han considerado alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecer la posición de Aceros del Sur en el mercado?

Se han hecho ese tipo de alianzas, una de nuestras creencias es que no hay que competirnos hay que alearnos para de esta manera ganar todos, mi manera de pensar es que si todos ofrecemos el mismo servicio lo que hacemos es bajar el precio para poder ganarlo pero si nos unimos unos

ganamos en un proceso y otros en otro y así no es necesario comprar maquinaria que muchas veces por experiencia adquirida en estos años no se volverá a utilizar por mucho tiempo o talvez se usara la maquinaria sobre dimensionado en los trabajos que se realizan más continuamente encareciendo los procesos innecesariamente.

Se han realizado alianzas con el Taller de Metalmecánica de la EPN ya que ellos tienen maquinaria de capacidades mayores a las que nosotros disponemos, se han realizado alianzas con IMETCA ya que ellos tiene el proceso de metalización que se da a algunos repuestos que construimos, se han hecho alianzas con ACEIN empresa que brinda afilado de cuchillas entre las principales a estas empresas nosotros también brindamos apoyo a unas con la venta de material, servicio de corte por hilo, tratamiento térmico entre los más importantes.

17. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las oportunidades clave para el crecimiento y éxito futuro de Aceros del Sur?

Las oportunidades clave es la mejora continua en los procesos de construcción mecánica tanto tecnológicos como de los operadores esto hará que podamos mantenernos competitivos en calidad de precio, también una forma de crecimiento puede ser importar nuestros materiales tema que aún sigue en estudio debido al aumento de importadores en el país lo que ocasiona una guerra de precios y por ende menor rentabilidad aparte de la inversión que se va a mover más lento que en tiempos en que no existía tanta competencia.

18. ¿Qué medidas considera esenciales para abordar los desafíos financieros actuales y mejorar la sostenibilidad a largo plazo?

Calcular de manera más profunda los costos de los procesos que se realizan tanto en el área de taller (fabricación de repuestos) como en el área comercial (venta de materiales), para así poder estar más claros de la rentabilidad del negocio y hasta donde podemos extendernos en el tema de aceptar créditos o hacer inversiones.

Entrevistado: Gerente Técnico - Henry Rivadeneira

1. ¿Puede describir las responsabilidades clave asociadas con su rol como Gerente Técnico en Aceros del Sur?

- Diseño y ejecución de proyectos industriales
- Organización de los trabajos
- Asesoría técnica
- Jefe de taller

2. En términos de operaciones técnicas, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado la empresa en los últimos años?

Implementación de maquinaria con nueva tecnología para ser más competitivos dentro del mercado. Aprender sobre la nueva tecnología de forma autónoma, debido a falta de capacitación por parte del proveedor.

3. Se menciona que en 2021 hubo mejoras tecnológicas en el taller de mantenimiento industrial. ¿Cómo han contribuido estas mejoras a la eficiencia y calidad de los servicios?

La nueva tecnología ha permitido que los tiempos de entrega disminuyan considerablemente.

Anteriormente, cuando el trabajo era excesivo se tercerizaba, con la nueva tecnología se ha disminuido lo que permite tener mayor rentabilidad. Además, los acabados superficiales de los proyectos han mejorado debido a la automatización. Contamos con nuevos procesos de producción. En conclusión, nos ha vuelto más eficientes y competitivos.

4. ¿Existen planes futuros para seguir invirtiendo en tecnología y automatización?

Si, actualmente junto con la gerencia general se ha planificado que este año se invierta en un nuevo torno automatizado, debido a que el torno convencional que se tiene está perdiendo precisión y debido a esto ha perdido funcionalidad. Además, se tiene la visión de importar un equipo para tratamiento térmico con una tecnología que no existe en el país, que permitirá a la empresa innovar en mercado industrial.

5. Aceros del Sur se destaca por el diseño y fabricación de maquinaria industrial. ¿Cómo se aborda el proceso de innovación en el desarrollo de nuevos productos? ¿Cómo se asegura la calidad y seguridad en la fabricación de repuestos y maquinaria?

Se realiza una primera reunión con el cliente en la que se discute todos los requerimientos de la maquinaria o conjunto mecánico que desea construir, ya con la idea bien planteada se procede a investigar equipos con usos similares, y se adapta la idea a las necesidades del cliente. Por lo general, los planos del proyecto son realizados por mí a mano, y después con ayuda del

dibujante se pasan a AutoCAD y Solid Word. En este punto se realiza una reunión con el cliente para que analice y de sus observaciones en caso de que tenga. Cuando el plano es aprobado se pasa a la gerencia general con el objetivo de que se desglosen los costos y se ponga el precio. Una vez terminada la negociación se comienza la construcción, que es dirigida por mí. En esta parte del proceso yo divido la maquina en partes y realizo pequeños planos de construcción por piezas (planos de taller), tomando en cuenta el mejor material para cada pieza, y luego selecciono el equipo y operario más adecuados para realizar cada parte.

Lo más importante para mantener la mejor calidad, es la selección correcta de materiales, se realizan pruebas de funcionalidad para corregir posibles errores, y cada proceso de fabricación es supervisado por mí, para tener en cuenta posibles ajustes antes de tener el producto final. Además, durante todo el proceso se utiliza instrumentos de medida de alta precisión. En cuanto a seguridad industrial, todos los operarios cuentan con los EPP necesarios para realizar cada tarea, y en caso de necesitar algún tipo de protección extra, esto es adquirido por parte de gerencia general.

6. ¿Cómo se coordina la gestión técnica con otros departamentos, especialmente con el área de ventas y la gerencia general?

La gestión es principalmente con la gerencia general, con quien se coordina el precio del proyecto, el presupuesto y se realiza la lista de herramientas y materiales a utilizar. Con el área de ventas, aunque es menor, se gestiona aquellos materiales y herramientas que se tienen en la empresa y en ocasiones también se mantiene comunicación para contactar con otros proveedores.

7. ¿Hay desafíos identificados en la colaboración interdepartamental?

Un posible desafío puede ser la falta de capacitación técnica en el área de ventas, aun así, en caso de requerir algo más técnico se procede a la comunicación directa con la gerencia general que tiene amplios conocimientos en área técnica.

8. Desde su perspectiva, ¿cómo evalúa las capacidades técnicas del personal en el taller de mantenimiento industrial?

La evaluación es en base a la experiencia propia de años trabajando con equipos similares. Los operarios son contratados específicamente para un trabajo y con el tiempo en la empresa se le van asignando nuevas responsabilidades, o se les cambia de equipo y/o funciones dependiendo de las habilidades que han reflejado.

9. ¿Se han identificado áreas de mejora o necesidades de capacitación técnica?

Si, además de la adquisición de nuevos equipos más avanzados, se ha identificado también la necesidad de adquirir nuevas herramientas que se utilizan en la maquinaria. En cuanto a algunos procesos manuales, se ha reconocido la falta de equipos que realicen acabados más limpios, para evitar realizar procesos posteriores como lijar o pulir la pieza obtenida.

En cuanto a necesidades de capacitación técnica, hemos encontrado falta de conocimientos en el desarrollo de planos digitales, incluyéndome a mí. Esto facilitará el uso de los equipos automatizados que se tienen en la empresa, ya que estos trabajan directamente con el plano que se carga. Además, realizar los planos de forma digital, tiene la ventaja de que se guardan, y se podrían utilizar en futuros proyectos.

10. Desde el punto de vista técnico, ¿cuáles son las áreas clave de enfoque para el crecimiento futuro de Aceros del Sur?

En el taller de construcción mecánica, debido a que se tiene aplicación en muchas industrias y la atención y productos realizados son personalizados. Además, se necesita un mejor enfoque en el área de ventas para incrementar los ingresos en esta área de la empresa.

11. ¿Cómo ve la competencia en el mercado metalmecánico?

El mercado es muy competitivo, ya que existen muchos talleres mecánicos que brindan servicios similares a menores precios. Aun así, Aceros del Sur mantiene una buena reputación debido a su personal bien capacitado, mejores tiempos de entrega, alta gerencia que brinda asesoría personalizada, maquinaria más avanzada y al contrario de otros talleres, aceptamos retos y cumplimos con las expectativas del cliente.

12. ¿Cómo ve la evolución de las tecnologías aplicadas en el sector metalmecánico y su impacto en la empresa?

El avance tecnológico ha sido el adecuado. Lamentablemente, en el país estos avances han llegado de forma lenta debido a sus altos costos, y la falta de profesionales que tengan el conocimiento de cómo usar esta maquinaria. Por lo que esto fue un gran desafío de la empresa hasta el 2021 que hubo la oportunidad de implementación de nuevas tecnologías. Como se mencionó anteriormente, el impacto fue inmenso, el taller pasó de tener tecnología manual y algo obsoleta, a tener tecnología de punta en el país. Esto como se mencionó anteriormente, permitió que la empresa mejore sus procesos, automatice otros, mejore tiempos de entrega, mejore acabados, en pocas palabras volvió a la empresa más competitiva.

13. Aceros del Sur ha implementado cambios significativos en su estructura y operaciones. ¿Cómo ha sido el proceso de implementación de cambios desde una perspectiva técnica?

El proceso fue largo, después de implementar los equipos hubo una pequeña capacitación por parte del proveedor del equipo, pero aun así no fue suficiente para todos los que somos parte del área técnica. Un desafío que se tuvo fue la falta de expertos en la nueva maquinaria, y debido a esto hubo mucho autoaprendizaje por mi parte y por parte de los operarios, este proceso fue largo y nos tomó varios meses lograr comprender los equipos al 100%. Actualmente, aunque no nos consideramos expertos hemos logrado conocer bien los equipos y resolver ciertos problemas que se presentan de forma autónoma.

14. ¿Qué desafíos se presentaron durante este proceso?

Además de los desafíos expuestos, también ha sido complicado encontrar nuevo personal con conocimientos en el uso de esta maquinaria.

15. ¿Hay sugerencias o comentarios que desee proporcionar en relación con la gestión técnica y operativa de Aceros del Sur?

Si, capacitar al personal en sus falencias, como en el dibujo y a los nuevos operarios en el correcto uso de la maquinaria automatizada. Debido a esto la gerencia general ha planificado para este año buscar los recursos y lugares donde se pueda capacitar al personal.

16. ¿Cómo fomenta la retroalimentación y las ideas innovadoras dentro del equipo técnico?

La retroalimentación la realizó yo se hace de forma verbal y personal con cada operario, además en caso de ser necesario se explica con dibujos o con el equipo que se puede mejorar. La retroalimentación como equipo es a cargo de la gerencia general, quien mediante pequeñas reuniones comenta las posibles mejoras y permite a cada integrante de la empresa expresar sus opiniones.

En cuanto a la innovación el área técnica, siempre estamos atentos a las ideas que tengan los operarios. Por lo general, antes de empezar cada proyecto yo me reúno personalmente con cada operario y juntos realizamos una lluvia de ideas de cómo realizar mejor su parte del trabajo, así se llega a un acuerdo mutuo y se trabaja de mejor manera. Debido a esta interacción personalizada, los operarios sienten la confianza de abrirse y expresar sus ideas sin el temor de que sean rechazadas.

Entrevistado: Contadora – Paola Carolina Mendoza Valverde

1. Como contadora, ¿cuáles son sus responsabilidades clave en la gestión financiera de Aceros del Sur?

La responsabilidad en la gestión financiera, como contadora de Aceros del sur, es mantener al día en las obligaciones que determinan los Organismos de control; presentar de manera pertinente los Estados Financiero; determinar los indicadores financieros de la empresa.

2. ¿Cómo se ha enfrentado la empresa a desafíos financieros, especialmente durante el año 2020?

En el año 2020, hubo una baja considerable en las ventas de la compañía, esto ha afectado económicamente hasta el día de hoy, pero a pesar de esta situación la empresa ha seguido gestionando a tiempo todos los proyectos para los que han sido contratado.

3. ¿Cuáles son los indicadores financieros más relevantes que monitorea para evaluar la salud financiera de la empresa?

Los indicadores financieros más relevantes monitoreados son el de Liquidez y solvencia.

4. Se ha observado un aumento en la deuda total de Aceros del Sur. ¿Cuáles son las estrategias para gestionar esta deuda y cuáles son los riesgos asociados?

La deuda que mantiene Aceros del Sur se debe a que por muchos años se mantuvo deudas personales que generaron un interés excesivo, los cuales se han cubierto con préstamos adquiridos en instituciones bancarias, esto llevo a Aceros del Sur a mantener un aumento en sus deudas para poder solventar la producción de los proyectos. Un riesgo asociado sería el riesgo financiero porque nos podría generar un problema de liquidez.

5. ¿Se han identificado medidas específicas para reducir la carga financiera y mejorar la sostenibilidad financiera?

Las medidas específicas que se han identificado es primordialmente no adquirir deudas de índole personal que generaban ese interés excesivo; y para mejorar la sostenibilidad financiera es un buen punto el planificar los gastos y los pagos por compra de materiales para producción.

6. Aceros del Sur ha implementado mejoras tecnológicas en su taller de mantenimiento industrial. ¿Cómo se ha traducido esto en mejoras de eficiencia operativa y financieras?

Los avances tecnológicos ha ayudado a Aceros del Sur, esto le ha permitido mantener los plazos de entrega, mejorar la producción, para así poder generar los mayores ingresos en la empresa.

7. ¿Cómo se coordina el trabajo de su área con otras áreas, especialmente con el equipo técnico y la gerencia general?

Se coordina por vía remota. Y me comunico directamente con la Gerente y las Asistentes Administrativas.

8. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades identificados en la gestión de costos y gastos?

Los desafíos que se enfrenta es que como es una empresa personal hay veces que los gastos personales se ven involucrados con los gastos de la empresa.

9. Desde la perspectiva financiera, ¿cómo evalúa Ud el modelo de negocio de Aceros del Sur?

Mi evaluación personal de Aceros del Sur es que es una empresa que se ha mantenido en el mercado durante muchos años, incluso en el periodo de pandemia fue una empresa que siempre tuvo movimiento económico, a diferencia de otras empresas que cerraron sus puertas por falta de ingresos, pero es una empresa que si se maneja adecuadamente puede tener un crecimiento apropiado. Esta evaluación se la realiza en base a los Estado Financieros de la empresa.

10. ¿Existen áreas específicas del modelo de negocio que podrían mejorarse desde un punto de vista financiero?

Un área específica que podría mejorar es el área de ventas, y el área de producción, creo que el definir la función concreta de cada uno de los miembros del equipo, podría ayudar a mejorar la situación de la empresa.

11. Se ha mencionado una mejora en la liquidez de la empresa. ¿Cómo se ha logrado esto y cuál es la importancia de mantener un nivel adecuado de liquidez?

En realidad, se ha logrado mediante a créditos adquiridos en Instituciones Financieras que han permitido mantener de cierta manera liquidez en la empresa. La producción si ha aportado en mejorar la situación de la empresa, pero como se trabaja con crédito a proveedores de hasta 90 días, es un poco complicado mantener una liquidez adecuada.

12. ¿Cómo interpreta los resultados de la prueba ácida en los años 2020, 2021 y 2022?

De acuerdo con la Prueba Ácida de los años 2020, 2021, 2022, representa que la compañía se mantiene estable.

13. ¿Cuáles son las perspectivas financieras para Aceros del Sur a corto y largo plazo?

Considero que Aceros del Sur a corto plazo puede cubrir las deudas adquiridas y a largo plazo

puede crecer económicamente si se mantiene con las ventas que se han venido manejando en estos últimos años.

14. ¿Tiene recomendaciones específicas para fortalecer la salud financiera y mejorar la rentabilidad de la empresa?

Mi recomendación específicamente en diferenciar los gastos personales y los de la empresa y manejar una cuenta bancaria específicamente para la empresa, pues así podemos tener un mejor manejo de los ingresos de los costos y de los gastos de la empresa.

15. Hay sugerencias o comentarios que desee proporcionar en relación con la gestión financiera de Aceros del Sur

La sugerencia es que se maneje como una empresa y no como un negocio personal.

Entrevistado: Vendedora del Área de Ventas - Diana Vivanco

1. ¿Puede describir las actividades diarias clave en su rol de ventas en Aceros del Sur?

- Atención al cliente
- Secuencia de clientes llamadas
- Cotizaciones solicitadas
- Corte material
- Facturación
- Recuperación cartera
- Ingreso y pedido de materiales de distribución

2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y metas del equipo de ventas?

En mi caso como vendedora de almacén, la meta es llegar a vender la mayor cantidad posible, aumentar diariamente los clientes satisfechos no solo por el producto que se entrega, también por asesoramiento y rapidez en las entregas.

3. Aceros del Sur ofrece una atención personalizada en el área de ventas. ¿Cómo se logra esta atención personalizada y qué valor agrega a la relación con los clientes?

Se ha logrado por la comunicación y confianza que se llega a tener con el cliente, conociendo un poco más de su actividad y materiales que suele diariamente utilizar, en muchos de los casos

nos permite brindar información de nuevos productos y servicios que podrían de alguna manera mejor aún más su actividad. La ayuda se generaliza por medio de catálogo de productos

4. ¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas de los clientes a las que se enfrenta en su función de ventas?

Buscar soluciones y alternativas al material que solicitan

Recomendaciones por parte del vendedor

Manejo apropiado del material

Beneficios del producto que solicitan

Sobre todo, cumplir con las expectativas del cliente en lo referente a calidad

5. ¿Cómo se aborda la venta de aceros especiales a clientes? ¿Existen estrategias específicas para la promoción de productos?

En caso de los aceros – especiales lo que se le solicita al cliente por primer punto nos ayude con la información del material que solicita, en que aplicación va a utilizar.

Se le ayuda con información técnica, utilizando el cuadro de aceros indicando propiedades del material sus ventajas se le entrega consejos que se debe utilizar al mecanizar, Sugerencias sobre tratamiento térmico.

En muchos de los casos se le proporciona al cliente alternativas de este tipo aceros haciendo sugerencias de que ciertos cambios le traerán mayores beneficios en su actividad.

6. En términos de diseño y fabricación de maquinaria industrial, ¿cómo se presenta y vende este servicio a los clientes?

Solicitando la información necesaria características y procesos de la máquina requerida Sugerencias para mejorar su requerimiento, y satisfacer la necesidad solicitada Cumplir y garantizar con resultados óptimos la solicitud inicial

7. ¿Cómo se coordina el trabajo del área de ventas con otras áreas, especialmente con el equipo técnico y la gerencia general?

Enviando la información detallada de lo que solicita en cliente área técnica que corresponda
Realizando las recomendaciones adecuadas para cumplir con el requerimiento

Hacer tomar en cuenta el tiempo de trabajo ofrecido al requerimiento

8. ¿Existen desafíos identificados en la comunicación y colaboración entre departamentos?

Ninguno gracias a que se ha implementado como medios de información orden de trabajo detallado el requerimiento, enviando la información completa por medio de wasap – correo electrónico, esto garantiza los requerimientos del cliente.

9. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el equipo de ventas en Aceros del Sur?

El mayor desafío es mantener satisfechos a nuestra cartera de clientes, y está siga creciendo

10. ¿Existen oportunidades identificadas para aumentar las ventas o diversificar los servicios ofrecidos?

Existe la oportunidad diariamente en la atención al cliente, dando una mayor información que conozca sobre los productos – actualizaciones en maquinaria y servicios que brindamos.

Buscando soluciones a las necesidades de forma rápida y eficaz, un cliente bien atendido es nuestra mayor publicidad ya que se encargará de recomendar a otras personas nuestros servicios.

La oportunidad de que nos conozcan es por medio de las redes sociales que se a podido enviar información de fabricación – distribución de materiales.

11. ¿Cómo se recopila y gestiona el feedback de los clientes en el área de ventas?

Basándonos como primer punto en recopilar información del cliente saber sus exigencias y necesidades por medio de una retroalimentación de la gerencia – con el área de ventas que nos

permita cruzar información, buscando mejoras para beneficio en atención al cliente.

Capacitación y actualización en los productos y servicios que brindamos que esto sea una fortaleza en nuestra actividad diaria.

12. ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se han utilizado comentarios de clientes para mejorar o ajustar estrategias de ventas?

En este caso la distribución de materiales y mecanizados con la industria (Umco) Mayor Agilidad en la entrega información – cotizaciones

Cumplir con las necesidades en materiales enviando en algunos casos alternativas que serían de beneficio a su actividad.

Entregas rápidas

13. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza el equipo de ventas para facilitar su trabajo y mejorar la eficiencia?

Las ordenes de trabajo es una herramienta ágil para agilizar los requerimientos Enviar la información – cotización por wasap la repuesta es más rápida

14. ¿Existe algún sistema o plataforma específica para gestionar relaciones con clientes (CRM)?

Manejamos la relación empresa – cliente por medio del wasap nos permite estar conectados y agilizar procesos de cotizaciones, notificaciones ventas y pedidos.

15. ¿Hay sugerencias o comentarios que desee proporcionar en relación con el proceso de ventas en Aceros del Sur?

Mantener estrategias permanentes de publicidad de productos-fabricaciones para que los clientes permanezcan informados y puedan sociabilizar de mejor manera nuestra actividad.

16. ¿Cómo se fomenta la innovación y nuevas ideas dentro del equipo de ventas?

Buscando otros medios adicionales para enviar información a los clientes adicionales a los que ya se envía como redes sociales. - realizando cursos o informativos para que nuestros clientes permanezcan conectados con nuestros avances en la fabricación de maquinaria – y actualizaciones en productos.

17. Comentarios adicionales:

La mayor negociación es nuestro trabajo permanente y destacado con la industria no solo como fabricantes de maquinaria – también como distribuidores de materiales, que nos ha permitido llegar a formar parte de sus equipos como distribuidores de servicios.

Entrevistado: Logística – Rita Vivanco

1. ¿Puede describir las actividades diarias clave en su rol en Aceros del Sur?

Mi actividad diaria es encargarme del área de la logística de la empresa, la entrega de materiales y trabajos listos compra de los diferentes insumos que se requiere

2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades?

Mi principal responsabilidad es la logística, pero cuando no se requiere de mis servicios en esa área, me encargo de realizar

Las retenciones de las facturas de las compras. Guardar los respectivos documentos en una carpeta, con el número de retención y el respectivo número de cheque girado, para tener un fácil acceso, cuando se requiera dicha información

Hacer un listado de las facturas a cuyos proveedores se les cancela una vez por mes, para poder girar su respectivo cheque

Estas actividades son las que debo realizar todo el mes, pero de ser necesario si necesitan de mi en el área de ventas también les colaboro sobre todo en la bodega, cuando se tiene mucha carga de cortes en esa área

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Aceros del Sur y cómo ha sido su experiencia laboral hasta ahora?

Llevo trabajando aproximadamente cinco años, ha sido una experiencia agradable, en el tiempo

que llevo aquí habido la apertura para aprender nuevas actividades existe compañerismo

4. ¿Cómo es la colaboración y comunicación con sus colegas y supervisores en el día a día?

Existe una buena colaboración, comunicación y se tiene la apertura para despejar dudas si las hubiere en cuanto a las labores diarias designadas

5. ¿Cómo se siente acerca de su trabajo y su contribución a los objetivos de Aceros del Sur?

Me siento satisfecha con mi trabajo, cumple mis expectativas y trato de hacer mis labores de la mejor manera para beneficio propio y de toda la empresa

6. ¿Hay aspectos específicos que le gustaría cambiar o mejorar en su entorno laboral?

En general el entorno laboral es bueno, pero creo que siempre es bueno preocuparse por mantener una buena comunicación y relación entre todos eso permite que todos nos sintamos a gusto, y ejecutemos nuestro trabajo en un ambiente laboral agradable, en beneficio de la empresa y de todos

7. ¿Existen canales específicos de comunicación para abordar problemas o mejoras en los procesos?

Siempre hay apertura para dialogar, y eso es muy importante nos permiten expresar nuestras inquietudes, y toman en cuenta nuestra opinión que de cierta forma puede aportar en mejorar ciertos aspectos en beneficio de la empresa, aunque siempre la última palabra la tengan los dueños

8. Desde su perspectiva, ¿cómo ve el futuro de Aceros del Sur en términos de crecimiento y desarrollo?

Pienso que la empresa va creciendo cada año, porque siempre buscan nuevas oportunidades para hacerlo, como preparándose y mejorando cada área con maquinaria que les permita cada vez dar más alternativas, para cubrir las necesidades de los clientes de tal manera, que la empresa sea para ellos un lugar donde puedan cubrir todas sus expectativas

Entrevistado: Operario de Aceros del Sur - Noe Chicaiza

1. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades clave como operario en Aceros del Sur?

El adecuado uso de máquinas herramientas, Torno y fresadora, instrumentos de medición como reloj palpador, calibradores y micrómetros.

2. ¿Cuáles son las tareas diarias o proyectos en los que está más involucrado?

Fabricación, construcción de piezas y mecanismos usando maquinas herramientas e instrumentos de precisión a partir de un plano.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Aceros del Sur y cómo ha sido su experiencia laboral hasta ahora?

2 meses por tanto me gusta el ambiente laboral y nada que me disguste

4. ¿Ha enfrentado desafíos específicos en su trabajo y cómo han sido abordados?

Es desafiante la antigüedad del torno grande y algunos instrumentos de medición, pero gracias a la experiencia del operario se ha logrado alcanzar el objetivo.

5. Describa el proceso de producción en el que participa y su papel en dicho proceso.

Durante el torneado, las piezas a fabricar se centran sobre una herramienta completamente fija llamada mandril, mientras la pieza va girando adquiere una forma circular por medio de una herramienta de corte que al final se obtiene un elemento completamente circular.

6. ¿Cómo se asegura de mantener altos estándares de calidad en su trabajo?

Para alcanzar un estándar de calidad se usa instrumentos para medir de precisión, los acabados y dimensiones están basados en los detalles del plano.

7. ¿Cómo es la colaboración y comunicación con sus colegas y supervisores en el día a día?

Es mutua, idónea y oportuna.

8. ¿Existen canales específicos de comunicación para abordar problemas o mejoras en los procesos?

No existe o no tengo la seguridad si existe, aun por ser un operador de nuevo ingreso.

9. ¿Qué tipo de tecnología y herramientas utiliza en su trabajo diario?

Mi trabajo está basado en máquinas y herramientas análogas o convencionales.

10. ¿Cómo ha impactado la tecnología en la eficiencia de las operaciones?

Al adquirir cualquier tipo de tecnología en conveniencia de uso para la empresa es obvia la

mejora, dejando como efecto final la eficiencia eficacia y efectividad.

11. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta en su trabajo diario?

El tiempo, ya que el día es muy corto y ciertas veces el trabajo tiene detalles que la maquina al ser antigua no se puede realizar con mayor o mejor fluides.

12. ¿Cómo se siente Aceros del Sur ha abordado estos desafíos?

Se encuentra en proceso de adquisición de mecanismos para mejorar el torno grande

13. ¿Cómo se siente acerca de su trabajo y su contribución a los objetivos de Aceros del Sur?

La sensación de haber contribuido con Aceros del Sur es emocionante y gratificante.

14. ¿Hay aspectos específicos que le gustaría cambiar o mejorar en su entorno laboral?

Un poco de tiempo cada cierta época para reorganizar el espacio. Ejemplo cada 6 meses o antes de fin de año deberíamos parar todo un día entero para arregla y organizar el taller

15. ¿Se le ha proporcionado feedback sobre su desempeño? ¿Cómo se maneja este proceso?

Aun no.

16. ¿Tiene sugerencias o ideas para mejorar los procesos o condiciones de trabajo?

Tiempo para el orden y limpieza.

17. ¿Cómo se aborda la seguridad en el trabajo en Aceros del Sur?

Existen Epp y se usa con relación a cada actividad.

18. ¿Ha habido cambios o mejoras en las prácticas de seguridad durante su tiempo en la empresa?

No.

19. Desde su perspectiva, ¿cómo ve el futuro de Aceros del Sur en términos de crecimiento y desarrollo?

Está muy bien encaminada.

20. ¿Hay áreas específicas en las que cree que la empresa podría expandirse o mejorar?

Mantenimiento minucioso a las maquinas convencionales tornos, fresadoras, estas siendo

máquinas que se usan con gran frecuencia en el taller.

21. ¿Cómo es la interacción entre los operarios y otros departamentos, como el área técnica o ventas?

No hay inconvenientes.

22. ¿Se involucran los operarios en proyectos colaborativos con otros departamentos?

De ser necesario y solicitado por mandos superiores sí.

Entrevistado: Operario de Aceros del Sur - Robinson Chicaiza

1. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades clave como operario en Aceros del Sur?

Mecanizar piezas de precisión.

2. ¿Cuáles son las tareas diarias o proyectos en los que está más involucrado?

Fabricación de piezas en torno, fresadora y maquinas convencionales y CNC.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Aceros del Sur y cómo ha sido su experiencia laboral hasta ahora?

1 año ½ con una experiencia satisfactoria

4. ¿Ha enfrentado desafíos específicos en su trabajo y cómo han sido abordados?

En algunas ocasiones, la he superado dando soluciones oportunas al momento ya que necesitamos suplir mecanismos urgentes para la industria.

5. Describa el proceso de producción en el que participa y su papel en dicho proceso.

Recibimos materia en fruto, un plano acotado con medidas específicas y procedemos a la realización de dicha pieza en el material asignado por el plano.

6. ¿Cómo se asegura de mantener altos estándares de calidad en su trabajo?

Utilizamos herramientas de precisión, verificando cada proceso en la fabricación de la pieza, teniendo en cuenta incluso su aspecto final y tolerancia en su medida.

7. ¿Cómo es la colaboración y comunicación con sus colegas y supervisores en el día a día?

Cada uno tiene sus ideales, tratando de sacar ventaja a cada una de sus habilidades y manera de

pensar para realizar un trabajo colectivo de la mejor manera.

8. ¿Existen canales específicos de comunicación para abordar problemas o mejoras en los procesos?

Whatsapp y Facebook además de un trato directo con nuestro jefe inmediato.

9. ¿Qué tipo de tecnología y herramientas utiliza en su trabajo diario?

Software de diseño y programación, simuladores, planos detallados impresos, herramientas de medición de alta precisión certificados por sus empresas proveedoras y maquinaria a la vanguardia para competir en el campo.

10. ¿Cómo ha impactado la tecnología en la eficiencia de las operaciones?

Reducción del tiempo de trabajo, aumento de productividad y calidad, menor esfuerzo físico.

11. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta en su trabajo diario?

El orden y la limpieza, precisión que conlleva cada elemento mecanizado y los tiempos de entrega de cada trabajo.

12. ¿Cómo se siente acerca de su trabajo y su contribución a los objetivos de Aceros del Sur?

Satisfecho al cumplir con los trabajos designados.

13. ¿Hay aspectos específicos que le gustaría cambiar o mejorar en su entorno laboral?

Limpieza y orden, comunicación con los compañeros, trabajo en grupo.

14. ¿Se le ha proporcionado retroalimentación sobre su desempeño? ¿Cómo se maneja este proceso?

Se necesita más retroalimentación técnica, orden y limpieza teniendo en cuenta cada puesto de trabajo y las funciones que realizamos.

15. ¿Tiene sugerencias o ideas para mejorar los procesos o condiciones de trabajo?

Debemos tener en cuenta que podemos mejorar en el orden de las herramientas, en la mejora de la infraestructura para reducir daños ergonómicos en los operarios.

Podríamos crear un diseño de ubicación de materiales para mejorar su uso y aplicaciones.

16. ¿Cómo se aborda la seguridad en el trabajo en Aceros del Sur?

Dotación de uniformes, capacitaciones en las empresas que visitamos, señaléticas.

17. ¿Ha habido cambios o mejoras en las prácticas de seguridad durante su tiempo en la empresa? (explicar cuáles han sido los cambios)

Con la proporción de equipo de protección personal, dotación de equipo de seguridad, señalización.

18. Desde su perspectiva, ¿cómo ve el futuro de Aceros del Sur en términos de crecimiento y desarrollo?

Es una empresa en crecimiento, por el momento no me encuentro estudiando, pero si ayuda a jóvenes que están estudiando y necesitan realizar sus prácticas en algunas áreas de la empresa.

19. ¿Qué cree usted que se pueda mejorar su área para que la empresa pueda crecer?

Si, en el mercado en la industria y en la competitividad de calidad y tiempos de entrega.

20. ¿Cómo es la interacción entre los operarios y otros departamentos, como el área técnica o ventas?

Excelente

21. ¿Se involucran los operarios en proyectos colaborativos con otros departamentos?

Siempre. Las visitas por motivo de mantenimiento industrial a las diferentes empresas del país, dándonos la oportunidad de aprender nuevas técnicas, nuevos procesos de las diferentes áreas y trabajos que se realiza.

Entrevistado: Operario de Aceros del Sur – Maiker Rodriguez

1. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades clave como operario en Aceros del Sur?

Servicios múltiples

2. ¿Cuáles son las tareas diarias o proyectos en los que está más involucrado?

Diseño CAD/CAE y fabricación, soldador, armador, operador cortes cnc y mantenimiento

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Aceros del Sur y cómo ha sido su experiencia laboral hasta ahora?

4 AÑOS

4. ¿Ha enfrentado desafíos específicos en su trabajo y cómo han sido abordados?

Al momento de resolver situaciones en diseños, mantenimiento y modificación de máquinas, siempre buscando la solución más viable basada en costos, de fácil fabricación y resolución eficiente del problema propuesto.

5. Describa el proceso de producción en el que participa y su papel en dicho proceso.

- Contribuyo en el proceso de diseño con ideas que ayuden a resolver los problemas propuesto y lograr el objetivo planteado, mediante el diseño y modelado 3d con software CAD y confirmación con estudios análisis estáticos de cargas con software CAE.
- Una vez definido el diseño continuo con el proceso de cortes, armado y soldado del equipo propuesto siempre enfocado en la culminación rápida, pero calidad de los acabados tanto visuales como de dimensionamiento y funcionamiento.
- Para los cortes se define la figura a cortar con medidas y tolerancias, mediante software se transforma en código G para q la maquina le pueda comprendes, se define el proceso de corte (plasma / oxicorte) según los espesores y tipo de materia y se procede a generar el corte.
- El mantenimiento correctivo-preventivo se realiza definiendo el posible daño, determinado las partes afectadas y corrigiendo los daños y cambiando las partes ya no útiles, lubricación y pruebas de que este todo en orden.

6. ¿Cómo se asegura de mantener altos estándares de calidad en su trabajo?

Los niveles de tolerancias en medidas son muy estrictos en su precisión al momento de la fabricación. el manejo de los materiales durante la armada garantiza que el acabado final sea excelente y la presentación visual optima se confirmas muchas veces con los planos que las medidas este según el documento, las partes y elementos utilizados son de excelente calidad.

7. ¿Cómo es la colaboración y comunicación con sus colegas y supervisores en el día a día?

Tenemos un trato amigable y todos estamos dispuesto a colaborarnos, no existe competitividad interna más bien un compromiso mutuo en que las cosas salgan bien y en poder ayudar a que eso se cumplan los objetivos.

8. ¿Existen canales específicos de comunicación para abordar problemas o mejoras en los procesos?

En su mayoría se maneja de manera personal mediante reuniones cortas en sitio con los operadores y trabajadores involucrados

9. ¿Qué tipo de tecnología y herramientas utiliza en su trabajo diario?

Equipos de corte CNC, computadoras, sueldas MMA/TIG/MIG entre otras

10. ¿Cómo ha impactado la tecnología en la eficiencia de las operaciones?

Los tiempos de entrega se redujeron considerablemente, la calidad está más controlada ya que hay menos partes que se envían a construcción externa y todo podemos resolver en el momento

11. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta en su trabajo diario?

Muchas veces los tiempos de entrega muy cercanos y la cantidad de trabajos en paralelo hacen que sea más complejo cumplir

12. ¿Cómo se siente Aceros del Sur ha abordado estos desafíos?

Aumentando las jornadas de trabajos, ingresando personal por temporadas y siendo más eficiente en el proceso

13. ¿Cómo se siente acerca de su trabajo y su contribución a los objetivos de Aceros del Sur?

Excelente, es un campo que me gusta y apasiona, ya que puedo ejercer las habilidades aprendidas en la carrera de ingeniería y mi oficio de toda la vida soldadura, además se aprende con cada nuevo proyecto.

14. ¿Hay aspectos específicos que le gustaría cambiar o mejorar en su entorno laboral?

El área de trabajo una ampliación creo que es necesaria

15. ¿Se le ha proporcionado feedback sobre su desempeño? ¿Cómo se maneja este proceso?

Siempre estamos en constante feedback tanto entre trabajadores como con los jefes y clientes

16. ¿Tiene sugerencias o ideas para mejorar los procesos o condiciones de trabajo?

Aparte de la ampliación el área podría ser otro equipo de elevación de carga a la entrada del área de talleres

17. ¿Cómo se aborda la seguridad en el trabajo en Aceros del Sur?

Creo que es eficiente, siempre se tiene en stop todos los equipos de seguridad necesarios para

los trabajos que realizamos, y la utilización de esos equipos es constante y eficiente por parte de todo el equipo

18. ¿Ha habido cambios o mejoras en las prácticas de seguridad durante su tiempo en la empresa?

La calidad y variedad de los implementos ha mejorado además la disponibilidad

19. Desde su perspectiva, ¿cómo ve el futuro de Aceros del Sur en términos de crecimiento y desarrollo?

Muy bien creo que cada vez estamos mejorando internamente con los procesos y proyectos ejecutados, eso nos va a posicionar de muy buena manera en el mercado y se verá reflejado en un crecimiento constante, además la empresa siempre está invirtiendo en equipos modernos para mantenernos actualizados.

20. ¿Hay áreas específicas en las que cree que la empresa podría expandirse o mejorar?

En la fabricación de máquinas y mecanizados creo que son las áreas donde se puede generar un crecimiento más fuerte

21. ¿Cómo es la interacción entre los operarios y otros departamentos, como el área técnica o ventas?

Excelente, siempre colaborando una con la otra en la medida posible

22. ¿Se involucran los operarios en proyectos colaborativos con otros departamentos?

Cuando es necesario si

11.2. ANEXO II ENTREVISTAS CLIENTES EMPRESA ACEROS DEL SUR

Nombre del Cliente: **Danny Eduardo Jiménez Parra**

Cargo en la Empresa: **Dibujante**

Nombre de la Empresa: **Adelca**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **2 años**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos o necesidades que enfrentas al buscar fabricación de piezas y máquinas industriales?

Entre los principales desafíos esta encontrar al proveedor que disponga tanto de la maquinaria como el personal adecuado para que aseguren la calidad de la fabricación, en temas como precisión dimensional, tolerancias, calidades superficiales, materiales, entre otros.

2. ¿Qué tipo de piezas o máquinas sueles necesitar con más frecuencia?

Ejes, bocines, piñones.

3. ¿Hay características específicas o requisitos técnicos que son críticos para tu negocio?

Sí, al ser adelca una fundidora de acero, un proceso considerablemente complejo y abrasivo todas las maquinarias, así como sus partes se encuentran expuestas a un ambiente bastante crítico, por lo que los factores que siempre se consideran son: La temperatura, la abrasión, la corrosión.

4. ¿Cómo evalúas actualmente la calidad de las piezas y máquinas que recibes?

Para evaluar la calidad de la fabricación utilizo básicamente 2 criterios: el primero es la precisión dimensional es decir que la fabricación cumpla con las dimensiones y tolerancias que solicita el plano y por otro lado que el material sea el que el plano solicita.

5. ¿Cómo conociste a Aceros del Sur y cuál fue tu experiencia inicial al trabajar con nosotros?

Fue recomendación del gerente de planta que en algún momento ya había sido cliente. La primera impresión fue considerablemente buena pues entre las primeras fabricaciones que se envió a realizar eran complejas y fueron elaboradas con precisión. Mismas fabricaciones que hasta el día de hoy siguen trabajando.

- 6. ¿En qué áreas crees que Aceros del Sur destaca en comparación con otros proveedores y que aspectos valoras más?**

La rapidez, el asesoramiento y por supuesto la calidad de su trabajo.

- 7. ¿Qué servicios o características te gustaría ver mejorados o agregados para cumplir con tus necesidades futuras?**

Considero que para ciertas fabricaciones una visita a planta es necesaria.

- 8. ¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado tus necesidades de manera efectiva?**

Si

- 9. ¿Cómo evalúas el soporte postventa que has recibido?**

Muy bueno

- 10. ¿Hay áreas específicas en las que crees que Aceros del Sur podría apoyarte mejor en el futuro?**

Selección de material.

- 11. ¿Cómo se compara nuestra oferta con la de otros competidores?**

Considerablemente más económica.

- 12. ¿Has notado cambios en el mercado que podrían afectar tus necesidades o elecciones de proveedores?**

La constante alza de precios en la materia prima

Nombre del Cliente: **Marco Alarcón**

Cargo en la Empresa: **Team Leader**

Nombre de la Empresa: **ESSITY**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **20 Años**

1. **¿Cuáles son los principales desafíos o necesidades que enfrentas al buscar fabricación de piezas y máquinas industriales?**

Calidad, tiempo de entrega, Costo

2. **¿Qué tipo de piezas o máquinas sueles necesitar con más frecuencia?**

Mecanizados de partes y piezas

3. **¿Hay características específicas o requisitos técnicos que son críticos para tu negocio?**

Tipo de material

4. **¿Cómo evalúas actualmente la calidad de las piezas y máquinas que recibes?**

Se tiene un 90%

5. **¿Cómo conociste a Aceros del Sur y cuál fue tu experiencia inicial al trabajar con nosotros?**

Ya trabajaban con la empresa cuando yo pase a mantenimiento, muy poco ya que en ese entonces era técnico de turno

6. **¿En qué áreas crees que Aceros del Sur destaca en comparación con otros proveedores y que aspectos valoras más?**

Rapidez en la entrega de lo que se requiere

7. **¿Qué servicios o características te gustaría ver mejorados o agregados para cumplir con tus necesidades futuras?**

Que tratemos de ajustarnos a las horas que les requerimos en la planta

8. **¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado tus necesidades de manera efectiva?**

Si

9. **¿Cómo evalúas el soporte postventa que has recibido?**

Bueno

10. ¿Hay áreas específicas en las que crees que Aceros del Sur podría apoyarte mejor en el futuro?

Proyectos

11. ¿Cómo se compara nuestra oferta con la de otros competidores?

Casi van a la par

12. ¿Has notado cambios en el mercado que podrían afectar tus necesidades o elecciones de proveedores?

Si se ha notado muchos cambios, ahora existes más personas o empresas que ofertan sus servicios

Nombre del Cliente: **Carlos Chancusig**

Cargo en la Empresa: **Team Leader Mtto Molinos**

Nombre de la Empresa: **ESSITY**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **12 años**

- 1. ¿Cuáles son los principales desafíos o necesidades que enfrentas al buscar fabricación de piezas y máquinas industriales?**

Precisión se requiere que las piezas tengan ajustes exactos para no tener problemas en el montaje y funcionalidad por que el diseño es empírico, no se dispone de simulaciones que sustenten el trabajo antes de ejecutarlo.

- 2. ¿Qué tipo de piezas o máquinas sueles necesitar con más frecuencia?**

Ejes.

- 3. ¿Hay características específicas o requisitos técnicos que son críticos para tu negocio?**

Material, diseño y ajuste.

- 4. ¿Cómo evalúas actualmente la calidad de las piezas y máquinas que recibes?**

Las medidas deben estar acorde al plano,

- 5. ¿Cómo conociste a Aceros del Sur y cuál fue tu experiencia inicial al trabajar con nosotros?**

Es proveedor de años en la empresa. El acompañamiento que brinda es muy bueno, pero podrían mejorar en la manera de presentar los proyectos.

- 6. ¿En qué áreas crees que Aceros del Sur destaca en comparación con otros proveedores y que aspectos valoras más?**

Diseño e instalación de máquinas. Los otros proveedores no lo hacen.

- 7. ¿Qué servicios o características te gustaría ver mejorados o agregados para cumplir con tus necesidades futuras?**

La presentación de proyectos y entrega a tiempo de los informes de trabajos realizados.

8. ¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado tus necesidades de manera efectiva?

Es indispensable que todo el personal sea poli funcional, he tenido inconvenientes en que se les llama y dicen “NO ESQUE EL ENTENDIDO DE ESO ES”...O a su vez “YA LE COMENTO A LA ING. GRACE”. Ser parte de un equipo requiere de saber todos de todo.

9. ¿Cómo evalúas el soporte postventa que has recibido?

Si el diseño estuviera mejor sustentado no se debería intervenir nuevamente en ningún equipo, un porcentaje de los equipos tienen que ser corregidos cuando ya arranca y esto significa tiempo.

10. ¿Hay áreas específicas en las que crees que Aceros del Sur podría apoyarte mejor en el futuro?

La necesidad no varía, se requiere mejorar en lo que ya ofrecen.

11. ¿Cómo se compara nuestra oferta con la de otros competidores?

Se toma en cuenta tiempo de entrega, costo, y más que nada el historial del proveedor, pues si ya se tuvo problemas en la construcción es algo dudoso enviarle nuevamente un trabajo.

12. ¿Has notado cambios en el mercado que podrían afectar tus necesidades o elecciones de proveedores?

Hay más proveedores cada día se vuelve más competitivo. No se tiene cambios puesto que en mi área las maquinas trabajan más de 25 años. No hay nuevos diseños y la tecnología tiene el mismo principio básico de los componentes.

Nombre del Cliente: **Pablo Cuenca**

Cargo en la Empresa: **Gerente General**

Nombre de la Empresa: **ACEIN ACEROS INDUSTRIALES S. A.**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **13 años**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos o necesidades que enfrentas al buscar fabricación de piezas y máquinas industriales?

Que el proveedor tenga experiencia y conocimiento de los repuestos y máquinas que ofrece, garantía y respaldo técnico.

2. ¿Qué tipo de piezas o máquinas sueles necesitar con más frecuencia?

Cribas, estructuras metálicas.

3. ¿Hay características específicas o requisitos técnicos que son críticos para tu negocio?

El tipo de material que se utiliza debe cumplir con especificaciones técnicas de resistencia al desgaste. Además de cumplir con la geometría y tolerancias.

4. ¿Cómo evalúas actualmente la calidad de las piezas y máquinas que recibes?

Cumplen sin problema con las características técnicas requeridas.

5. ¿Cómo conociste a Aceros del Sur y cuál fue tu experiencia inicial al trabajar con nosotros?

Conozco a su propietaria, colega de profesión, ha sido una buena experiencia.

6. ¿En qué áreas crees que Aceros del Sur destaca en comparación con otros proveedores y que aspectos valoras más?

En servicio al Cliente, atienden nuestros requerimientos con prontitud.

7. ¿Qué servicios o características te gustaría ver mejorados o agregados para cumplir con tus necesidades futuras?

Mejorar los precios.

8. ¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado tus necesidades de manera efectiva?

Si, siempre lo comprenden.

9. ¿Cómo evalúas el soporte postventa que has recibido?

Muy bueno, es la razón de continuar laborando con ellos.

10. ¿Hay áreas específicas en las que crees que Aceros del Sur podría apoyarte mejor en el futuro?

En un convenio de representación y como un taller alterno a nuestro grupo.

11. ¿Cómo se compara nuestra oferta con la de otros competidores?

En ocasiones tiene un mayor precio.

12. ¿Has notado cambios en el mercado que podrían afectar tus necesidades o elecciones de proveedores?

La oferta de productos de países asiáticos, que son muy competitivos.

Nombre del Cliente: **Rene Caiza**

Cargo en la Empresa: **jefe de proyectos mecánicos & eléctricos**

Nombre de la Empresa: **IDEAL ALAMBREC**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **15 años**

ENFOCADO EN EL SERVICIO DE COMPRA DE ACEROS ESPECIALES Y OTROS MATERIALES

- 1. ¿Qué características considera importante que un proveedor de aceros especiales y materiales debe poseer para suplir con sus necesidades?**

Stock de materiales, entregas a tiempo, conocimiento de materiales

- 2. ¿Qué aceros especiales y materiales necesita con mayor frecuencia?**

Aceros Bonificados, Aceros XW-5 o K100, Acero DF-2, Acero 7210, Acero 1045

- 3. ¿Cómo evalúa usted el servicio que recibe por parte de sus proveedores de aceros especiales?**

Bueno

- 4. ¿Qué empresas alternativas consideró antes de comprar el producto en Aceros del Sur? ¿Y por qué eligió comprar a Aceros del Sur?**

Ivan Bohman, Voestalpine

- ¿Con qué frecuencia compra usted a Aceros del Sur?**

Diariamente

- 5. En su experiencia con la empresa, ¿Qué aspectos mejoraría o modificaría del servicio?**

Base de datos, manejo automático del sistema de entrega de guías y facturas

- 6. ¿Qué puede usted resaltar del servicio que recibe?**

Entrega casi inmediata y el conocimiento en la selección de materiales

- 7. ¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado sus necesidades de manera efectiva?**

Si el inconveniente es cuando deben facturar

- 8. ¿Cree usted que los productos que Aceros del Sur ofrece suplen al 100% sus necesidades? En caso de que su respuesta sea no, explique por qué.**

No, porque no es un proveedor que importe los materiales

- 9. ¿Cuáles son algunas características o alternativas que los competidores ofrecen y a su parecer, Aceros del Sur podría implementar para suplir sus necesidades a futuro?**

Importación de materiales, asesor directo para necesidades, atención personalizada

Nombre del Cliente: **Ing. Danilo Martínez**

Cargo en la Empresa: **jefe de mantenimiento UMCO S.A**

Nombre de la Empresa: **UMCO S.A**

Tiempo Trabajando con Aceros del Sur: **12 años**

1. ¿Qué características considera importante que un proveedor de aceros especiales y materiales debe poseer para suplir con sus necesidades?

En nuestra planta de producción y por temas de presupuestos no se puede contar con un stock grande de materiales por lo que es muy importante contar con un proveedor que tenga disponibilidad de materiales y la facilidad de entrega inmediata en lo posible.

2. ¿Qué aceros especiales y materiales necesita con mayor frecuencia?

UMCO S.A. en su área de matricería nos dedicamos al mecanizado de moldes y matrices por lo que comúnmente ocupamos aceros bonificados y aceros de bajo carbono a continuación un pequeño listado:

- Acero 4340
- Acero 4140
- Acero A-36
- Acero 1018
- Acero plata
- Acero K100
- Acero K460

3. ¿Cómo evalúa usted el servicio que recibe por parte de sus proveedores de aceros especiales?

Por lo general UMCO S.A. cuenta con varios proveedores y alternativas para la adquisición de aceros porque no siempre un solo proveedor puede suplir las necesidades, considero que cada proveedor tiene sus pros y contras para el despacho de los materiales, podría darles una calificación buena en base a mi experiencia.

4. ¿Qué empresas alternativas consideró antes de comprar el producto en Aceros del Sur? ¿Y porque eligió comprar a Aceros del Sur?

Anteriormente hemos comprado en Voestalpine, Aceros MG, Ivan Bohman pero los tiempos de entrega no se ajustan a nuestras necesidades por lo que la mayor parte de materiales se compran en Aceros del Sur considerando que el costo es un poco más elevando que en los otros proveedores.

5. ¿Con qué frecuencia compra usted a Aceros del sur?

Actualmente compramos en Aceros del Sur una vez por semana en ocasiones dos veces dependiendo de los proyectos que se presenten.

6. En su experiencia con la empresa, ¿Qué aspectos mejoraría o modificaría del servicio?

He tenido malas experiencias en los cortes de Acero A36 (Hierro) porque se han equivocado en las dimensiones de corte, los cortes tienen varias fallas que no permiten mecanizar a la medida final, y en pocas ocasiones son fallas de sus máquinas de corte, creería que en esos aspectos se debe mejorar.

7. ¿Qué puede usted resaltar del servicio que recibe?

Me gustaría resaltar la rapidez de respuesta de la persona encargada de recibir los pedidos, y la ayuda con alternativas a lo solicitado.

8. ¿El equipo de ventas ha comprendido y abordado sus necesidades de manera efectiva?

No tengo quejas en la parte de ventas siempre me han atendido de manera acertada y cordial.

9. ¿Cree usted que los productos que Aceros del Sur ofrece suplen al 100% sus necesidades? En caso de que su respuesta sea no, explique por qué.

Pienso que Aceros del Sur suple en un 80% nuestras necesidades como empresa, teniendo en cuenta los aspectos a mejorar dichos anteriormente.

10. ¿Cuáles son algunas características o alternativas que los competidores ofrecen y a su parecer, Aceros del Sur podría implementar para suplir sus necesidades a futuro?

Sería muy interesante si Aceros del Sur nos podría impartir charlas sobre temas técnicos para

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN ACEROS DEL SUR

actualizar conocimientos por ejemplo tratamientos térmicos, codificación de aceros, uso de herramientas, etc.

11.3. ANEXO III RESUMEN ESTADOS DE RESULTADOS ACEROS DEL SUR

RESUMEN ESTADOS DE RESULTADOS				
	2020	2021	2022	2023
Inventarios	4.768,39	7.113,29	5.012,29	5.000,00
Activo corriente	60.347,68	54.531,18	110.063,67	137.126,55
Activo no corriente	66.372,66	174.219,66	174.219,66	217.910,05
Total Activos	126.720,34	228.750,84	284.283,33	355.036,60
Pasivo corriente	98.721,30	47.713,92	96.211,41	57.790,79
Pasivo no corriente	0	133.172,38	157.654,56	66.696,87
Total Pasivos	98.721,30	180.886,30	253.865,97	124.487,66
Patrimonio neto	27.999,04	47.864,54	30.417,36	230.548,94
Total pasivo + patrimonio	126.720,34	228.750,84	284.283,33	355.036,6
Total Ingresos	-418.001,23	-493.218,55	-611.069,50	-590.634,87
Costo de ventas	289.807,40	296.554,80	388.698,50	219.805,18
Total Costos	289.807,40	296.554,80	388.698,50	219.805,18
Total Gastos	123.430,78	171.732,20	191.953,64	152.544,31
Total Costos y Gastos	413.238,18	468.287,00	580.652,14	372.349,49
Utilidad del Ejercicio	-4.763,05	-24.931,55	-30.417,36	-218.285,38