



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
DESARROLLO COMPETITIVO DE MICROEMPRESAS
DE ARTESANÍAS EN FORJA DE LA CIUDAD DE
CUENCA: CASO DIDEFORJ

AUTOR:

JESSICA TATIANA CALLE PELAEZ

DIRECTOR:

FERNANDO ANDRES VIVAR BRAVO

CUENCA - ECUADOR
2020

Autor:



Jessica Tatiana Calle Pelaez.

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca

jcallep@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Fernando Andres Vivar Bravo.

Economista

Magister en Administración de Empresas

fvivar@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA ECUADOR – SUDAMÉRICA

CALLE PELAEZ JESSICA T.

***PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE
MICROEMPRESAS DE ARTESANÍAS EN FORJA DE LA CIUDAD DE CUENCA: CASO
DIDEFORJ***

RESUMEN

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN “Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que actualmente existen en el Ecuador, son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país...”. (INEN, 2020).

Sin embargo; a pesar de que las pymes contribuyen el 90% a la economía Ecuatoriana, también presentan debilidades como la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria o tecnología para sus procesos productivos y administrativos, lo que le genera dificultad para hacer frente a la competencia de grandes empresas multinacionales ocasionando el cierre de talleres o cambio de actividad económica.

El presente estudio tiene como finalidad conocer el estado actual del sector industrial de los artesanos en hierro forjado de la ciudad de Cuenca, y específicamente realizar un análisis interno y externo del taller Dideforj con la finalidad de desarrollar un plan estratégico para el desarrollo competitivo del taller y que sirva como referente para las microempresas de artesanías en forja de la ciudad de cuenca.

ABSTRAC

According to the Ecuadorian Standardization Service INEN "*The micro, small and medium enterprises (Mipymes) that currently exist in Ecuador are responsible for the growth of production, the generation of employment, innovation and productive dynamism in the country...*" (INEN, 2020).

However; despite the fact that pymes contribute 90% to the Ecuadorian economy, they also present weaknesses such as lack of knowledge in the business field, lack of capital or liquidity to grow, insufficient machinery or technology for their productive and administrative processes, which makes it difficult for them to face competition from large multinational companies causing the closure of workshops or change of economic activity.

The aim of this study is to find out the current state of the industrial sector of wrought iron craftsmen in the city of Cuenca, and specifically to carry out an internal and external analysis of the Dideforj workshop in order to develop a strategic plan *for the competitive development of the workshop and to serve as a reference point for the wrought iron craft micro-companies in the city of Cuenca.*

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 Formulación del problema:	2
1.3 Justificación:	2
1.4 Objetivos:	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Diagnóstico organizacional:.....	5
2.2 Planeación estratégica:	7
2.3 Ventaja competitiva:	9
2.4 Cadena de valor:	10
2.5 Marketing.....	10
2.6 Cuadro de mando integral:	11
3. METODOLOGÍA	12
3.1 Unidad de análisis:	12
3.2 Población:	13
3.3 Métodos a emplear:	13
3.4 Técnicas de recolección de datos:	14
3.5 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información:	14
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	15
4.1.1 Diagnóstico del estado actual de los talleres de artesanos en hierro forjado existentes en la ciudad de cuenca, en los últimos tres años.	15
4.1.2 Análisis de las 4 Ps del Marketing, aplicado al sector de artesanos en hierro forjado.....	19
4.2 Propuesta Metodológica.....	27
4.2.1 Matriz FODA:.....	27
4.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:	68
4.2.3 Matriz de perfil competitivo	89
4.3 Premisas o supuestos.....	91
4.3.1 Estrategias a nivel directivo/estratégico:.....	91
4.3.2 Estrategias a nivel administrativo:	103
4.4 Responsables de la implementación y control:	183
4.5 Fases para su puesta en práctica:.....	192

4.6 Indicadores de Evaluación:	193
4.6.2 Creación y análisis de escenarios:.....	196
5. CONCLUSIONES	197
6. RECOMENDACIONES	198
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	199
8. ANEXOS	202

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes:

En la ciudad de Cuenca el arte de la forja ha estado presente desde los inicios de la colonia; Sin embargo, debido al creciente predominio de bienes industriales, los avances de la globalización y la modernidad, esta actividad hoy en día está disminuyendo con grave peligro de desaparecer, provocando con ello un estancamiento en el desarrollo de los artesanos que aún dependen de esta actividad para su supervivencia.

Se dice que España es uno de los países de Europa donde con mayor habilidad se trabajó el hierro forjado; concentrándose la producción mayoritariamente a la elaboración de objetos utilitarios-decorativos, con la llegada de los españoles a tierras americanas; traen consigo, nuevas técnicas y oficios, entre los cuales revolucionó la forja del hierro.

Cuando los españoles fundan la ciudad de Cuenca, el trabajo de los herreros estuvo, básicamente destinado a la elaboración de objetos utilitarios; Pero con el paso de los años, las nuevas referencias estéticas, llevaron a la ciudad a un proceso transformador, en el que los artesanos debían acoplarse a las nuevas exigencias de la sociedad pues como espacio de conexión con el mundo exterior, aparecen los balcones y ventanales y con ello una nueva opción de trabajo para los herreros.

Transcurrido los tiempos, frente a los productos en serie ofrecidos por la sociedad industrial, las artesanías fueron perdiendo espacio y con ello también muchos de los barrios artesanales se desintegraron, en las últimas décadas el trabajo de la herrería ha debido sobrevivir a los fuertes impactos de la producción industrial. En la actualidad, las artesanías sobreviven no como competencia a la industria, sino como alternativa a ésta, pues los consumidores de artesanías no buscan solamente satisfactores de necesidades sino también contenidos estéticos y tradicionales.

Según Aída Maita, coordinadora de Promoción del Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP), la falta de mercado es la causa para que muchos de estos talleres tiendan a desaparecer, de acuerdo a los datos publicados en marzo de 2016 en las herrerías

existen alrededor de 15 familias de herreros tradicionales, como Maldonado, Gallegos, Quezada, Calle, Jiménez, entre otras, quienes mantienen vivo el oficio de la forja, viendo en ésta actividad más que una forma de producción una forma de vida, pues no solo trabajan las artesanías para cubrir necesidades sino además para preservar las técnicas tradicionales en el trabajo y el patrimonio cultural tradicional.

En este contexto, el taller de artesanías en hierro; Dideforj, ha venido operando en el mercado con una base empírica, entregando sus productos a comerciantes de la Plaza Rotary, del mercado 10 de agosto y almacenes de artesanías de la ciudad de Cuenca. Básicamente, sus productos son: candelabros, lámparas, faroles, cruces, candados, apliques de pared, entre otros; artículos que han tenido acogida y han dado oportunidad a la creación de nuevos artículos.

1.2 Formulación del problema:

Estancamiento en el desarrollo de las microempresas de artesanías en forja en la ciudad de Cuenca.

1.3 Justificación:

Actualmente en el Ecuador, especialmente en el Azuay las Pymes cumplen un papel fundamental en la economía de muchas familias debido a que por medio del trabajo en dichas empresas obtienen recursos económicos; Sin embargo el entorno en el cual se desarrollan las PYMES ecuatorianas ha estado caracterizado por cierto empirismo en su gestión y una serie de barreras que han limitado su protagonismo en el desarrollo económico y social del país.

El Taller de artesanías en hierro forjado DIDEFORJ viene operando en el mercado desde hace 20 años, cuando el herrero Salvador Calle Cabrera, enseñó a su esposa Rosa Gallegos, el arte de trabajar en forja desde señalar y calentar hierro hasta la confección de herrajes, frenos, armellas, espuelas y chapas, heredando a sus hijos los conocimientos adquiridos quienes actualmente realizan trabajos en forja artística continuando así con el legado familiar. Sin embargo, a pesar del tiempo que el taller se encuentra operando en el mercado, no cuenta con la infraestructura adecuada y un canal de venta directa, los productos al ser vendidos a través de intermediarios generan un bajo margen de utilidad para el productor.

Las ventas han disminuido debido a que los intermediarios a quienes entregamos los productos la mayoría de veces copian los moldes de las artesanías fabricados en DIDEFRJ como producto

de la iniciativa y diseño propio de los herreros que ahí laboran, y los entregan a otros artesanos para que elaboren los mismos productos a menor precio.

En los últimos dos años el principal intermediario a quien se le entregaba los trabajos, registró como autoría propia las artesanías que enviaba a fabricar en DIDEFORJ sin respetar el derecho de propiedad, situación que sumada a las anteriores provocó que algunos de los herreros que trabajaban en DIDEFORJ cambiaran de actividad, dedicándose al oficio de albañilería, abastos y lamentablemente uno emigró, redundando en un estancamiento en el desarrollo y competitividad de este sector económico.

Por ello, con la Propuesta de un Plan Estratégico para el Desarrollo Competitivo de Microempresas de Artesanías en Forja de la Ciudad de Cuenca: Caso Dideforj, se busca identificar primeramente el estado en el que se encuentra el taller en la actualidad y los recursos con los que cuenta, para luego diseñar y establecer de manera ordenada la forma de gestionar un taller artesanal durante la realización de sus actividades y procesos de producción tanto cotidianas como a largo plazo, y que a su vez sirva como un modelo de gestión para los demás talleres de artesanías en hierro de la ciudad de Cuenca, que actualmente tienen un bajo nivel de desarrollo.

Con el diseño del plan estratégico se trata de brindar a los artesanos en hierro forjado los fundamentos para el funcionamiento del taller que en base a las estrategias que defina y adopte se puedan definir qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y llegar a cumplir los objetivos futuros.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo general:

- Diseñar un Plan Estratégico para el desarrollo competitivo del Taller de Artesanías en forja “DIDEFORJ”, de la Ciudad de Cuenca.

1.4.2 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado actual de los talleres de artesanos en hierro forjado existentes en la ciudad de Cuenca, en los últimos tres años.

2. Identificar, mediante la aplicación de las herramientas de planeación estratégica, las características internas y externas del Taller, para la formulación de estrategias competitivas.
3. Formular las Estrategias competitivas orientadas al desarrollo del taller “DIDEFORJ”.
4. Identificar las acciones para la revisión, evaluación y control de la implementación de las estrategias formuladas para el taller de Artesanías en Forja “DIDEFORJ”, de la ciudad de Cuenca.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diagnóstico organizacional:

2.1.1 Concepto: Es la “*Acción y el efecto de precisar el estado que guarda una organización a partir de la identificación y la comprensión de sus signos y síntomas*”. (Ortega Reyes, 2015).

En el desarrollo del presente trabajo se realizará un diagnóstico al taller artesanal Dideforj, a fin de realizar un examen analítico sobre la trayectoria del pasado y del presente del mismo, es decir medir el comportamiento del taller a través del tiempo en cuanto a los procesos, a la estructura y demás elementos esenciales y determinar así cuáles son las potencialidades con las que cuenta en base a la estructura de su visión, misión, objetivos y el uso de los recursos.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis realizado se busca crear el diseño y formular las acciones pertinentes para la transformación de la organización a una mejor posición, mediante la creación de ventajas competitivas y el desarrollo de estrategias que contribuyan a la satisfacción de los factores claves para el éxito en el mercado.

2.1.2 Procedimiento para realizar el Diagnostico Empresarial: De acuerdo con lo que indica el autor Jorge Prieto Herrera, en su libro Gestión Estratégica Organizacional; para elaborar el diagnóstico empresarial existen cinco pasos que se detalla a continuación;

2.1.2.1 Preparación: Para realizar el diagnostico empresarial es necesario que tanto la empresa como sus colaboradores se preparen para este proceso; en este preparativo la compañía deberá alistar toda la información relacionada con su constitución, balances, manuales y procedimientos, a partir del cual se elaborara un plan de acción.

2.1.2.2 Análisis: La razón principal para la elaboración del diagnóstico empresarial es analizar las áreas funcionales por las cuales está compuesta toda empresa, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas buscando la manera de hacer frente a las amenazas y oportunidades, teniendo como base datos históricos y análisis de situaciones reales.

2.1.2.3 Definición de la situación o necesidad: Partiendo del análisis de las áreas funcionales de la empresa, se elabora una lista ordenada con los hallazgos obtenidos, para identificar el principal problema o necesidad y cuáles son los efectos que producen en la organización.

2.1.2.4 Plan de acción: Una vez identificado el principal problema de la organización, se procede a elaborar un plan de acción enunciando los estándares que se deben ejecutar y delimitando el tiempo en el cual deben realizarse.

2.1.2.5 Redacción del informe de Diagnóstico: Este informe debe ser un aporte para la toma de decisiones en la organización, que favorezcan al crecimiento de la misma, deber estar redactado de manera sencilla que facilite su comprensión y rápida aplicación.

2.1.3 Herramientas y Técnicas del Diagnóstico Organizacional:

2.1.3.1 Foda: *“Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa”*. (Martínez, 2016).

Utilizaremos esta herramienta para realizar el diagnóstico de la situación actual del taller artesanal Dideforj, logrando así identificar los factores que favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos establecidos por la entidad.

Se realizó además el análisis FODA para conocer el mercado en el que operan los talleres artesanales en hierro forjado y facilitar la toma de decisiones para el taller Dideforj.

Con esta herramienta diagnosticaremos el estado interno del taller, así como también evaluar el desempeño externo; mediante la elaboración de un cuadrante en el que se detallará:

- **Fortalezas:** Elementos internos con los que cuenta la empresa y le diferencian de la competencia.
- **Oportunidades:** situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos.
- **Debilidades:** Factores internos que tiene la empresa y obstaculizan el funcionamiento adecuado de la organización.
- **Amenazas:** Situaciones del entorno que pueden afectar negativamente al logro de los objetivos.

2.1.3.2 Las cinco fuerzas de porter: *“Es una técnica de análisis de mercado que tiene en cuenta las cinco dimensiones sobre las cuales una empresa puede actuar a fin de mejorar su ventaja competitiva”*. (Yvelise Lebon & Mégret, 2014).

Con esta herramienta se analizará primeramente cómo está estructurada la industria artesanal de las artesanías en Hierro Forjado en la ciudad de Cuenca y cuál es el ambiente competitivo en el que se desempeña el Taller artesanal Dideforj; Para determinar si es rentable no la industria, cual es la dinámica que utiliza actualmente la competencia y a partir de ello se identificarán y desarrollarán estrategias de mejora, considerando las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

2.1.3.3 Matriz de perfil competitivo: De acuerdo con el autor Jorge Prieto, la matriz de perfil competitivo *“Sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización analizada e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares”* (Herera & Eliécer).

Utilizaremos esta herramienta para identificar quienes son los competidores que tiene el taller artesanal Dideforj, cuáles son los factores más importantes de éxito que tiene la industria en la que se desempeña, las fortalezas y debilidades individuales que tiene la competencia.

2.2 Planeación estratégica:

2.2.1 Concepto: Es el *“Diseño de estrategias para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas”* (Martínez, 2016).

Idalberto Chiavenato indica que la Planeación Estratégica *“Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”* (Chiavenato & Arao, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2016). A través de la planeación estratégica identificaremos cual es la posición que tiene el taller artesanal Dideforj, en el sector industrial de hierro forjado en la ciudad de Cuenca y definiremos el procedimiento a seguir en el presente para lograr que en futuro el taller artesanal logre mayor participación y posicionamiento de mercado.

2.2.2 Niveles de planeación: La planeación tiene tres niveles:

2.2.2.1 Nivel estratégico: Comprende a toda la organización, su duración es a largo plazo, busca alcanzar los objetivos de la organización y es aplicado por la alta Gerencia.

2.2.2.2 Nivel táctico: Comprende a cada departamento de la organización, su duración es a mediano plazo, procura alcanzar específicamente los objetivos departamentales, tiene un contenido más detallado y es aplicado por los niveles departamentales medios de la organización.

2.2.2.3 Nivel operativo: Se enfoca en cada actividad de la organización, se realiza en el corto plazo, tiene un contenido detallado o específico es aplicado por el nivel operativo de la organización.

2.2.3 Proceso de planeación estratégica: La Planeación Estratégica no puede aplicarse de manera aislada en la organización, pues se requiere desarrollar planes tácticos y operativos de forma integrada. Como se puede ver en la figura 1.

Figura N°2.1 Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad



Figura 2.1 Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones

Nota: Extraído de “Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones”, por Jéssica Calle. (Chiavenato & Arao, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2016).

2.2.4 Modelo general del proceso estratégico: De acuerdo con los autores (Chiavenato & Arao, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2016).; la planeación estratégica debe ser:

- **Sistemática:** Es decir considerar a la organización en su totalidad.
- **Enfocarse al Futuro:** Debe considerar planes a largo plazo, definiendo objetivos que se pretenden alcanzar con el transcurso del tiempo.
- **Crear valor:** Brindar productos o servicios útiles que permitan satisfacer las necesidades del mercado y a su vez generar ingresos para la firma.
- **Ser participativa:** Debe ser sencilla y clara de manera que permita la participación de todos los miembros de la empresa, y establezca el procedimiento a seguir.
- **Tener Continuidad:** Debe revisarse y aplicarse continuamente a fin de mejorar y ajustar el desempeño de la organización al entorno, asegurando así la sostenibilidad en el tiempo.
- **Ser implantada:** Debe haber un compromiso de toda la organización para poner en práctica en todas las áreas de la organización.
- **Ser monitoreada:** Se debe establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño de la planeación estratégica.

2.2.5 Componentes de la planeación estratégica: Los componentes de la planeación estratégica son:

Visión: En qué queremos convertirnos a Largo Plazo.

Misión: Tener claro cuál es el giro de negocio con el que participamos en el mercado.

Objetivos: Escenarios deseados que las organizaciones desean alcanzar.

2.3 Ventaja competitiva:

“Es un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante” (Santos).

El autor Alfredo Luna describe a la Ventaja Competitiva como “Una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (Luna González, 2014).

Al desarrollar el plan estratégico se pretende ayudar al taller artesanal Dideforj, crear una ventaja competitiva en el mercado aprovechando el conocimiento que tiene en el arte, la calidad de los productos que ofrece y brindarle la oportunidad de mejorar la manera en la cual fijan los precios de sus productos considerando las utilidades generadas por cada producto y el capital invertido en la industria; utilizando para ello la estrategias competitivas enfocadas en un sector de consumidores con niveles de ingreso medio-altos.

2.4 Cadena de valor:

“Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (Porter, 2015).

A través de su aplicación analizaremos las actividades que se realizan en la empresa, y a partir de ello establecer parámetros que ayuden a identificar como cómo funcionan los costos en los que incurre la firma, cual es el principal parámetro que lo diferencia de la competencia.

2.5 Marketing

Busca desarrollar las capacidades de las empresas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2.5.1 Clasificación del marketing: De acuerdo con lo indicado por el Autor Alejandro Schnarch, el marketing se clasifica en:

2.5.1.1 Marketing estratégico: “Se al análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible” (Schnarch Kirberg, 2019).

2.5.1.2 Marketing operativo: “Organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer a los compradores potenciales, las cualidades distintivas de los productos ofrecidos” (Schnarch Kirberg, 2019).

2.5.1.3 Instrumentos del marketing: “Los instrumentos básicos del Marketing que no son otros que las denominadas “cuatro p” que son: el producto, el precio el posicionamiento y la promoción” (Lopez Pinto- Ruiz, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2008).

- **Producto:** Bien tangible o intangible colocado en el mercado para satisfacer la necesidad de los consumidores.
- **Precio:** Valor que reciben las empresas o personas a cambio del uso o consumo de un bien o servicio.
- **Plaza:** Lugar en el que se comercializa un determinado bien o servicio.
- **Promoción:** Actividades que se realiza para dar a conocer al mercado la oferta de un bien o servicio.

Con la aplicación de esta técnica, en función al giro de negocio del taller se generará valor para los clientes a través del conocimiento del mercado y las necesidades de los consumidores, a partir de ello desarrollar productos que faciliten las actividades cotidianas de las personas, fijar precios adecuados que permitan a la organización cubrir sus costos de producción y obtener rentabilidad, seleccionar adecuadamente el lugar o mercado en el cual se comercializaran los productos y las técnicas a través de las cuales se promocionara dichos productos, logrando de esta manera dirigir adecuadamente su oferta al público adecuado con la finalidad de aumentar su rentabilidad.

2.6 Cuadro de mando integral:

“Traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes” (Salgueiro Anabitarte, 2015).

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje e Innovación

Se utilizará esta herramienta para evaluar el desempeño de la estrategia que platee el taller, y alinear la labor de los trabajadores con los objetivos de la organización.

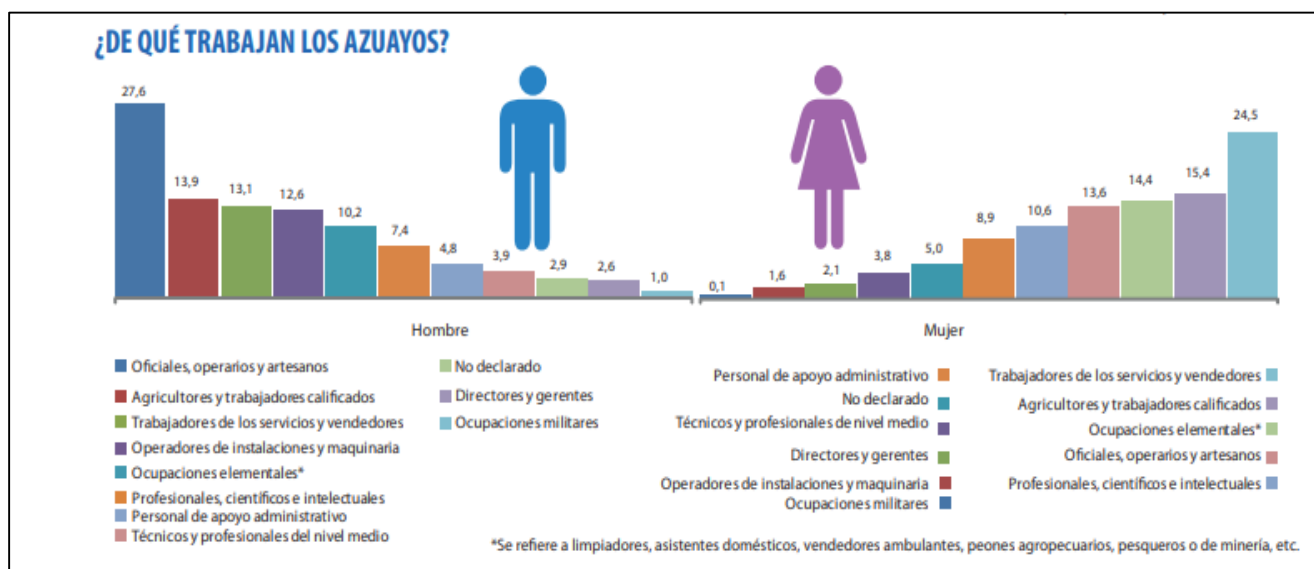
3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un estudio descriptivo y correlacional para conocer la situación real del sector y en específico del taller artesanal Dideforj, utilizando técnicas cualitativas que permitieron conocer las debilidades y fortalezas que tienen los artesanos de este sector así como también técnicas cuantitativas que contribuyeron a la identificación del nivel de aceptación que tienen las artesanías en hierro forjado en la ciudad de Cuenca, así como también los gustos y preferencias de los clientes.

3.1 Unidad de análisis:

Para este estudio la unidad de análisis fueron los artesanos que producen y comercializan artesanías en forja; para identificarlos se partió de la información proporcionada por el INEC, que indica que en el Azuay la principal actividad laboral es como oficiales, operarios y artesanos, pues el 27% de la población masculina realiza esta actividad, mientras que el 13,6 % de la población femenina desempeña este trabajo. Como se puede observar en la figura N°1.2: Actividad Laboral de la Población del Azuay.

Figura 2.2 Actividad Laboral



Fuente: Extraído de instituto nacional de estadística y censo, por Jéssica Calle, Censo de Población y Vivienda INEC 2010.

3.2 Población:

Para el desarrollo de este trabajo la población estuvo conformada por el total de 14 artesanos en hierro forjado existentes en la ciudad de Cuenca, según información proporcionada por el CIDAP.

Tabla 3.1 Artesanos en hierro forjado de la ciudad de Cuenca
Luis Modesto Yunga
Xavier Calé
Jhon Moyano
Miguel Cajamarca
Salvador Calle
Guillermina Quezada
Lucila Morocho
Segundo Gallegos
Rosa Gallegos
Luis Elisendo Morocho
Carlos Pauta
Humberto Guerra
Alejandro Guamán
Santiago Lojano

Fuente: Extraído de Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, por Jéssica Calle. CIDAP.

3.3 Métodos a emplear: Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la siguiente metodología:

- Revisión bibliográfica de las fuentes de información primarias (entrevistas a los artesanos en hierro) para identificar en primera instancia el número real de herreros existentes en la ciudad de Cuenca, luego analizar las fortalezas y debilidades que tienen cada uno de estos talleres; también se utilizó fuentes de información secundaria apoyadas en documentos, páginas web y artículos de otros autores sobre microempresas de artesanías en hierro forjado en la ciudad de Cuenca, Ecuador; Así como revisión de datos estadísticos obtenidos

de la revisión de bases de datos del CIDAP, del MIPRO, Ministerio de Relaciones Laborales y la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

- Correlación de variables mediante la data, primaria y secundaria para los datos históricos de las microempresas, su evolución y efectos en los últimos tres años.
- Mediante el marco teórico analizado se formularon las etapas que componen el plan estratégico orientado al taller Dideforj.

3.4 Técnicas de recolección de datos: Las Técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Encuestas realizadas a los artesanos en hierro de los sectores del Vergel, Gapal, Capulispamba entre otros.
- Revisión de Documentos y registros.

3.5 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información: Para analizar e interpretar la información obtenida, principalmente se utilizó la herramienta Excel.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1 Diagnóstico del estado actual de los talleres de artesanos en hierro forjado existentes en la ciudad de Cuenca, en los últimos tres años.

4.1.1.1 Investigación de Mercados:

Para el desarrollo del presente estudio, se realizó una investigación de mercado al sector industrial de los artesanos en Hierro Forjado, con la finalidad de cuantificar el número de talleres en Forja existentes en la ciudad de Cuenca y la demanda de este tipo de artesanías; que sirva como base para la toma de decisiones en cuanto a la factibilidad de invertir en la implementación de un plan estratégico que le permita al taller Dideforj mejorar sus actividades de producción y comercialización, logrando obtener posicionamiento en el mercado y aumentar sus niveles de ingresos o cambiar el giro de negocio. En donde se obtuvo los siguientes resultados:

4.1.1.1 Análisis situacional

En el pasado hace unos 40 años atrás, existían más de 50 herreros y una elevada demanda de estos productos, los talleres estaban ubicados en el barrio las Herrerías, en donde desde un inicio se transmitió el arte de forjar el metal para servir a los campesinos, los viajeros y arrieros que necesitaban los servicios de estos artesanos, en la demanda de herrajes y otros objetos para los animales. Con el paso del tiempo los avances tecnológicos en los medios de transporte provocaron la disminución de acémilas para movilizarse, lo que ocasionó una decadencia en el trabajo del herraje.

En la actualidad a pesar de que la producción en serie abarata los costos, las artesanías en hierro forjado son valoradas por la sociedad puesto que la gente busca artículos únicos, exclusivos y elaborados a mano. Pues, forjar el hierro es considerado un trabajo artístico, tradicional, familiar y generacional que consiste en fundir el hierro y crear adornos utilitarios, a partir de los conocimientos y destrezas de los artesanos quienes aprendieron el oficio de sus padres o sus esposos.

Para identificar cual es la estructura del sector industrial del Hierro Forjado y los factores críticos del entorno interno y externo que influyen en el futuro o desempeño del taller artesanal Dideforj, se realizó un análisis de la situación actual; a partir del cual se obtuvo información sobre el desempeño pasado y actual del sector industrial del Hierro Forjado, que servirán de base para la formulación y desarrollo de planes de acción que integren las diferentes necesidades del taller a lo largo del proceso de planificación. Para ello se analizaron las siguientes variables:

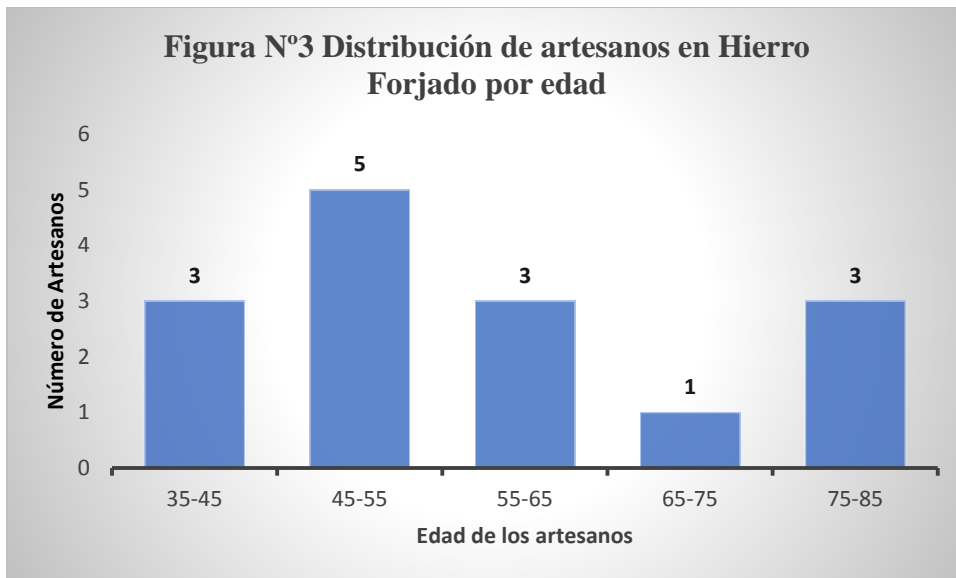
4.1.1.2 Sector industrial de los Artesanos en Hierro Forjado:

Antes de analizar el sector industrial de los Artesanos en Hierro Forjado hay que considerar que éste se ha visto transformado por la industrialización en la producción de artículos de metal y cambios en los medios de transporte, que provocaron el decrecimiento del mercado de artesanías en hierro forjado.

Con el objetivo de obtener información actualizada y conocer la cantidad de herreros existentes se recurrió a las bases de datos de artesanos inscritos en el CIDAP; en donde se encuentran registrados 15 artesanos en hierro forjado a quienes para efectos de esta investigación se les aplicó una encuesta, que entre otros detalles permitió identificar que hoy en día en la ciudad de Cuenca, existen alrededor de 20 artesanos en hierro forjado y que no todos se encuentran registrados en el CIDAP.

Entre los hallazgos obtenidos en la investigación se obtuvo lo siguiente:

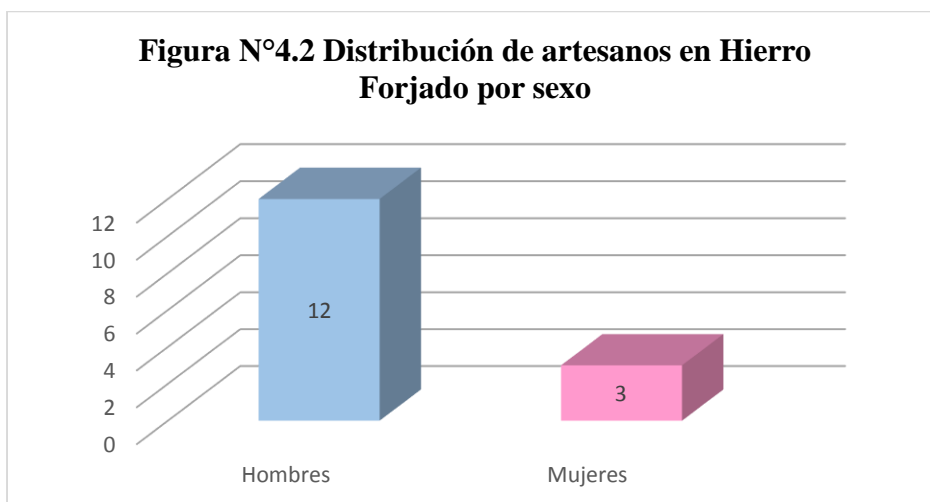
- **Demografía del sector:** De acuerdo al estudio realizado se puede observar que la estructura poblacional del sector industrial de Hierro Forjado en la ciudad de Cuenca, está conformado por personas de sexo masculino y femenino que tienen como oficio principal el arte de la herrería y cuyas edades fluctúan entre los 35 a 85 años; este análisis además permitió identificar que siete de los artesanos pertenecen a la tercera edad, cuyas edades se encuentran en el rango de 55 a 85 años, lo que representa un riesgo de que este arte fenezca pues a decir de los artesanos a las nuevas generaciones no les gusta la actividad del herrero porque lo consideran un trabajo duro y no muestran un interés en aprender; además tienen mayor accesibilidad para estudiar y obtener una profesión diferente, por lo que se pronostica que por parte de sus descendientes no seguirá la tradición de su arte. Como se puede ver en la Figura N°3 detallado a continuación:



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora.

- Del total de herreros, tres son mujeres, Guillermina Quezada de 76 años y Lucila Morocho de 54 años quienes tienen su taller ubicado en el barrio las herrerías y Rosa Gallegos de 82 años cuyo taller se encuentra ubicado en el barrio Bibín; estas artesanas indican que aprendieron el oficio de sus esposos; y enfocan su giro de negocio principalmente en la línea de producción de forja decorativa como apliques, cruces, candelabros y la línea de producción de cerrajería elaborando Jaladeras, picaportes, bisagras y chapas. Como se puede observar en la Figura N°2.4.

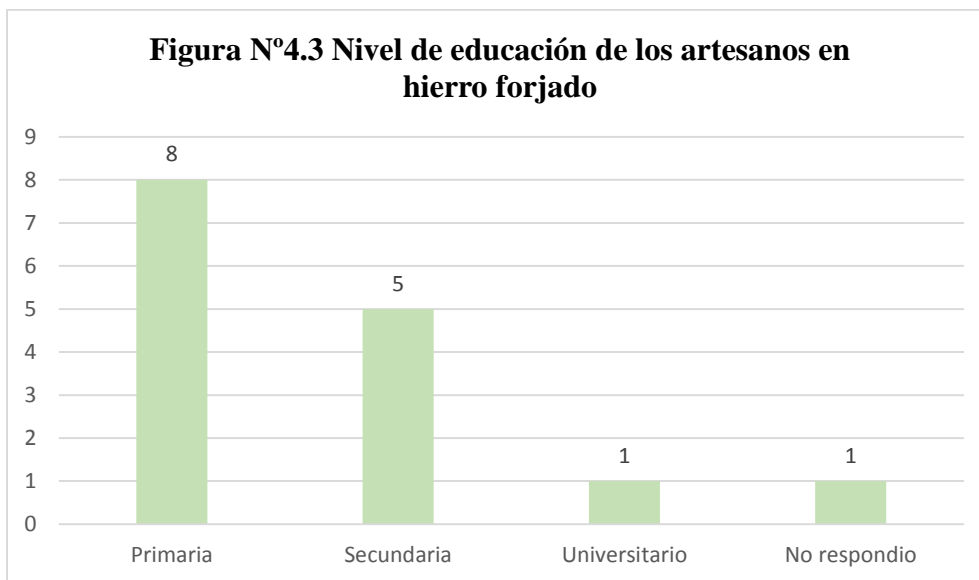


Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora.

- **Nivel de Educación de los artesanos en Hierro Forjado:** En lo que respecta a la educación formal, constituida por escuelas, institutos y universidades que conduce a la obtención de un título y un reconocimiento social de los saberes adquiridos; se logró evidenciar que la mayoría de los artesanos en hierro forjado han cursado la educación básica, tres de los cuales no terminaron sus estudios llegando a estudiar únicamente hasta el cuarto grado.

De los 5 artesanos que estudiaron la secundaria, dos de ellos no finalizaron sus estudios, cursando únicamente hasta el décimo año y primero de bachillerato; solamente un artesano el señor Segundo Gallegos logró cursar los estudios de tercer nivel obteniendo el título Universitario de Licenciado en Ciencias de la Educación y la Comunicación. Como lo podemos observar en la Figura N° 4.3.



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos determinar que la mayoría de Herreros tienen un bajo nivel de conocimientos, habilidades, valores y hábitos en cuanto a la correcta administración y gestión de sus negocios, derivado de su nivel de educación; lo que se ve reflejado en la gestión de sus negocios pues en estos talleres la administración se realiza de manera informal, basados en la experiencia causando en ciertas ocasiones que no valoren

correctamente su trabajo, no puedan ampliar su mercado y mejorar su nivel de participación en el mismo.

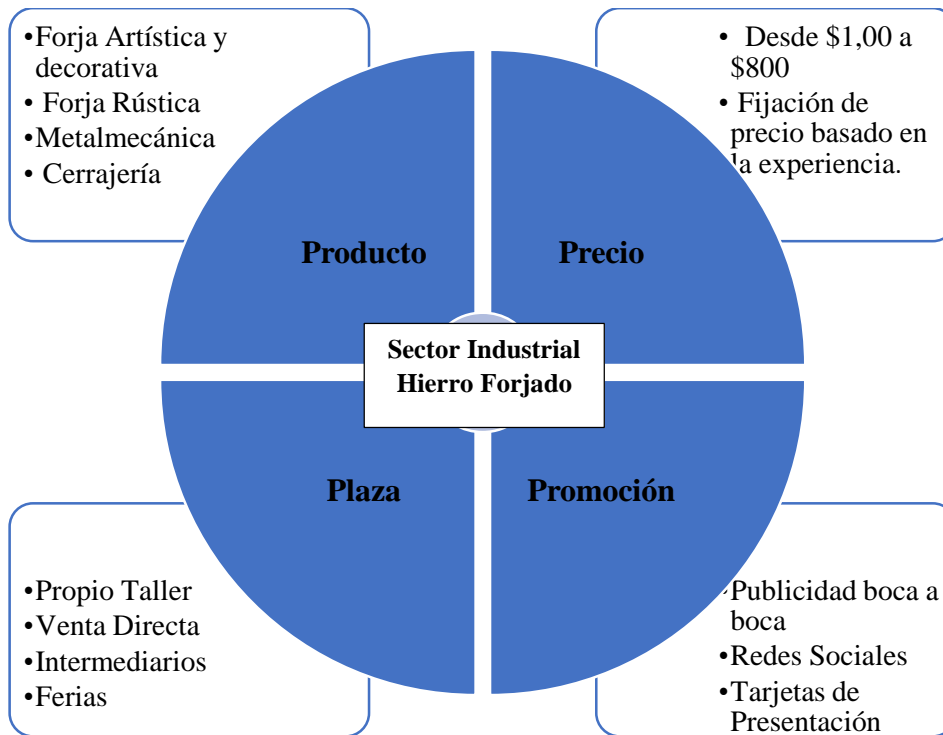
Situación que provoca un impacto negativo en el aumento de productividad para este sector industrial, limitando su crecimiento económico y por ende afectando el bienestar de la población.

4.1.2 Análisis de las 4 Ps del Marketing, aplicado al sector de artesanos en hierro forjado

Conociendo que, para mejorar la estrategia de un negocio, con el entorno en el que opera, en el año de 1960 el profesor McCarty puntualizó la estrategia de marketing a partir de 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción.

El Marketing Mix es el resultado de la reunión de actividades, operaciones o tácticas de las cuales una empresa se sirve para comunicar y vender un producto en el mercado; con el objetivo de identificar lo que los clientes buscan en estas artesanías y que relación tienen los clientes con estos talleres; se realizó un análisis de las 4 Ps del Marketing aplicado al sector de los artesanos en hierro forjado existentes en la ciudad de Cuenca, que nos permitió conocer cuál es la combinación de marketing mix que realizan estos talleres, donde se obtuvo los resultados reflejados en la siguiente figura:

Figura N° 4.4 Cuatro Ps del sector industrial del Hierro Forjado



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora.

Los resultados obtenidos del análisis realizado son:

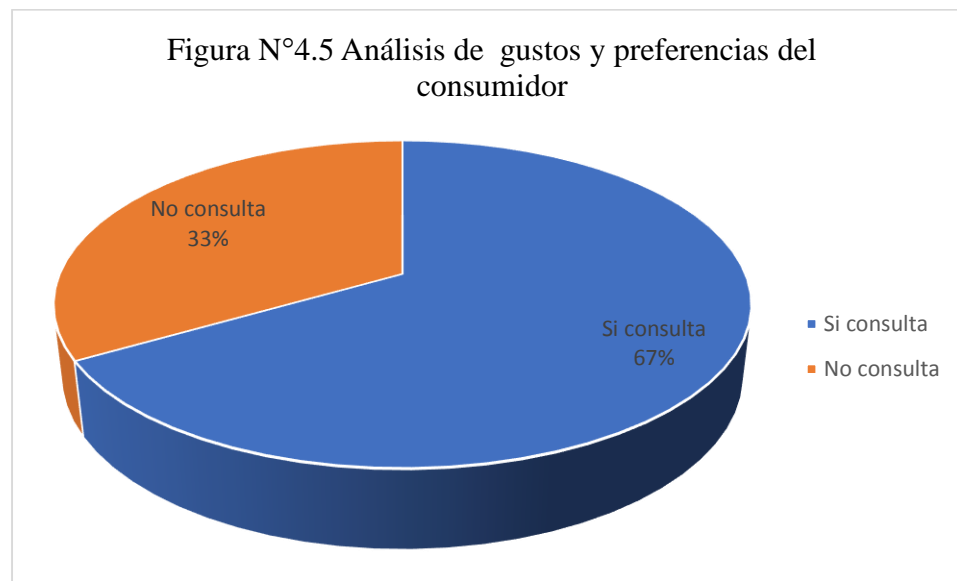
4.1.2.1 Respecto al Producto:

Las artesanías en hierro forjado, que los herreros ponen a disposición del mercado tienen la finalidad de brindar satisfacción a las diferentes necesidades y deseos de los clientes, la misma que es validada a través del análisis de las siguientes variables:

- Necesidades/ deseos que satisfacen:** Las artesanías en hierro forjado a través de la creatividad y el ingenio de los artesanos, buscan satisfacer las necesidades de Estima (logro, status, fama, reputación), necesidades sociales de amor y pertenencia en el caso de los clientes que adquieren las artesanías de la línea de cerrajería en la confección de herrajes, barretas, picos entre otros instrumentos

utilizados en la agricultura; así como también las necesidades de seguridad y protección que son atendidas mediante propuestas estéticas-decorativas, para los clientes que buscan productos que reflejen belleza exterior y le brinden experiencias estéticas-decorativas gratificantes.

- b. **Diseño/Imagen:** Los diseños de las artesanías en hierro forjado tienen una buena aceptación en el mercado por la tradición que representan y debido a que el 67% de los herreros antes de fabricar un producto; realiza un análisis empírico de las necesidades de los clientes, quienes al visitar el taller dan a conocer al maestro las características que debe tener la artesanía, gustos, preferencias y el uso que le darán al producto.



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora

Esta es la razón por la cual la mayoría de las artesanías en hierro forjado tienen diseños únicos y personalizados, y como el cliente participa en el proceso de fabricación, tienen un buen margen de aceptación.

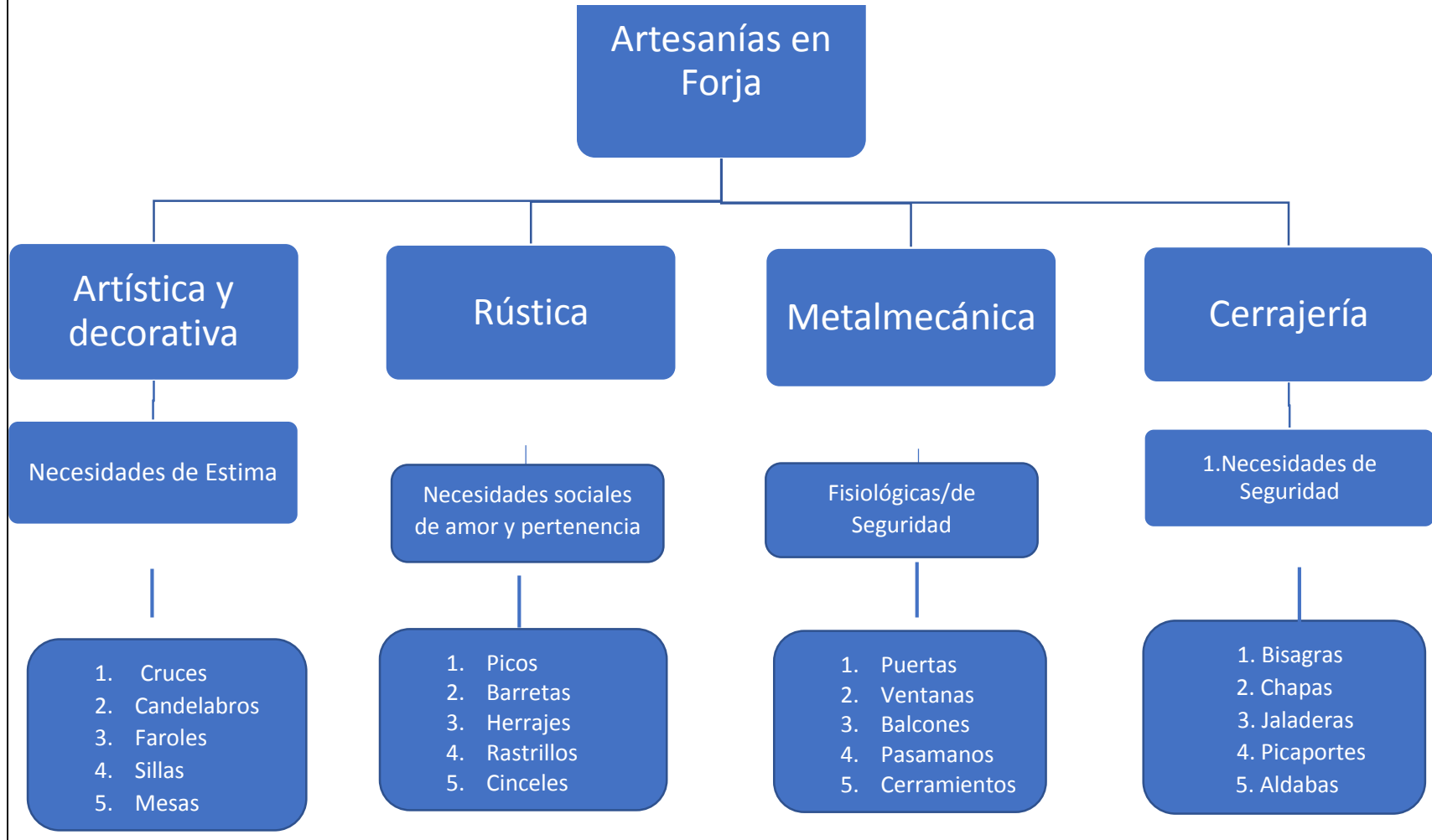
- c. **Marca:** Las artesanías en hierro forjado en la ciudad de Cuenca no cuentan con una marca, que les permita a los clientes distinguir los productos que se ofertan en el

mercado diferenciarlos de la competencia e identificar fácilmente a los herreros existentes. Como resultado estos talleres no pueden tomar acciones que den respuesta a las presiones competitivas del mercado y les permita perdurar en el tiempo.

- d. **Packaging/Empaque:** Es otro aspecto que se debe reforzar, pues en el sector artesanal del hierro forjado, el 80% no cuenta con un empaque o envoltura adecuada que permitan una fácil transportación y protección de los productos de la línea artística y decorativa, rústica y cerrajería.
- e. **Funcionalidad:** Las artesanías en forja cumplen diferentes funciones de acuerdo con lo que los clientes necesitan, cómo, cuándo y dónde lo usarán, logrando brindar soluciones a los problemas o deseos de cada uno de ellos.

Estas artesanías pueden utilizarse en diferentes ámbitos como el arquitectónico, agronómico y el sector artesanal en general. A continuación, se presenta el gráfico N° 6 en el que se detalla la funcionalidad que tienen este tipo de artesanías y la diversidad de productos que se ofertan en el mercado:

Figura N° 4.6 Funcionalidad de las Artesanías en Hierro



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora

4.1.2.2 Respecto al Precio

En el sector artesanal del hierro forjado el precio de las artesanías va desde \$1,00 hasta los \$800,00 dólares; sin embargo, como la mayoría de los artesanos desconocen de los procesos de determinación de costos, estrategias de fijación de precios, formulación y ejecución de estrategias competitivas, este tipo de artesanías no son valoradas correctamente por los propios herreros quienes fijan los precios de una manera empírica, por debajo del costo de producción con la finalidad de penetrar en el mercado, buscando de esta manera atraer más compradores y obtener una mayor participación de mercado.

Para fijar los precios de estas artesanías, los herreros toman como base la experiencia, el tiempo invertido y el material utilizado en la fabricación del producto, lo que ha generado pérdidas para el resto de los talleres participantes en este sector industrial y para ellos mismo, puesto que para la fijación del precio de los productos no se consideran los siguientes elementos:

- **Costos:** Los artesanos no realizan un análisis adecuado de los costos en los que incurren durante la fabricación, distribución y venta de sus productos; pues a breves rasgos se consideran los costos variables como la materia prima. Sin embargo, para fijar el precio no están considerando adecuadamente el valor de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación como la energía eléctrica, combustibles que también están involucrados en el proceso de producción del producto.
- **Consumidores:** Los artesanos no conocen claramente quienes son sus consumidores y el rango de precios que están dispuestos a pagar por el producto; pues indican que su mercado meta lo conforman todas las personas que requieran adquirir sus artesanías sin considerar aspectos como lugar de residencia, género, edad, nivel académico y nivel de ingresos, etc; Situación que les imposibilita generar estrategias que incentiven un mayor volumen de compras o a su vez la recompra de sus productos.
- **Competencia:** A decir de los propios herreros, actualmente los precios de las artesanías en Hierro Forjado no son los adecuados, puesto que la competencia con el objetivo de incrementar sus ventas

ha reducido los precios haciendo con ello a sus productos más atractivos para la mayoría de los consumidores, provocando que los clientes terminen ejerciendo presión sobre el precio de las artesanías de las cuales desconocen su valor real.

Lo mencionado ha ocasionado que el nivel de ventas para los demás artesanos disminuya a causa de no poder cubrir los costos de producción, llegando a cerrar su taller y en los mejores casos impulsar a los herreros a enfocar el mercado al cual dirigen su producto.

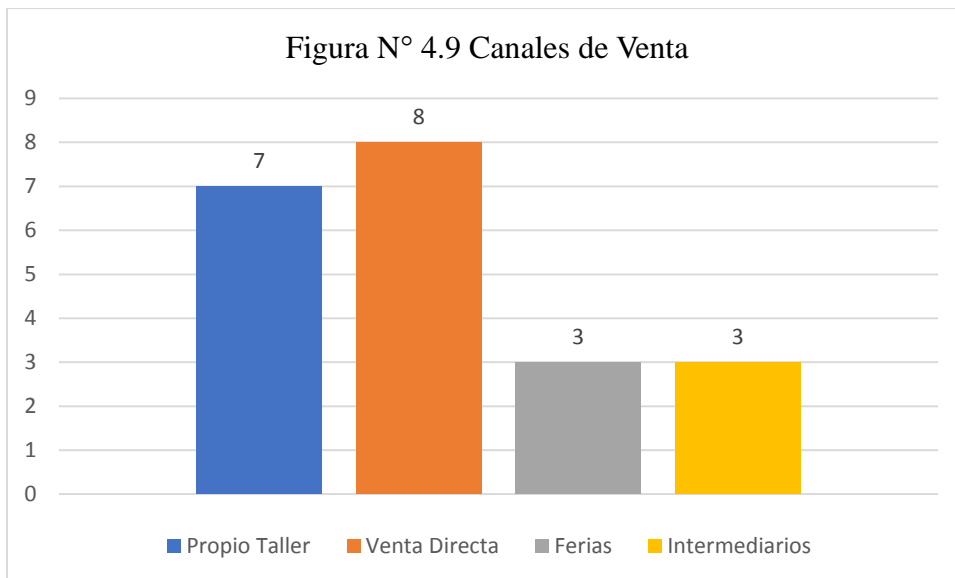
Se puede concluir que el precio de estas artesanías tiene una demanda elástica, pues al ser un producto suntuario mientras más alto es su precio menor es la cantidad demandada, debido a la existencia de productos sustitutos como el acero y la madera.

4.1.2.3 Respecto a la plaza (distribución):

Básicamente para adquirir las artesanías en hierro forjado, los clientes llegan al barrio las herrerías por ser el más conocido tradicionalmente en la venta de estos productos, siendo principalmente los talleres de los herreros los puntos de venta para este tipo de artesanías. Otra manera en la que el cliente accede a las artesanías es a través de la compra directa.

También se identificó que este tipo de artesanías están disponibles para los clientes a través de puestos de venta que tienen los herreros los fines de semana en el mercado de la ciudad de Paute, así como ponen a disposición de los clientes las diferentes artesanías a través de intermediarios conformados por comerciantes de los mercados Rotary y 10 de Agosto, y en Ferias Artesanales que se llevan a cabo en la ciudad de Cuenca en los meses de abril y noviembre, así como también en ferias realizadas en las ciudades de Quito, Cañar, Gualaquiza entre otras.

Esta información se puede observar en el gráfico detallado a continuación.



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora

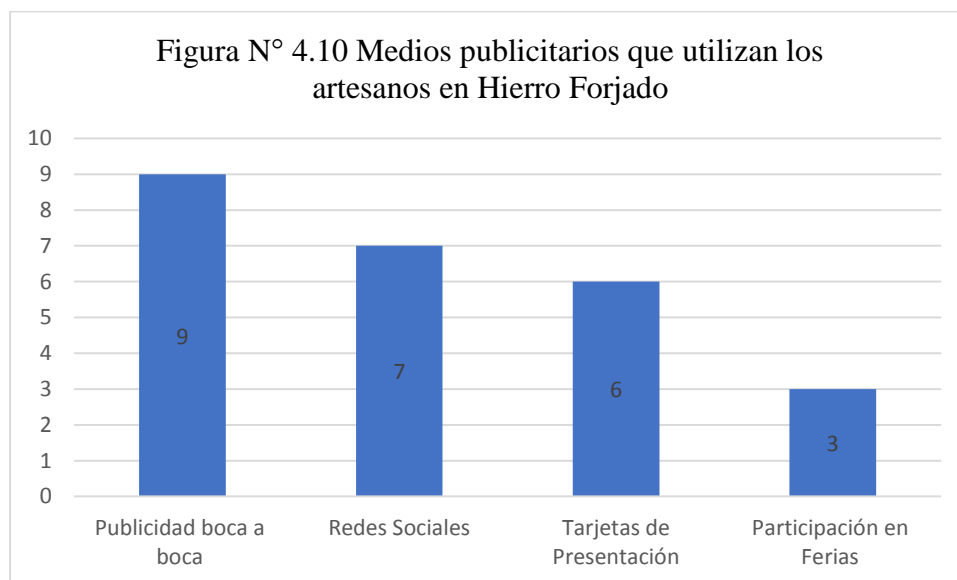
4.1.2.4 Respecto a la promoción y comunicación

Los talleres artesanales de forja no realizan una adecuada comunicación de sus productos; pues no tiene una manera estratégica de darlos a conocer en el mercado, de acuerdo con el estudio realizado se logró identificar que los herreros se limitan a exhibir sus artesanías en el taller, para que al momento que el cliente los visite puedan observarlos; sin embargo no dan a conocer a los clientes cuáles son las potencialidades que tiene su producto para satisfacer los deseos o necesidades, así como tampoco realizan una adecuada persuasión para inducir a los clientes a que opten por comprar sus productos, logrando de esta manera que los clientes prefieran sus productos en lugar a los de la competencia.

Además, se debe considerar que por el tipo de productos que son estas artesanías no se realizan promociones que ayuden a incrementar sus ventas, los herreros no cuentan con una estructura de ventas enfocadas a segmentos de clientes específicos ni disponen de vendedores que ayuden a distribuir sus productos en diferentes áreas geográficas limitando de esta manera la cobertura de mercado; finalmente no tienen estructurado sus ventas por líneas de producto de manera que faciliten la ubicación y análisis de rentabilidad por productos.

Estos talleres no utilizan medios de comunicación formales para informar y recordar a los potenciales clientes los productos que ofrecen, pues el principal medio a través del cual promocionan sus artesanías es a través de la publicidad boca a boca, en donde los clientes que compraron sus productos los recomiendan a terceras personas que necesiten adquirir este tipo de artesanías.

Otro medio de comunicación que los herreros utilizan es la red social Facebook, en donde algunos han creado una página con el nombre del taller y otros desde su página personal, suben fotografías para promocionar los artículos que ofrecen y dar a conocer su taller en el mercado.



Fuente: Encuestas realizadas a los Herreros de la ciudad de Cuenca

Elaborado por: La Autora

4.2 Propuesta Metodológica

Para Identificar las características internas y externas del Taller, y formular estrategias competitivas se aplicaron las herramientas de planeación estratégica detalladas a continuación:

4.2.1 Matriz FODA: Para identificar las principales fortalezas y las debilidades que inciden en la competitividad del taller artesanal DIDEFORJ, se utilizará la herramienta de planificación estratégica FODA, mediante la cual se realizará un análisis interno del taller revisando las fortalezas y debilidades

y luego un análisis externo, para poder anticiparnos a las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

Con esta información se desarrollará estrategias de negocio sólidas y se tomarán decisiones considerando los factores más importantes que influyen directamente en el negocio; En el análisis FODA se obtuvo los siguientes resultados, detallados en la figura N°4.11 Matriz FODA:

Figura N°4.11 Matriz FODA



Fuente: Entrevistas realizadas a los trabajadores del taller Dideforj

Elaborado por: La Autora.

A continuación, detallamos cada una de las variables de la Matriz FODA del taller artesanal Dideforj:

FORTALEZAS:

- **Desarrollo de la Curva de Aprendizaje:** El personal de Dideforj conoce claramente el proceso de producción que se realiza, y su personal cuenta con la habilidad y experiencia necesarias, lo que redundará en mejores prácticas productivas, y disminución de tiempos en la ejecución de las tareas asignadas.

Aprendizaje que se generó por los 40 años que el taller de artesanías en hierro forjado DIDEFORJ viene operando en el mercado, cuando el herrero Salvador Calle Cabrera, enseñó a su esposa Rosa Gallegos, el arte de trabajar en forja desde señalar y calentar el hierro hasta la confección de herrajes, frenos, armellas, espuelas y chapas, el mismo que a través del tiempo, fue heredado a sus hijos quienes perfeccionaron la destreza manual del artesano, mejoraron sus conocimientos y habilidades en la realización de las tareas, así como en los procedimientos de producción mediante la experiencia acumulada en la elaboración de los productos.

En Dideforj, el trabajador al realizar actividades repetitivas adquirió familiaridad en los procesos de producción, mayor facilidad en los procedimientos, mejor aprovechamiento de insumos como: la mano de obra, materias primas que se ven reflejados positivamente en los niveles de eficiencia del taller debido al menor tiempo requerido para realizar una tarea, y el nivel de calidad del producto.

A continuación, para explicar la mejora de la curva de aprendizaje del taller artesanal Dideforj, se tomará como ejemplo el proceso de fabricación de Jaladeras, en donde de acuerdo con una entrevista realizada a la herrera Rosa Gallegos ^{ver Anexo 1} se obtuvieron los datos reflejados en la tabla número 2 detallada a continuación:

Tabla 4.1 Curva de Aprendizaje de elaboración de Jaladeras Dideforj

Año	Nº Trabajadores	Horas Semanales	Unidades por semana
1985	2	50	60
2000	5	45	72
2015	3	40	48
2020	3	30	48

Fuente: Entrevista realizada a la herrera Rosa Gallegos

Elaborado por: La Autora

Como se puede ver en el ejemplo anterior detallado en la tabla N°4.1 Curva de Aprendizaje de elaboración de jaladeras Dideforj; podemos ver que la eficiencia en la producción ha mejorado, entre otros factores por el desarrollo de la curva de aprendizaje, en cuanto al tiempo invertido en la producción para la fabricación de 60 de unidades de jaladeras; pues a inicios de sus labores trabajaban únicamente dos personas 10 horas diarias produciendo un total de 60 unidades de bisagras a la semana; con el pasar de los tiempos 10 años después sus hijos aprendieron del arte y trabajaban en total cinco personas fabricando las 72 unidades semanales necesitando laborar únicamente 8 horas diarias para cubrir con el pedido, producto del aumento del número de trabajadores y el conocimiento adquirido en la repetición y el desarrollo de tareas rutinarias que disminuyó el número de errores, mejoró la rapidez y calidad con las que los trabajadores realizan las tareas. Actualmente laboran 3 personas, seis horas diarias produciendo 48 unidades de jaladeras. Este nivel alcanzado en la curva de aprendizaje individual se ha obtenido gracias a que los trabajadores mejoraron las habilidades y técnicas de producción, adquiridas por la experiencia.

Como podemos observar en la tabla N° 4.2 Porcentaje de la Curva de Aprendizaje de elaboración de Jaladeras Dideforj, detallado a continuación se presenta como ha ido mejorando la curva de aprendizaje del taller.

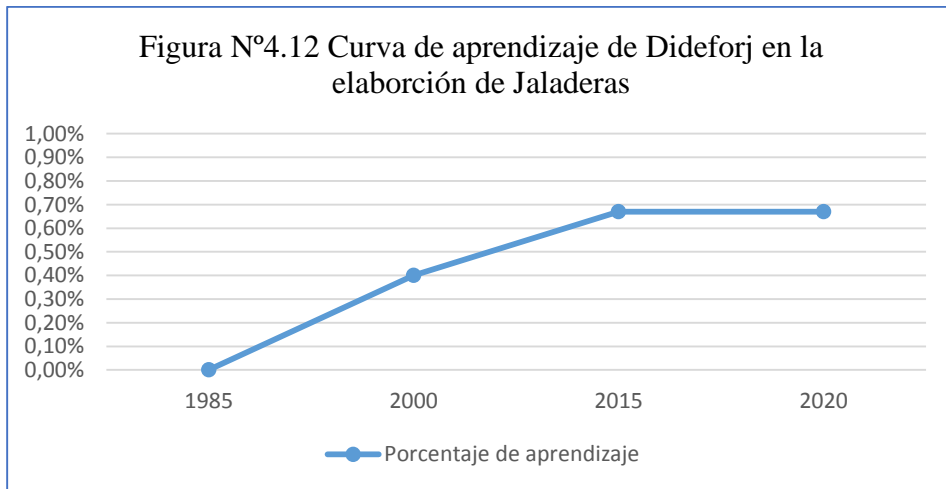
Tabla N° 4.2 Porcentaje de la Curva de Aprendizaje de Dideforj

Año	N° Trabajadores	Porcentaje de aprendizaje	Horas Semanales	Unidades por semana
1985	2		50	72
2000	5	0,40 %	45	60
2015	3	0,67 %	40	48
2020	3	0,67 %	30	48

Fuente: Entrevista realizada a la herrera Rosa Gallegos, por Jéssica Calle

Elaborado por: La Autora

A continuación, en la figura N°4.12 Curva de Aprendizaje de elaboración de Jaladeras Dideforj, presentamos la evolución de la curva de aprendizaje del taller artesanal hasta la actualidad.



Fuente: Entrevista realizada a la herrera Rosa Gallegos, por Jéssica Calle

Elaborado por: La Autora

Esta mejora se debe básicamente a los siguientes factores:

- **Eficiencia de la Mano de Obra:** Como se mencionó anteriormente en Dideforj, el personal ha mejorado la eficiencia de la Mano de Obra en el desarrollo de sus actividades, mejoraron la rapidez y calidad con las que realizan las tareas; resultado que se ve reflejado en el número de horas hombre utilizadas en la realización de las tareas asignadas.
 - **Organización del trabajo:** Dideforj organiza el trabajo en base a la especialización que tiene cada trabajador de esta manera un trabajador se encarga de diseñar o señalar los moldes en la plancha de tool, otro trabajador se encarga de cortar y diseñar los molde y un tercer trabajador se encarga de soldar las piezas, es así como se ha equilibrado la cantidad producción existente en el taller.
 - **Especialización Técnica:** Con el pasar del tiempo el personal de Dideforj ha mejorado las técnicas de trabajo en la elaboración de los productos, logrando modificar e innovar las artesanías diversificando de esta manera su portafolio de productos que les ha permitido generar nuevos aprendizajes y líneas de producción.
- **Diversificación de la Oferta de Productos:** El taller Dideforj cuenta con un amplio portafolio de productos dividido en líneas de producción como artesanías para decoración de interiores y exteriores, mobiliario y metalmecánica; estos productos están dirigidos a un mismo mercado para satisfacer las diferentes necesidades, comportamientos, preferencias y requerimientos de los clientes. A continuación, se presenta la diversificación de oferta en Dideforj en cuanto al desarrollo de productos que ofrece al mercado:
- **Cerrajería:** Dideforj empezó ofreciendo al mercado la línea de cerrajería la cual está conformada por productos como Jaladeras, bisagras, chapas, candados, entre otros, para nuestro caso tomaremos como ejemplo el producto Jaladeras, que al inicio de las operaciones del taller se fabricaban de un solo modelo sin embargo con el pasar del tiempo innovó en los modelos como se puede ver en el ejemplo detallado en la Figura N°13 detallado a continuación.

Figura N°4.13 Línea de Producción Cerrajería -Producto




Fuente: Productos elaborados por Dideforj

Elaborado por: La Autora

- **Artículos para decoración de interiores:** A través del tiempo y el conocimiento que el artesano en Dideforj ha ido adquiriendo, incursiono en la línea de productos para decoración de interiores entre las cuales destacan artículos como apliques de pared, cruces de pared, candelabros, faroles, entre otros, que se detallan a continuación en los Figura N°14 Línea de Producción Decoración de Interiores:

Figura N°4.14 Línea de Producción Decoración de Interiores

<p>Appliques de Pared</p>					
<p>Cruces</p>					

<p>Candelabros</p>					
<p>Utilitarios para el hogar</p>					
<p>Llaveros de pared</p>					

Fuente: Artesanías de Dideforj

Elaborado por: La Autora

- **Artículos para decoración de exteriores:** Dentro de la línea de producción de artesanías para decoración de exteriores se cuenta con campanas, gallos, veletas, faroles, cruces para el techo, maceteros; que se detallan a continuación en la Figura N°15 Línea de Producción Decoración de Exteriores:

Figura N°4.15 Línea de Producción Decoración de Exteriores			
Campanas		Gallos	
			
Veletas	Búhos	Maceteros	Cruces para Techo
			
Faroles			
			

Fuente: Artesanías de Dideforj







Elaborado por: La Autora

- **Mobiliario:** Dideforj coloca a disposición de sus clientes la línea de producción Mobiliario a través de la cual ofrece un conjunto de artículos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en casas, oficinas y otro tipo de locales. Como se puede observar en la figura N°16 Mobiliario, detallado a continuación:

Figura N°4. 16 Línea de Producción Mobiliario			
Espejos		Percheros	Sillas
			
Juegos de comedor	Estante para toallas	Soporte para pasador de café	Cesta para libros
			
Muebles para Equipo de Sonido	Dispensador de papel higiénico	Muebles de Computadora	
			

Fuente: Artesanías de Dideforj
Elaborado por: La Autora

- **Metalmecánica:** Finalmente; el taller artesanal Dideforj ha incursionado en una nueva línea de producción ofreciendo a los consumidores productos como: puertas, ventanas, estructuras para el techo, pasamanos, protecciones; de acuerdo con las necesidades y requerimientos del cliente; lo que le ha permitido mejorar su conocimiento y mantenerse en el mercado. A continuación, en la figura N° 17 se presenta la línea de producción metalmecánica.

Figura N°4.17 Línea de Producción Metalmecánica			
Puertas	Pasamanos	Ventanas	Estructura para techos
			
Protecciones		Balcones	
			

Fuente: Artesanías de Dideforj

Elaborado por: La Autora

- **Calificación Artesanal:** Considerando que en Dideforj; durante el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado predomina el uso de mano de obra; el dueño del taller actualmente cuenta con la calificación de Artesano Calificado, y se encuentra amparado por la Ley de Defensa del Artesano que establece en el “Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.”.

El contar con la calificación artesanal le brinda al dueño del taller Dideforj beneficios como: la exoneración del pago al impuesto al valor agregado (IVA), no están obligados a llevar contabilidad, están exonerados de impuestos a los activos totales. Además, impulsa la venta de las artesanías puesto que los organismos estatales dan preferencia a la compra de productos artesanales, tienen exoneración de impuestos a patentes municipales y sobre todo la comercialización de este tipo de productos tienen tarifa 0% de IVA, lo que ayuda a no encarecer el producto.

Figura N° 4.18 Obtención del Título de Artesano Calificado por Salvador Calle



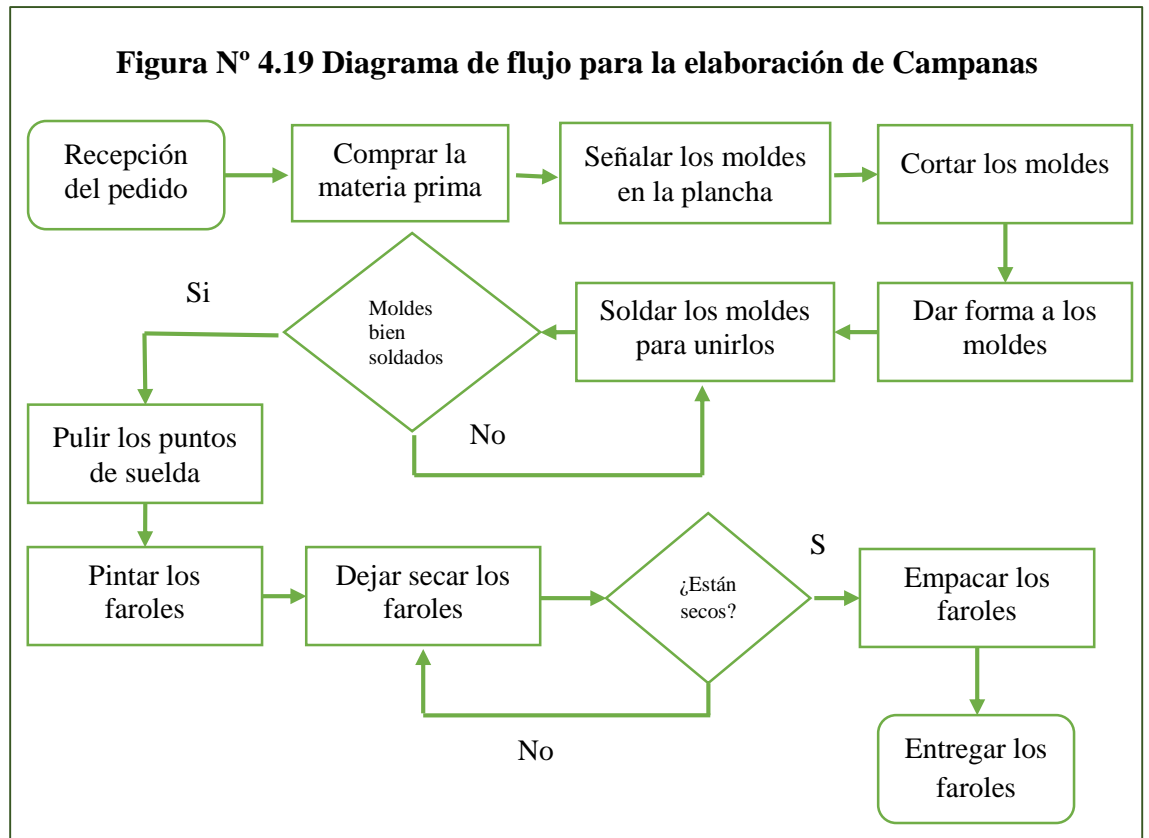
Elaborado por: La Autora

- **Calidad del Producto:** Dideforj al ser un taller artesanal, garantiza la calidad del producto empleando sus conocimientos técnicos para realizar las artesanías en base a los requerimientos y especificaciones del cliente de tal manera que el producto le aporte utilidad, así pues el maestro, organiza las actividades, ejecuta la producción y verifica el cumplimiento de las especificaciones del producto durante todo el proceso de producción asegurando así la calidad en el terminado de cada producto.

Dideforj ha logrado asegurar la calidad de sus productos aplicando la siguiente metodología:

- **Planear:** Como la producción del taller no es en serie, cada vez que se receipta un pedido de producción, el maestro en base a la experiencia define empíricamente los procedimientos y métodos necesarios para fabricar el producto de acuerdo con los requisitos del cliente. Estableciendo los patrones, medidas y especificaciones para la adquisición de materiales, productos y asignación de recursos, de manera que todos sus trabajadores conozcan y apliquen los procedimientos requeridos en el proceso de producción.

Para toda empresa el objetivo será satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente, estos requerimientos son el punto de partida para la planificación del proceso de producción; A continuación, detallamos la planificación que realiza el taller artesanal Dideforj para cumplir con una orden de producción de campanas.



Fuente: Entrevista realizada al artesano Salvador Calle
Elaborado por: La Autora

- **Hacer:** En esta etapa los trabajadores realizan las actividades previstas para los procesos según lo planificado, el maestro del taller asigna responsabilidades a cada trabajador quien se encarga de ejecutar las actividades asignadas y realiza el control mediante el seguimiento del trabajo realizado. En la figura N°4.20 Proceso de fabricación de campanas colgantes.

Figura N°20 Proceso de fabricación de campanas colgantes



- **Verificar:** El maestro compara y comprueba los resultados obtenidos del producto con los especificados, durante el transcurso de la producción realiza el seguimiento de los procesos y los productos, para medir el cumplimiento de los requisitos del producto respecto a lo planificado.
- **Actuar:** En esta etapa el maestro analiza e identifica las causas de rendimiento insatisfactorio del producto, en base a ello planifica acciones para mejorar las deficiencias del producto; estableciendo de esta manera mejora continua en el proceso de producción.

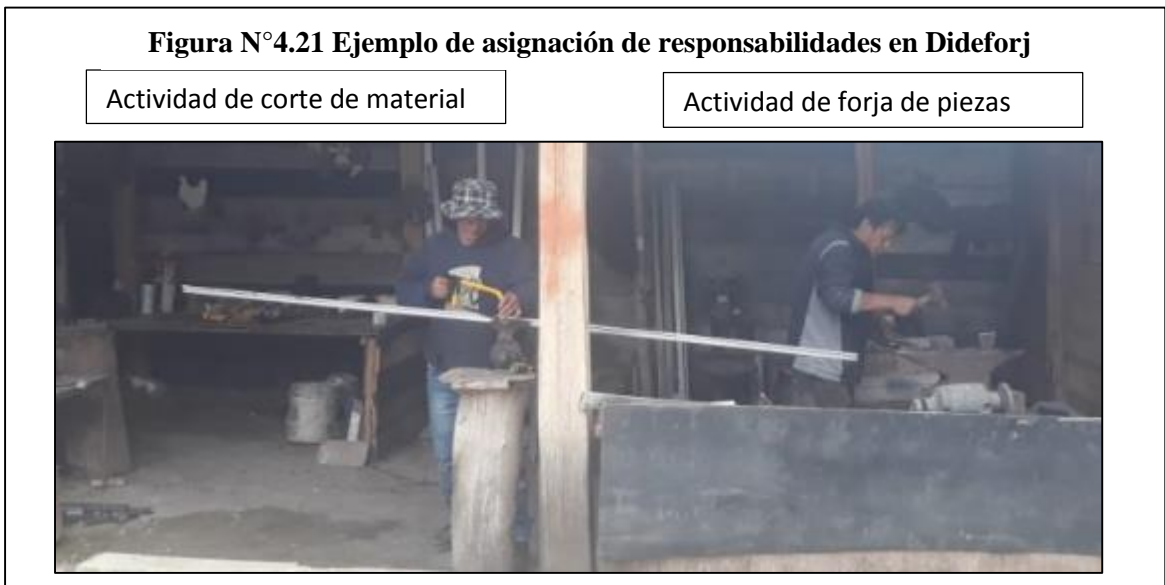
Es así como Dideforj en base a la experiencia y de una manera empírica ha logrado tener mayor control tanto en los procesos de producción como en el producto terminado, logrando controlar los costos del proceso y del producto ofrecido.

➤ **Diseño de los productos:** Antes de elaborar los productos Dideforj se encarga de conocer mediante una interacción directa con los clientes las necesidades que tienen y recepta las especificaciones sobre el diseño del producto. El diseño de productos en Dideforj se realiza de la siguiente manera:

- **Generación de un Brainstorming:** El maestro del taller y el cliente mantienen una entrevista mediante la cual el cliente da a conocer su necesidad en cuanto al producto que requiere a partir del cual el maestro realiza un primer diseño del producto.
- **Combinación de ideas:** Tomando en consideración las ideas brindadas por el cliente, el maestro en base a sus conocimientos realiza las combinaciones necesarias para desarrollar el producto requerido comunicando los atributos o propiedades de este y brindando la oportunidad de mejorarlo.

- **Selección de propuesta:** Una vez que el maestro presenta las propuestas, el cliente selecciona la que él requiere, y se procede a calcular costos y estimar el precio del producto solicitado.
- **Desarrollo del producto:** Con la aceptación del cliente el maestro obtiene la factibilidad para desarrollar el producto y procede a fabricarlo, en base al bosquejo del diseño preliminar del producto, define el procedimiento de fabricación a seguir y distribuye las responsabilidades a cada trabajador durante la fabricación del producto; finalmente se comprueba que el producto cumple con los requisitos previstos.

A continuación, se puede observar la distribución de actividades realizadas en Dideforj, en donde el dueño del taller se encuentra realizando los cortes del material en base al pedido solicitado y su hermano se encuentra forjando las piezas.



Fuente: Proceso de producción de Dideforj
Elaborado por: La Autora













- **Innovación:** Dideforj se mantiene en el mercado, gracias a que sus productos se adaptan a los cambios que se producen en el entorno, lo que permite una constante innovación de las artesanías que ofrece, puesto que fabrica artículos con nuevos diseños o productos que brindan nuevas funcionalidades de acuerdo con las tendencias actuales.

Según lo indicado por el autor Javier López, quien describe a “*la innovación como el “producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos”*” (López Casarín, 2018). Dideforj en base a la creatividad, conocimientos y habilidades de sus trabajadores a realizado innovación a través de la introducción de nuevas artesanías y modelos, así como la mejora en las técnicas y métodos de producción adquiridas a través de relaciones con otros artesanos, buscando de esta manera resolver las diferentes necesidades de los clientes.

El taller Dideforj para desarrollar y ofrecer nuevos productos parte principalmente de su creatividad, que nace de una idea en donde el maestro del taller identifica la oportunidad de producir nuevas artesanías o mejorar las existentes de manera que generen valor para el cliente y mayor Know How para el taller, a partir de ello define los recursos requeridos para las iniciativas seleccionadas.

A continuación, presentamos el proceso de innovación realizado por Dideforj, en cuanto a sus productos en las diferentes líneas:

Figura N° 4.22 Proceso de innovación desarrollado en el taller Dideforj.

Línea de producción	Producto	Modelo Inicial	Innovación	
Cerrajería	Chapas			
Forja Artística y Decorativa	Candelabros			
	Lámparas			
Metalmecánica	Puertas			

	Pasamanos			
--	-----------	---	--	---

Fuente: Artesanías Dideforj

Elaborado por: La Autora

- **Servicio al cliente:** En la actualidad el servicio al cliente es muy importante, por ello Dideforj mantiene un contacto directo con ellos a través de un canal de atención presencial, en donde el cliente para solicitar un pedido de producción entra en primer contacto con el dueño del taller a través de una llamada telefónica, a partir de eso se planifica una reunión con el cliente y se lo visita en el lugar acordado en donde mediante un contacto cara a cara, se presta atención a las necesidades del cliente, se receptan los requerimientos y características del producto solicitado, se le brinda información, alternativas y sugerencias al planteamiento del cliente.

El servicio al cliente que brinda Dideforj está basado en:

- 1. Conocimiento del cliente:** Puesto que el cliente es el más importante para que una empresa alcance el éxito o fracaso en el mercado, Dideforj se enfoca en conocer adecuadamente a sus clientes, mediante una entrevista en donde logra en primera instancia familiarizarse con el cliente y a través de una interacción directa se establece una comunicación clara y directa para poder identificar las necesidades y expectativas específicas del producto que desean adquirir en cualquiera de las líneas de producción que ofrece el taller, para de esta manera responder adecuadamente a sus necesidades.

2. Trato personalizado: El maestro del taller a través de un trato amable y cordial realiza una escucha activa y presta atención a los requerimientos y sugerencias realizadas por el cliente en cuanto al producto solicitado; manteniéndole informado sobre el avance y estado en el que se encuentra su pedido, brindándole además la apertura de realizar cambios o sugerencias, de esta manera el cliente participa activamente en el proceso de fabricación y el taller demuestra interés por su requerimiento.

3. Efectividad: Dideforj en base a su experiencia planifica y organiza las actividades necesarias, utilizando de manera adecuada los recursos y el talento humano disponible, para lograr la entrega oportuna del producto; de esta manera el cliente puede disponer del producto solicitado en el tiempo y lugar acordado; cumpliendo con los de plazos de entrega, en el caso de que existan disconformidades con el producto el maestro del taller analiza las causas, se encarga personalmente de realizar las correcciones necesarias, solventar las dudas e inconformidades, brindando una solución inmediata.

4. Servicios Complementarios: Cuando se entrega el producto, se le ayuda con la instalación o adecuación del producto en el caso de ser necesario y se le informa al cliente sobre el uso correcto que le debe dar al producto, solventando además reclamos o inquietudes. A continuación, en la Figura N°22, se presenta los servicios complementarios que ofrece Dideforj.

Figura N° 4.23 Servicios complementarios que ofrece Dideforj

Colocación de ventanas



Colocación de una Puerta



Instalaciones Eléctricas



Fuente: Proceso de entrega de Artesanías Dideforj de línea metalmecánica
Elaborado por: La Autor

DEBILIDADES

- **Estructura Organizacional Informal:** Dideforj tiene una estructura organizativa informal, pues las relaciones y cargos entre los trabajadores que ahí laboran no están definidas y responden básicamente a las necesidades del trabajo, reaccionando de manera espontánea a las relaciones entre sus miembros.

Al ser una organización informal tiene una estructura organizativa lineal en la cual el dueño del taller cumple con el rol de gerente del mismo, situación que ha provocado los siguientes efectos negativos para el taller Dideforj:

- **Autoridad y toma de decisiones centralizadas:** El control total de las decisiones y la autoridad se encuentra centralizada en una sola persona que es el maestro dueño del taller, no existe una adecuada delegación de funciones, y los trabajadores carecen de autoridad para ejercer libremente sus actividades ya que se encuentran sujetos a las decisiones del propietario del taller.
- **Inadecuada Delegación o asignación de cargos:** En este tipo de organizaciones no se considera el conocimiento y la capacidad que tienen las personas para desempeñar un cargo directivo; por el contrario la asignación de funciones o promoción de un cargo se base en el tipo de relación y nivel de acercamiento que tiene el trabajador con el dueño del taller sin considerar la eficiencia con la que desarrollen sus labores, y que muchas veces no cuentan con la capacidad y conocimiento necesario para ejercerlos eficientemente.
- **Descripción de puestos:** Dideforj no tiene detallado de manera eficaz las actividades principales a desarrollar ni las responsabilidades que son inherentes a cada puesto de trabajo, por esta razón los trabajadores no disponen de un empoderamiento para el desarrollo de su trabajo.

- **Desconocimiento sobre Gestión Empresarial:** Dideforj ha venido laborando empíricamente debido al desconocimiento que tienen los fundadores en cuanto a gestión empresarial, pues al tener una estructura organizacional informal, no tiene formulado políticas y reglas que definen el comportamiento de su personal estableciendo orden y disciplina.

Al carecer de habilidades directivas el taller Dideforj no cuenta con la formulación de Planes Estratégicos, Administrativos y de Control, que orienten el manejo de los recursos, no realiza una planificación estratégica que permita combinar las tareas, procedimientos y técnicas para el desarrollo de sus actividades, dando como resultado un bajo nivel de cooperación para trabajar en equipo y la obtención de mejores resultados. Respecto de la Dirección, no existe un liderazgo adecuado debido a una mala comunicación entre todo el personal y entre ellos y los directivos, situación que provoca que el dueño del taller se detenga a especificar a cada uno de los trabajadores la forma en que debe realizar su trabajo, limitando el empoderamiento. En cuanto al control éste es deficiente pues no hay parámetros sobre el horario de trabajo, cumplimiento de metas y responsabilidades impidiendo de esta manera la medición de los resultados obtenidos y mejorar el proceso con el objetivo de lograr los objetivos propuestos.

Situación que le ha impedido al taller ser adecuadamente administrado, pues el no tener sus responsabilidades claramente definidas a complicado el proceso de toma de acciones y decisiones dentro de la cadena de producción, logística y gestión de cobros, que es uno de los aspectos que más ha afectado al taller durante este tiempo, puesto que anteriormente el dueño del taller vendía a crédito sus productos a los intermediarios y estos se demoraban alrededor de 30 días promedio para cancelar el valor total de la mercadería, situación que afectaba la liquidez del taller y pago del salario de los trabajadores que ahí labora.

- **Infraestructura:** Partiendo de que dentro de la calificación de talleres artesanales establecidas por la Junta Nacional de Defensa del Artesano en el Ecuador en el reglamento de calificaciones y ramas de trabajo; el art. 1 establece que la artesanía ecuatoriana se agrupa en diferentes ramas

de trabajo, la herrería y cerrajería pertenecen al grupo 3811 Producción de artículos de metal, como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

Tabla N°4.3 Producción de artículos de metal
Herrería
Cerrajería
Moldelería
Matricería
Hojalatería

Fuente: Extraído de Junta Nacional de Defensa del Artesano en el Ecuador, por Jéssica Calle.

Elaborado por: la Autora

La microempresa Dideforj tiene una infraestructura inadecuada, por las siguientes variables:

a. Local: El taller es pequeño para las actividades que se desarrollan, cuenta con una sola área que tiene una longitud de 3 metros de ancho por 9 de largo; en donde se encuentran distribuidos los equipos y maquinaria para la producción; las paredes son de tabla, el techo de Zinc, no tiene puertas, el piso de tierra y cuando llueve el se llena de lodo.

El espacio y arreglo físico en el cual opera el taller no facilita el desarrollo de la producción y tampoco resulta atractivo para los trabajadores y clientes, pues no dispone de los servicios básicos y las seguridades necesarias para el desarrollo de su actividad y la prestación del servicio. Como se puede observar en la Figura N°23 Infraestructura del taller, detallado a continuación:

Figura N° 4.24 Infraestructura del Taller



Fuente: Instalación actual del taller Dideforj

Elaborado por: la Autora.

- b. **Ubicación:** El taller Dideforj se encuentra ubicado en una zona rural de la ciudad de Cuenca, en el barrio Bibín; no brinda una adecuada proximidad a los clientes puesto que no resulta de fácil acceso, no todos conocen el sector y las vías que conducen hacia el taller no siempre están en buen estado, situación a la que se suma el hecho de que el taller no está ubicado en la vía principal.
- c. **Cercanía de fuentes de abastecimiento:** El taller tampoco tiene proximidad a proveedores debido a que, para comprar las materias primas y artículos requeridos para el proceso de producción, y la venta de estas artesanías dificultan las operaciones y aumentan el costo de los productos, pues el lugar más cercano en donde se puede adquirir la materia prima es en la Parroquia Ricaurte, ubicado a 15 minutos del taller.
- d. **No se cuenta con un local o punto de venta:** En donde se pueda realizar la exhibición de nuestras artesanías y dar a conocer los productos y servicios que se ofrecen.

- **Gestión de Recursos Humanos/Formación del Personal:** En Dideforj laboran cinco personas de los cuales solamente una cuenta con el nivel de formación de Bachiller, y el resto tienen una formación primaria; sin embargo, debido al tiempo de operación que tiene el taller en el mercado, su personal ha ido adquiriendo experiencia y desarrollando las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para el desempeño de sus actividades.

A pesar de que el personal cuenta con el Know-how necesario no tiene el perfil ideal para ejercer un cargo de dirección o puesto administrativo, pues durante el tiempo de operación que tiene la microempresa en el mercado su personal no se ha capacitado en temas de dirección que les permita a los trabajadores mejorar su nivel profesional, promover su desempeño eficiente y obtener crecimiento profesional que contribuya al logro de los objetivos del taller.

La deficiencia en la gestión de Recursos Humanos de Dideforj se refleja en los siguientes aspectos:

- **Sistema de recompensas:** Durante los años de servicio del taller Dideforj; no se ha establecido un sistema de recompensas para los trabajadores por su esfuerzo y dedicación que los incentiven a comprometerse con el trabajo y cumplir las metas y los objetivos establecidos. Razón por la cual cuando a los trabajadores de Dideforj se les abre nuevos contratos de trabajo a nivel personal, ellos optan por aceptar este contrato que les representa mejores beneficios.
- **Relaciones laborales:** Las relaciones laborales en Dideforj no son óptimas, aunque sea un taller familiar se generan conflictos internos productos de rumores y actuaciones incomprensibles del personal que dificultan la generación de un adecuado clima organizacional; se genera una falta de interés por parte de los trabajadores en la colaboración para el cumplimiento de los objetivos debido a que; que no están claramente establecidas las funciones y los puestos de trabajo así como las tareas a realizar.

- **Salud y Seguridad Ocupacional:** El taller Dideforj no cuenta con un programa de Salud Ocupacional, que le permita identificar los riesgos, accidentes o enfermedades que puede sufrir un trabajador en el desarrollo de sus actividades y mejorar las condiciones de sus colaboradores en base a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Los trabajadores en Dideforj desconocen técnicamente los peligros laborales a los que están expuestos, no cuenta con el equipo de seguridad necesario, carecen de una instrucción clara para aplicar correctamente los procedimientos de trabajo que contribuyan a minimizar el riesgo de sufrir accidentes, lesiones y daños en las actividades que realizan, tampoco se encuentran asegurados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para poder realizarse exámenes médicos periódicos que permitan conocer su estado de salud y tomar las medidas necesarias para evitar o reducir la gravedad de enfermedades o accidentes laborales a fin de velar por su seguridad.

Esta situación es desfavorable para el taller puesto que no se le brinda a los trabajadores un ambiente laboral adecuado y seguro lo que puede ocasionar repercusiones legales para la microempresa y efectos negativos en la salud del trabajador y su familia.

- **Publicidad Ineficiente:** El taller artesanal Dideforj no cuenta con una persona que se encargue específicamente de realizar la publicidad del producto, debido a que el personal que labora en el taller desconoce de elementos publicitarios y de marketing; por esta razón no se han efectuado campañas publicitarias o desarrollado estrategias que permitan informar y dar conocer al mercado la existencia de sus productos y que a su vez incentiven o persuadan a los clientes la compra de las artesanías que ofrece, pues durante años el principal medio de publicidad utilizado por el taller Dideforj ha sido las referencias personales mediante la publicidad boca a boca.

Sin embargo; a pesar que en los últimos años el dueño del taller ha realizado publicidad a través de redes sociales, y mediante la participación en ferias artesanales desarrolladas en las ciudades de Cuenca, Cañar, Quito y el Oriente en donde exhibe las artesanías y se entrega a los asistentes tarjetas de presentación para que puedan contactarlos en el caso de requerir un

pedido, no se alcanzado el impacto deseado pues el participar en estas ferias es costoso ya que se incurre en gastos del puesto para la exposición, transporte, alojamiento, alimentación, que muchas veces no son compensadas con las ganancias obtenidas al finalizar la feria.

A continuación, en la Figura N°24 Se muestra la exhibición de artesanías Dideforj en ferias Nacionales, se detalla las ferias en las cuales ha participado el Herrero Salvador Calle, con sus productos.

Figura N°4.25 Exhibición de artesanías Dideforj en ferias Nacionales

Nancy Guamán esposa de Salvador Calle exhibiendo las artesanías Dideforj en el Festival de productos Andinos del Cañar.

Nancy Guamán exhibiendo las artesanías Dideforj en el Centro de Convenciones Mall del Rio en Cuenca.



Exhibición de las artesanías Dideforj en la Feria Mypimes, realizada en Quito.

Tarjeta de presentación Dideforj



Fuente: Extraído de exhibición de artesanías de Dideforj en Ferias artesanales del País. Por Jéssica Calle.

El tener una publicidad ineficiente a generado los siguientes efectos negativos para el taller Dideforj:

- **Identidad e Imagen Corporativa:** Al igual que el resto de los talleres de herreros, el taller artesanal Dideforj no cuenta una marca que le de identificación propia o imagen corporativa en el mercado, por esta razón el taller no es fácilmente conocido y sus productos no pueden diferenciarse de otros existentes en el sector en el que compite lo que limita su posicionamiento.

El no tener una imagen corporativa, representa una gran desventaja para Dideforj puesto que los clientes no se sienten familiarizados con los productos que ofrece, no puede proteger la propiedad intelectual de sus artesanías ni tomar acciones que den respuesta a las presiones competitivas del mercado.

Por otra parte, los clientes no pueden asociar los atributos y beneficios de los productos que ofrece el taller ni generar fidelidad, siendo imposible generar valor para el cliente y medir el nivel de calidad percibido por el mismo.

- **Inadecuada Segmentación:** A pesar de que el taller Dideforj ofrece al mercado una oferta diversificada de productos, no tiene identificado formalmente los diferentes segmentos de compradores en función de las necesidades, características, comportamientos; y sobre todo el nivel de ingresos que tiene cada uno de ellos, lo que le ha impedido focalizar la oferta de sus productos a grupos de clientes específicos para obtener mayor rentabilidad.
- **Posicionamiento:** El taller Dideforj no ha logrado posicionamiento local, debido a que no cuenta con una imagen corporativa para posicionar en el mercado, sumada a una inadecuada comunicación para que los consumidores puedan conocer cuál es el taller, los productos que ofrecen, sus beneficios, atributos y valores de cada uno de ellos; por lo tanto, el no tener posicionamiento le ha impedido al taller obtener reconocimiento, prestigio y la cobertura

adecuada, además de no poder realizar una adecuada valoración de sus productos, fijar precios adecuados que le permitan obtener mayores márgenes de utilidad e incrementar la demanda de sus artesanías, lo que a limitado que tenga una sólida y sostenida participación de mercado que asegure su permanencia en el tiempo.

- **Canales de Distribución:** Dideforj no cuenta con un medio de comercialización adecuado para hacer llegar sus productos al consumidor final, pues durante 30 años utilizaba un canal de distribución indirecto mediante el cual vendía sus productos a un intermediario la señora Eva León comerciante del mercado Rotary y las Galerías de Arte como el Tucán, quienes al conocer el mercado se encargaban de promocionar las artesanías, encontrar compradores potenciales y negociar con ellos los precios, modalidades de entrega y la cantidad de producto que necesitan; de esta manera el intermediario se beneficiaba al establecer mejores condiciones de intercambio, logrando el reconocimiento por colocar a mano del cliente las artesanías de Dideforj y obteniendo un mayor número de consumidores.

Situación que ha impedido al taller Dideforj que pueda ampliar su mercado, que los clientes puedan reconocerlo y vean a nuestros productos como una opción de compra, pues el no disponer de canal de distribución rentable y eficiente, ha provocado que las artesanías del taller no se vendan al precio adecuado ocasionando pérdidas al artesano ya que los intermediarios no estaban dispuestos a pagar el precio establecido por el herrero quien por no perder la venta despachaba sus artesanías al precio que el intermediario estaba dispuesto a pagar. A continuación, en la figura N°4.26 Canal de distribución de Dideforj desde hace 30 años.

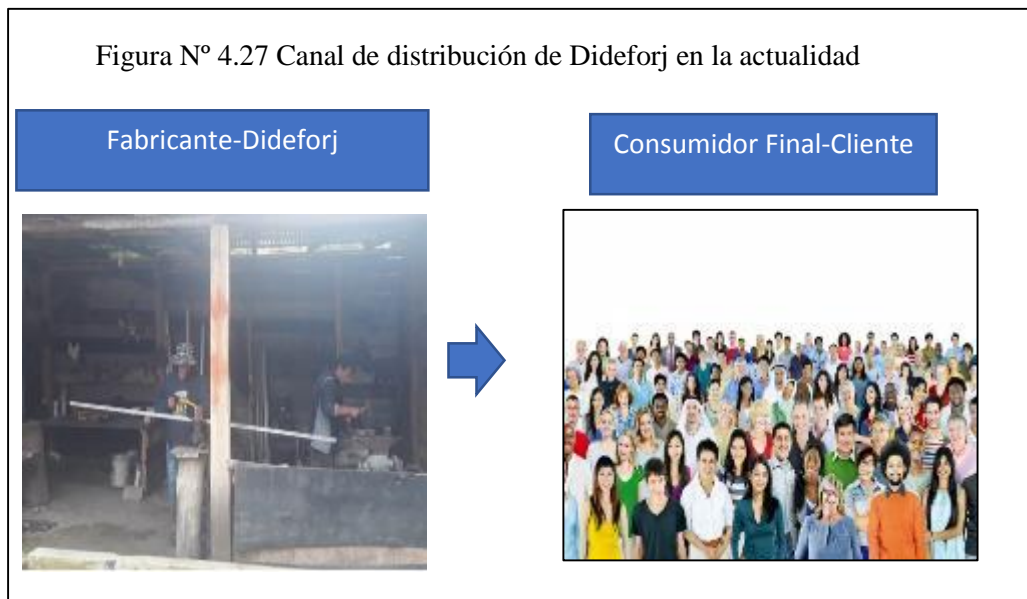
Figura N°4.26 Canal de distribución de Dideforj hace 30 años



Elaborado por: La Autora.

Con el tiempo Dideforj adquirió experiencia y actualmente utiliza un canal de distribución directo a través del cual se encarga de negociar con sus clientes los pedidos y precios, así como de hacer llegar la mercancía a directo al consumidor final, sin embargo, no es lo suficientemente rentable y eficiente debido a que al no tener el taller un adecuado posicionamiento en el mercado, su participación de mercado es baja.

Figura N° 4.27 Canal de distribución de Dideforj en la actualidad



Elaborado por: La Autora

OPORTUNIDADES

- **Concesión de créditos:** *“El Banco de Desarrollo de América Latina y la Corporación Financiera Nacional firmaron un crédito para fortalecer y aumentar el capital destinado a proyectos para las pequeñas y medianas empresas (Pyme), que impulsen el desarrollo productivo del país”* (Banco de Desarrollo, 2019).

La concesión de créditos por parte de estas entidades permitirá que se genere el desarrollo a nivel local, destinando recursos a la inversión en activos fijos, maquinaria, equipos; y capital de trabajo, como financiamiento de la industria mediante la atracción de inversión extranjera, dinamizando la economía.

El permitir que las micro, pequeños y medianos empresas accedan sin trabas y en condiciones favorables de plazos y tasas de interés a los créditos de la banca pública que disponen BanEcuador, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco del Pacífico, ayuda para que MiPymes ecuatorianas alcancen competitividad y puedan captar mercados externos.

- **Acceso a Certificación de Calidad:** En la actualidad gracias a las políticas gubernamentales las Mipymes tienen la oportunidad de mejorar su cadena productiva a mediante la obtención de una certificación de la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas “Mi Primer Certificado INEN” lo que les permitirá mejorar su competitividad y productividad incentivándolos fabricar productos de acuerdo con las normas o reglamentos técnicos ecuatorianos que mejoren la calidad de su gestión empresarial.
- **Apoyo al Emprendimiento:** El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), ha establecido políticas que impulsan la generación de emprendimientos, así como su formalización y crecimiento, fortaleciendo de esta manera el entorno emprendedor y apoyando el desarrollo sostenible de las micro, pequeñas, medianas Empresas (Mipymes).

El Estado al brindar apoyo al emprendimiento permite la generación de iniciativas de negocio o nuevos emprendimientos, que benefician a la economía nacional y crecimiento personal de los emprendedores, a través de la asistencia técnica y acompañamiento permanente a las Unidades Productivas Artesanales y actores de la Economía Popular y Solidaria, buscando mejorar sus conocimientos en cuanto a los productos y técnicas de comercialización e insertar su producción en mercados nacionales e internacionales.

- **Beneficios Bancarios para los Artesanos Calificados:** En el Ecuador; de acuerdo con la Ley de defensa del artesano, creada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano indica que el artesano calificado entre otros beneficios goza de la concesión de préstamos a largo plazo, con intereses preferenciales, a través del Banco de Fomento y demás instrucciones financieras estatales o privadas. Para lo cual se requiere tener actualizada su calificación por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y su inscripción en el Registro único de Contribuyentes.

AMENAZAS

- **Riesgo País:** El riesgo país de Ecuador a octubre de 2019 alcanzó los 777 puntos ESTE debido a la disminución en su producción petrolera ocasionada por las protestas, paralización y cierre de vías; Y luego de que el presidente Lenín Moreno anunció las medidas económicas que incluyó la eliminación del subsidio al diésel y la gasolina.

Para el mes de febrero de 2020, varios factores han hecho que en los últimos días el riesgo país de Ecuador se haya alcanzado un indicador de 1096 puntos. Indicando que es un país de alto riesgo para la inversión. La caída del precio del crudo por la baja demanda desde China y la falta de capacidad de pago de las obligaciones de Ecuador en caso de no cumplir con las metas comprometidas con el Fondo Monetario Internacional (FMI) son las causas.

El crudo WTI en contratos a marzo perdió 1 % al cerrar \$49,61, cifra menor a la calculada para la proforma presupuestaria de 2020 de Ecuador.

➤ **Catástrofes Naturales:** Actualmente con la pandemia del coronavirus que nos encontramos afrontando a nivel mundial, la situación económica del País se encuentra en estado de recesión, pues según la información publicada por el Círculo de Estudios Latinoamericanos los diferentes sectores de la economía nacional han sido afectados, la producción total del País, representado por el PIB está disminuyendo, las pérdidas son resultado del cierre de los mercados y problemas logísticos derivados de la emergencia sanitaria que nos encontramos atravesando a nivel mundial.

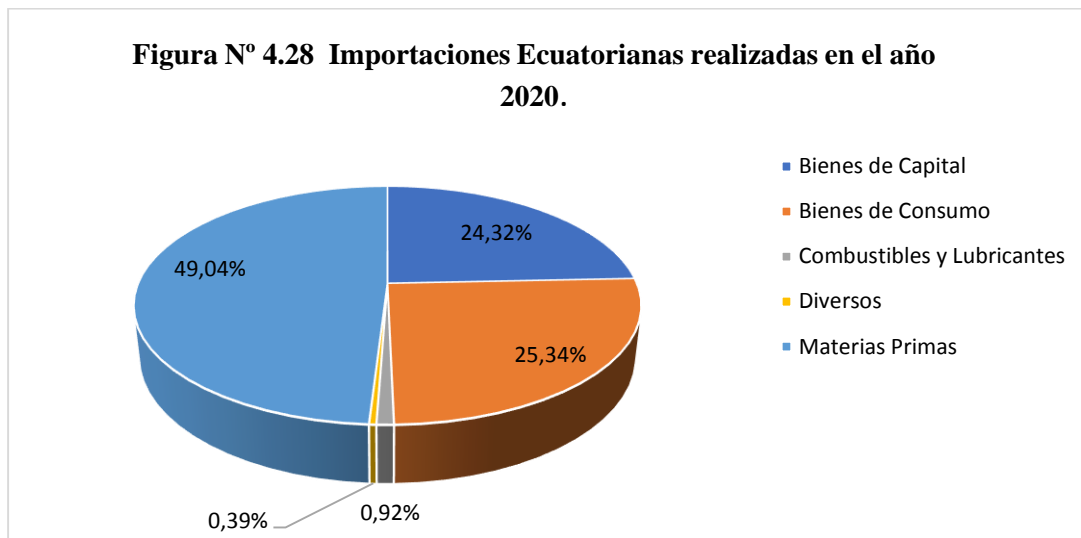
El precio del petróleo Ecuatoriano decreció ubicándose a \$18,00 un precio por debajo del costo de producción promedio, de acuerdo a la información brindada por Jackson Torres, Viceministro de Producción e Industrias, las pérdidas económicas ocasionadas por el coronavirus en los últimos días fluctúan entre los 200 y 300 millones.

La clase trabajadora también fue afectada, debido a que ante la emergencia sanitaria algunas instituciones privadas decidieron paralizar sus actividades laborales teniendo la obligación de recuperar luego el tiempo no laborado, caso contrario no percibirá la remuneración correspondiente o devolver al empleador lo que hubiere recibido, otras entidades redujeron la jornada laboral y otras instituciones se acogieron al teletrabajo, esta situación perjudica el normal desarrollo de la economía del país.

➤ **Ingreso de Productos Industriales al Mercado:** La industrialización es considerada como símbolo de desarrollo, tanto así que a los países desarrollados se los denomina países industrializados, puesto que la industrialización facilita que se genere un crecimiento económico sostenible que supone una mejora de las condiciones de vida y desarrollo económico.

El sector artesanal de Hierro Forjado en el Ecuador se ve amenazado en gran manera por las importaciones de productos industrializados al mercado, pues según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, durante el primer trimestre del año 2020 las importaciones realizadas estaban conformadas por bienes de capital, bienes de consumo, materias primas, combustibles y lubricantes entre otras partidas, que se encuentran distribuidas de acuerdo a lo que

se puede observar en el figura N°4.28 Importaciones Ecuatorianas realizadas en el primer trimestre del año 2020.



Fuente: Extraído de Banco Central del Ecuador. Importaciones clasificación por uso o destino económico, enero-marzo 2020. Por Jéssica Calle.

Elaborado por: La Autora.

De acuerdo a la información presentada en la figura N° 4.28 Importaciones Ecuatorianas realizadas en el primer trimestre del año 2020; podemos identificar que las principales importaciones realizadas por el Ecuador están conformadas principalmente por Materias Primas, que representan el 49% de las importaciones realizadas, mientras que el 25,34% de importaciones son bienes de consumo y el 24,32% corresponde a importaciones de bienes de capital que son utilizados en la para la producción de bienes o servicios.

Del 49,09% de materias primas que fueron importadas al País durante el primer trimestre del 2020, el 0,01% esta conformado por materiales de hierro, aluminio y acero; lo que nos da a entender que la producción nacional interna de artículos en hierro, aluminio y acero no es muy representativa en comparación a los productos terminados que se importan del extranjero, lo que confirma lo indicado por los herreros cuando se les realizó las entrevistas quienes manifestaron que la entrada

de productos chinos y colombianos a perjudicado la demanda de artesanías en hierro forjado de nacionalidad Ecuatoriana.

Información que se valida también de acuerdo con lo indicado por la Federación Ecuatoriana de Exportadores, hasta enero de 2019 las importaciones del sector de Manufactura de Hierro crecieron en un 66% con respecto al año 2018.

Figura N° 4.29 Importaciones del Ecuador en el año 2019

Sectores con mayor y menor crecimiento a enero 2018					
↑↓	Sector	Valor acumulado enero 2019 \$ millones	Valor acumulado enero 2018 \$ millones	Variación absoluta \$ millones	Variación %
<i>sectores con crecimiento</i>	Vehículos	190	167	23	14%
	Manufacturas de hierro	40	24	16	66%
	Máquinas y aparatos eléctricos	158	146	12	8%
	Vehículos y material ferreo	10	0	9	3441%
<i>sectores con decrecimiento</i>	Caucho y sus manufacturas	30	21	9	41%
	Productos químicos orgánicos	32	40	-9	-21%
	Abonos	30	37	-7	-18%
	Preparaciones para alimento animal	57	63	-6	-10%
	Fundición de hierro y acero	79	85	-6	-7%
	Productos farmacéuticos	73	78	-5	-6%

Fuente: Extraído de Federación Ecuatoriana de Exportadores

El ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca Mientras, Pablo Campana indicó que, en el año 2018 el 60% de las importaciones fueron materias primas y bienes de capital que no se producen en el Ecuador; el 22,3% del total de importaciones no petroleras lo conforman maquinaria industrial, otras manufacturas de metales medicinas y electrodomésticos.

- **Factores económicos:** Afectan a toda la economía, no solo a un negocio en particular.
- ✓ **Inflación:** Según la información emitida por el Banco Central del Ecuador, a febrero de 2020 la tasa de inflación del País fue de -0.15% en comparación al -0.01% de inflación con la que cerró el año 2019.

- ✓ **Tasas de interés:** Las tasas de interés para el sector productivo de las Pymes, son muy elevadas considerando que la mayoría de los artesanos en hierro forjado no cuentan con los recursos necesarios ni disponen de los parámetros requeridos para acceder a un crédito productivo, constituyéndose en una barrera para que este grupo de artesanos puedan mejorar su productividad, las condiciones de su taller, la inversión en materias primas; lo que ocasiona un estancamiento en este sector que opta en la mayoría de casos, por cambiar de giro de negocio.

A continuación, en la tabla N° 5 Tasas de Interés; se presenta las tasas de interés de acuerdo con el Banco Central del Ecuador las tasas de interés activas vigentes para el sector financiero privado, público y popular y solidario son las siguientes:

Tabla N° 4.4 Tasas de Interés			
Mayo - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo PYMES	10.07	Productivo PYMES	11.83
Comercial Prioritario PYMES	10.86	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.24	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*} .	23.98	Microcrédito Minorista ^{1*} .	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*} .	21.84	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*} .	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*} .	20.63	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*} .	23.50

Microcrédito Minorista ^{2*} .	22.69	Microcrédito Minorista ^{2*} .	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*} .	22.69	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*} .	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*} .	19.78	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*} .	25.50
Inversión Pública	8.95	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).

2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).

3. De acuerdo a la Resolución 555-2019-F de 23 de diciembre de 2019, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

**Resolución 437-2018-F de 26 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.*

*** Conforme Resolución 496-2019-F de 28 de febrero de 2019, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea los segmentos de la cartera Productivo Agrícola y Ganadero; y, Microcrédito Agrícola y Ganadero, aplicable para todo el Sistema Financiero Nacional.*

Fuente: Extraído de Banco Central del Ecuador, Jéssica Calle. (Banco Central del Ecuador, 2020)

➤ **Factores tecnológicos:** La industrialización ha generado grandes innovaciones tecnológicas que al sector artesanal herrero ha perjudicado, pues la producción en serie y bajos costos que han provocado disminución en la demanda de productos y los márgenes de ganancia para los herreros.

Por esta razón en la mayoría de los casos los pedidos de productos no se logran entregar en el plazo acordado y el costo de los productos sobrepasen el valor presupuestado o no generan una ganancia representativa.

4.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Para conocer las condiciones actuales del sector industrial del hierro forjado en la ciudad de Cuenca, maximizar los recursos y superar a la competencia, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, quien indica que la naturaleza de la competitividad en una industria está conformada por cinco fuerzas que son:

4.2.2.1 Rivalidad entre competidores: Se refiere a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Del análisis realizado se puede concluir que en el sector artesanal de Hierro Forjado en la ciudad de Cuenca la rivalidad entre competidores es elevada, derivado de las siguientes variables:

- **Número de Competidores en la Industria:** El número de competidores del sector industrial del Hierro Forjado es elevado, considerando que su mercado no está en crecimiento, y que actualmente existen alrededor de 20 talleres de herreros que se dedican a la fabricación de este tipo de artesanías en la ciudad de Cuenca, de los cuales se realizó el análisis a 15 talleres entre los cuales tenemos: Forjart, Talleres Yunga, El Farol, Mecánica el Vergel, Forja de Lucy, Forja Artística HL, Taller de Rodrigo Pesantez, Talleres Guerra, Taller de Rosa Gallegos, Forjando el Futuro, Guerra Arte en Forja, Taller de Luis Picón, El Hierro, Dideforj, Forja Artística Mora, entre otros.
- **Concentración de la competencia:** Otra variable que confirma la existencia de un alto nivel de competitividad de este sector industrial, es la cercanía y la dinámica competitiva entre estos artesanos, considerando que del total de herreros existentes en la actualidad 11 de ellos tienen sus talleres ubicados en el sector el Barrio las Herrerías, cuyos talleres tienen similares características y condiciones de infraestructura y maquinaria, dando origen a una competencia agresiva en donde los artesanos con la finalidad de lograr un mayor número de ventas no valora adecuadamente sus productos, vendiéndolos a un precio no adecuado.
- **Tipo de Competencia:** En el sector artesanal del hierro forjado se identificó que el grupo de herreros que operan en el mismo sector de mercado; se enfrentan a la competencia

directa e indirecta que ofrecen artesanías en Hierro Forjado; quienes por el tiempo que llevan laborando, la ubicación de sus talleres y las habilidades adquiridas, conocen la forma de trabajar en ese mercado, se han ganado la confianza de sus clientes y están recibiendo ingresos.

A través del análisis realizado a los artesanos en Hierro Forjado, se pudo identificar que sus principales clientes son:

- i. Las Galerías de Arte.
- ii. Comerciantes del mercado local, nacional e internacional.
- iii. Extranjeros residentes en Cuenca.
- iv. Personas de Nivel Socioeconómico Alto, Medio y Bajo.

Para identificar cual es la competencia directa de Dideforj, se analizaron las siguientes variables:

- **Mercado en el que operan:** Estos talleres operan en el mercado local como Cuenca y Paute; sin embargo, también realizan sus ventas en el mercado nacional como en la región oriental, las ciudades del Oriente, Quito, Guayaquil, Riobamba y Machala; e internacional como Alemania, Estados Unidos, Canadá, Suiza, ofreciendo artesanías en forja artística y decorativa, y metalmecánica. Es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes o segmento de mercado.
- **Diferenciación de Productos:** El nivel de diferenciación de estos productos es bajo, puesto que venden productos similares, siendo su giro de negocio principalmente la elaboración y venta de productos en Forja Artística y Decorativa, y la metalmecánica; tanto para interiores como para exteriores.
- **Segmentación de mercado:** Por la calidad y el tipo de artesanías que fabrican, el target group de estos artesanos son hombres y mujeres de 20 años en adelante, nacionales radicados en la ciudad de Cuenca, Paute, el Oriente, Quito, Guayaquil, Riobamba y Machala; así como

Extranjeros radicados en Estados Unidos, Alemania, Canadá y Suiza; cuyos ingresos estén entre los \$400 y \$ 1500; y cuentan con los recursos para adquirir este tipo de artesanías, aprecian y elijen este arte.

- **Estrategias de marketing y ventas:** Las ventas de sus artesanías la realizan directamente en su propio taller, realizando la promoción y publicidad de sus artículos de boca en boca a través de referencias personales otorgadas por clientes que tuvieron la experiencia de utilizar los productos; Además promocionan sus artículos mediante la red social Facebook en dónde suben las fotos de las artesanías elaboradas y por otro lado se entrega tarjetas de presentación en las ferias que se realizan en las Fiestas de Cuenca.

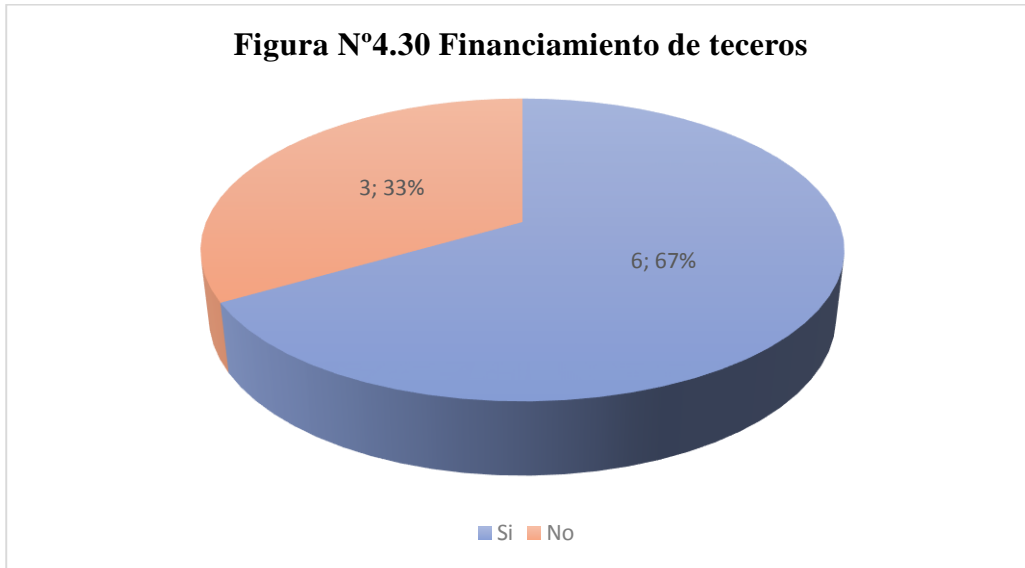
- **Canal de Distribución:** El grupo de herreros que forman parte de la competencia directa de Dideforj para hacer que sus artesanías lleguen al consumidor final, utilizan un canal de distribución directo pues son ellos mismo quienes directamente se encargan de hacer llegar los pedidos a sus clientes, manteniendo de esta manera contacto directo con ellos. Al ser su modalidad de trabajo bajo pedido, no requieren contar con un espacio para almacenar las artesanías procurando obtener mayor rentabilidad y eficiencia.

- **Recursos del Taller:** Para que estos talleres artesanales logren sus objetivos disponen de los siguientes recursos:

- a. **Humanos:** En estos talleres laboran entre 1 a 5 trabajadores (obreros), cuyo proceso de selección se ha realizado sin previa planificación, organización para la contratación, sino más bien en función de las necesidades del taller, cuyo nivel de formación en el mejor de los casos es de tercer nivel.

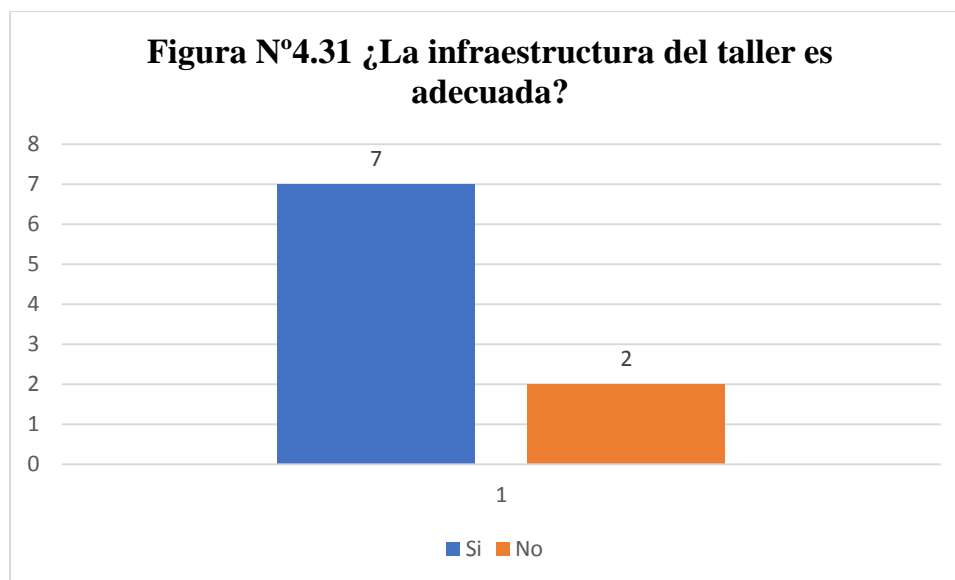
- b. **Financieros:** Para el normal funcionamiento de sus actividades el 67% de este grupo de artesanos han tenido que solicitar créditos a terceros para poder invertir en el financiamiento y desarrollo de su negocio; y el 33% ha logrado financiarse con capital

propio del taller mediante las ganancias obtenidas de los productos realizados. Como lo podemos observar en la figura N°4.30 detallado a continuación.



Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado
Elaborado por: La Autora.

- c. Materiales:** Para que los herreros logren los objetivos planteados por su taller y logren llevar a cabo su proceso de producción, cuentan con los siguientes recursos materiales:
- 1. Instalaciones:** A decir de los herreros el espacio físico donde se localizan los talleres y el lugar en el que se lleva a cabo el proceso productivo de las artesanías en forja, es adecuado; considerando que el local es propio, se encuentra ubicado en un barrio estratégico que es conocido por el arte en forja como lo es las herrerías, el espacio disponible es suficiente para facilitar el proceso de producción, minimizando inversiones en equipo, tiempo de producción y disminución de costos en el manejo de los materiales.



Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado
 Elaborado por: La Autora

Sin embargo; dos artesanos del grupo de competencia directa indican que a pesar de que el espacio físico en el que se lleva a cabo el proceso productivo es adecuado; la ubicación del taller es inapropiada puesto que no tienen facilidad de acceso para los clientes y es una zona con poco tránsito de personas.

2. **Equipo:** Entre la maquinaria y equipo, que poseen los talleres artesanales en Hierro Forjado y que son indispensables para la producción de las diferentes artesanías se encuentran:

a. Herramientas: Dentro de las herramientas podemos encontrar:

- i. Fragua de leña o gas: Es un fogón que se usa principalmente para forjar metales, tiene estructura de ladrillo o piedra, cubierta de barro, en donde se coloca carbón para calentar las piezas de metal que van a ser transformadas; la fragua se enciende a través de un ventilador que inyecta corriente de aire por medio de un motor manual para que el carbón arda y así poder trabajar el metal.

- ii. **Yunque:** Es un bloque de hierro o acero, generalmente con uno de sus lados acabado en punta, que se usa como soporte sobre el que se trabajan los metales al rojo vivo golpeándolos con un martillo.
 - iii. **Tenazas:** Es un instrumento de metal, compuesto de dos brazos asegurados por un clavillo o eje que permite abrirlos y volverlos a cerrar, se usa para sujetar el metal caliente.
 - iv. **Moldes:** Son instrumentos para dar forma al metal. Estos se calientan de modo tal que el metal se derrite y sale a través de aberturas previamente marcadas en el molde.
 - v. **Cinzel:** Es una herramienta manual diseñada para cortar, ranurar o moldear material en frío mediante el golpe con un martillo adecuado.
 - vi. **Martillo:** Herramienta utilizada para golpear directamente o indirectamente una pieza, causando su desplazamiento.
- b. **Maquinaria:** La maquinaria requerida en los talleres de herreros que realizan Forja Artística y Decorativa; y metalmecánica son:
- i. Soldadora: Usada para realizar el proceso de fijación en donde se realiza la unión de dos o más piezas de un material.
 - ii. Compresor: Se utiliza para pintar las artesanías.
 - iii. Taladro: Máquina que se utiliza para realizar agujeros cilíndricos en las piezas que se fabrican, utilizando una broca.
 - iv. Esmeril/Amoladora: Se utiliza para cortar, esmerilar y para pulir.
 - v. Vehículo: medio de transporte que permite el traslado de un lugar a otro las artesanías y la materia prima.
2. **Materia Prima:** La materia prima utilizada en los procesos de fabricación de las artesanías en Hierro Forjado son:
- i. Plancha de Tol o tanques
 - ii. Varillas de Hierro
 - iii. Carbón
 - iv. Clavos
 - v. Pernos

- vi. Pintura
- vii. Suelda
- viii. Disolvente

A continuación; se presenta la tabla del análisis de la competencia directa del taller artesanal Dideforj;

Tabla N° 4.5 Competencia directa del taller artesanal Dideforj						
Nombre del Taller	Ubicación	Número de trabajadores	Líneas de producción	Productos	Forma de Ventas	Promoción de las artesanías
Forjart	Las Pencas y el Tejar	• Dos trabajadores	Forja Artística y decorativa	Lámparas	Venta directa en el propio taller	• Boca a boca • Referencias personales
				Centros de mesa		
Mecánica el Vergel	Herrerías y Arupos	• Dos trabajadores		Candelabros		• Boca a boca • Redes Sociales
Forjando el Futuro	Las herrerías 2-60 y calle del arupo	• Dos trabajadores		Faroles		• Ferias • Tarjetas de presentación • Redes Sociales
Guerra Arte en Forja	Las herrerías y Arupos	• Tres trabajadores		Portamacetas		• Tarjetas de presentación • Redes Sociales
El Farol	Chaguarchimbana alta sector autopista, a lado del colegio Garaicoa	• Un trabajador		Pasamanos		• Ferias • Redes Sociales
			Puertas			
Talleres Yunga	Av. 24 de Mayo 1-75 y Chaguarchimbana	• Cuatro trabajadores	Metalmecánica	Balcones	• Boca a boca • Referencias personales	

Forja Artística HL	El Valle (La Playa San José)	<ul style="list-style-type: none"> • Tres trabajadores 		Ventanas		<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Redes Sociales
El Hierro	Las Herrerías	<ul style="list-style-type: none"> • Un trabajador 		Cerramientos		<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación
Forja Artística Mora	Huacas 1-54 y Av. de las Américas	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco trabajadores 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Referencias personales 		

Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado

Elaborado por: La Autora

Del estudio realizado se identificó que la competencia indirecta de Dideforj, está conformada por los talleres de hierro forjado que ofrecen artesanías en el área de cerrajería y forja artística y decorativa y tienen las siguientes características:

- **Número de Competidores en la Industria:** Existe alrededor de 5 talleres de herreros que se dedican a la fabricación de artículos de cerrajería y forja artística y conforman la competencia indirecta de Dideforj.
- **Segmentación de mercado:** Este grupo de artesanos no realiza ninguna segmentación de mercado, pues indican que ofrecen sus productos a todas las personas que lo soliciten ya que tiene productos que cuyo valor va desde \$1,00 hasta los \$200.
- **Estrategias de marketing y ventas:** Las ventas de sus artesanías la realizan directamente en su propio taller, pues indican que por la tradición del trabajo y el tiempo que llevan trabajando en el arte, son conocidos en el mercado realizando la promoción y publicidad de sus artículos principalmente de boca en boca a través de referencias personales otorgadas por los clientes, debido al desconocimiento del uso de la tecnología solamente una artesana indica que realiza la promoción de sus artesanías a través de la red social Facebook.

La venta de sus productos lo realizan principalmente en su propio taller de lunes a viernes, 2 de estos artesanos además venden sus productos los fines de semana en los puntos de venta que tienen en el mercado de la ciudad de Paute; y dos de estos artesanos venden sus productos a intermediarios de los mercados Rotary y 10 de Agosto Además, que en las fiestas de cuenca venden sus productos en la feria del CIDAP.

- **Recursos del Taller:**

- a. **Humanos:** Estos talleres cuentan con un solo trabajador que es el dueño, cuya edad esta entre los 54 hasta los 83 años, su nivel de formación es primaria; el mismo que se encarga de realizar las tareas requeridas en el proceso de elaboración de las artesanías desde la producción, promoción y venta.
- b. **Financieros:** Los artesanos de este grupo indican que no han tenido problemas para cubrir los costos y gastos de su taller puesto que cuentan con un local propio, y no han tenido la necesidad de realizar préstamos para financiar el normal funcionamiento de sus actividades.
- c. **Materiales:** Para que los herreros logren los objetivos planteados por su taller y logren llevar a cabo su proceso de producción, cuentan con los siguientes recursos materiales:
 - i. **Instalaciones:** Estos talleres son pequeños, tienen un área limitada, pues operan en una sola área generalmente ubicado en su mismo hogar.
 - ii. **Equipo:** Entre la maquinaria y equipo, que poseen los talleres artesanales dedicados a la cerrajería y forja decorativa se encuentran las siguientes herramientas: Fragua de leña o gas, Yunque, Moldes, Cincel, Martillo.
- d. **Materia Prima:** La materia prima utilizada en los procesos de fabricación de las artesanías en Hierro Forjado son:
 - ix. Plancha de Tol o tanques
 - x. Varillas de Hierro
 - xi. Carbón
 - xii. Clavos
 - xiii. Pernos
 - xiv. Pintura
 - xv. Disolvente

- **Mercado al cual va dirigido los productos:** Sus artesanías son vendidas principalmente al mercado local de la ciudad de Cuenca, y un porcentaje en la ciudad de Paute.
- **Cartera de productos:** Estos talleres enfocan su producción en una pequeña cantidad de productos dentro de la línea de cerrajería y forja decorativa siendo sus principales productos:

Tabla N° 4.6 Líneas de producción	
Cerrajería	Forja decorativa
Aldabas	Cruces
Picaportes	candelabros
Herrajes	Appliques
Picos	Llaveros
Jaladeras	
Barretas	
chapas	
bisagras	

Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado

Elaborado por: La Autora

Para elaborar los productos se basan en los gustos de los clientes, a través de los pedidos que los mismos realizan. A continuación, se presenta el análisis de la competencia indirecta de Dideforj.

Tabla N° 4.7 Competencia indirecta de Dideforj								
Nombre del Taller	Ubicación	Número de trabajadores	Líneas de producción	Productos	Forma de Ventas	Promoción de las artesanías		
Taller de Rodrigo Pesantez	Las tomillas y el arupo	• Un trabajador	Cerrajería	Aldabas	Venta directa en el propio taller	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Referencias personales 		
				Picaportes				
Taller de Rosa Gallegos	Bibin- vía Octavio Cordero Palacios	• Dos trabajadores		Herrajes				<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Referencias personales
Forja de Lucy	Las herrerías	• Un trabajador		Picos	Puestos de Venta en Paute	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Redes Sociales 		
Talleres Guerra	Talleres Guerra	• Un trabajador		Jaladeras				<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación
Taller de Luis Picón	Las herrerías y las Acacias	• Un trabajador	Forja decorativa	Barretas	Mercados Rotari y 10 de Agostos	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Referencias personales 		
				chapas				
				bisagras				
				Cruces				
			candelabros	Ferias del CIPAD				
			Apliques					
			Llaveros					

Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado

Elaborado por: La Autora

- **Diferenciación de Productos:** Puesto que tanto la competencia Directa e indirecta de Dideforj, ofrecen al mercado productos similares el nivel de diferenciación de sus artesanías es bajo; considerando que el giro de negocio de estos talleres es la elaboración y venta de productos en Forja Artística y Decorativa, tanto para interiores como para exteriores; luchan por defender su cuota de mercado utilizando como principal estrategia de diferenciación los precios bajos; que además de generar agresividad competitiva al no valor adecuadamente sus productos, incrementa el nivel de rivalidad entre competidores.

4.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Al analizar el sector de las artesanías en Hierro Forjado en Cuenca se puede determinar que la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado es baja, considerando los siguientes parámetros:

- **Inversiones de Capital:** Considerando que la mayoría de los herreros cuentan con sus talleres en su propia casa o en un lugar que es de su propiedad; la mayor inversión en la que deben incurrir es en la adquisición de maquinaria y equipo requerido para iniciar a operar en el mercado, para lo cual, en función a los precios de mercado, requieren en promedio un capital de \$15.000 lo que de acuerdo a la realidad económica de estos artesanos representa una alta inversión para adquirir el equipo y maquinaria detallado a continuación:

Tabla N° 4.8 Inversión en maquinaria requerida por los herreros	
RECURSOS	COSTOS
Fuelle para fragua	\$35-\$250
Yunque para hierro	Actualmente no se encuentra en el mercado.
Soldadora	\$200-\$1000
Compresor	\$500-\$200
Taladro	\$30-\$300
Esmeril	\$60-\$500

Tenazas	\$10-\$20
Cinzel	No existen en el mercado
Martillos de acero	\$20
Alicates	\$10-\$20

Fuente: Visitas realizadas al taller de los artesanos

Elaborado por: La Autora

A esta situación, también se suma las exigencias con las que deben cumplir los herreros para obtener el permiso de funcionamiento del taller considerando que la mayoría de herreros tienen sus talleres ubicados en sus propias casas o no tienen el espacio adecuado para el desarrollo adecuado de su trabajo, de acuerdo a lo indicado por los artesanos a través de las entrevistas realizadas, para el caso de los herreros que tienen sus talleres en el barrio las herrerías no pueden realizar remodelación o mejora en la infraestructura de sus talleres puesto que estas casas son consideradas Patrimonio de la ciudad, otro factor determinante en la inversión de capital de este sector en que los artesanos no disponen del capital requerido para invertir en la mejora o ampliación de sus talleres así como en la remodelación o adquisición de maquinaria.

- **Economías de Escala:** En el sector industrial del hierro forjado no existe economías de escala puesto que, al ser productos artesanales el 80% de su producción es manual y no cuentan con procesos de producción automatizados, su producción no es en serie sino bajo pedido y de acuerdo a los requerimientos de los clientes, razón por la cual no se manejan altos inventarios de material puesto que los artesanos compran los materiales en función a la necesidad de producción lo que les impide obtener descuentos de parte de los proveedores por volumen de compras.

Sin embargo, a nivel interno de algunos talleres en Hierro Forjado se pueden generar pequeñas economías de escala interna mediante los cambios que son controlados por los propios artesanos como la adopción o desarrollo de técnicas nuevas de fabricación que permitan mejorar la producción y disminuir los costes.

- **Economías de Aprendizaje:** Es la Necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado; en este caso las economías de aprendizaje para que un nuevo competidor de artesanías en hierro forjado ingrese al mercado son elevadas, puesto que requieren tener el conocimiento del arte en forja es decir saber sobre el oficio y conocer por qué y para qué se hace cada uno de los procesos, así como de las técnicas existentes; sin embargo al ser el oficio de la forja una herencia, actualmente las nuevas generaciones han dejado de aprender este oficio lo que ha provocado disminución en el número de artesanos en hierro forjado que han optado por nuevas oportunidades laborales.

Sin embargo, hay que recalcar que de este grupo de artesanos, el herrero Miguel Cajamarca a través de una entrevista realizada indicó que él se prepara y a adquirido nuevos conocimientos en del arte gracias a las capacitaciones virtuales realizadas en una academia Suiza, y en base a sus conocimientos se ha dedicado a preparar módulos y dictar cursos de forja para las personas que deseen aprender del arte, los cursos tienen la duración de un mes para ello reúne un grupo mínimo de 5 personas a quienes les dicta un total de 10 horas semanales al costo de \$5,00 la hora.

- **Canales de distribución Costosos:** En el sector industrial de artesanos en hierro forjado, principalmente para los herreros cuyo giro de negocio se centra en la cerrajería los canales de distribución son costosos debido a que para que sus productos lleguen al consumidor final venden sus artesanías a un minorista o intermediario representados por los comerciantes del mercado Rotary de la ciudad de Cuenca quien se encarga de vender las artesanías al consumidor final, siendo el intermediario quien gana un margen de utilidad elevado al realizar la comercialización de estas artesanías, sin embargo para los artesanos existen desventajas puesto que su trabajo no es valorado como se merece impidiendo que los propios talleres artesanales logren alcanzar el posicionamiento en el mercado, obstaculiza la accesibilidad de un mayor número de compradores directos para los herreros.

Para el caso de los herreros cuyo giro de negocio es la elaboración de artesanías en forja artística y decorativa, utilizan un canal de distribución directo que les permite obtener un

mayor margen de utilidad, mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y establecer precios competitivos que beneficia a los herreros de este sector. Su canal de distribución tiene un costo elevado puesto que para crear la demanda de sus artesanías deben invertir en la publicidad y promoción de sus productos, de lo cual se beneficia el intermediario para poder obtener pedidos de producción, además deben cubrir los costos de la transportación del producto para ser entregado.

- **Estancamiento de mercado:** Actualmente debido a la industrialización y los avances tecnológicos la demanda de artículos en hierro forjado ha disminuido, a causa de la competencia y el ingreso de productos de Asia y de India cuyos precios son más bajos y una mala calidad.







A pesar de que este arte se mantiene y que este tipo de artesanías son apreciadas en el mercado, hoy en día este sector industrial se a estancado fruto de una disminución en la demanda de las artesanías en forja y la competencia desleal.

Situación que a tenido como efecto que no existan competidores que deseen ingresar al mercado de artesanos en hierro forjado, debido a que el mismo no está creciendo si no más bien se encuentra en una etapa de descenso, razón por la cual algunos artesanos cerraron sus negocios o se cambiaron de actividad principalmente a la gastronomía, puesto que no existe un crecimiento de los potenciales clientes que adquieran las artesanías ofertadas por los herreros existentes, no hay quienes lo requieran.

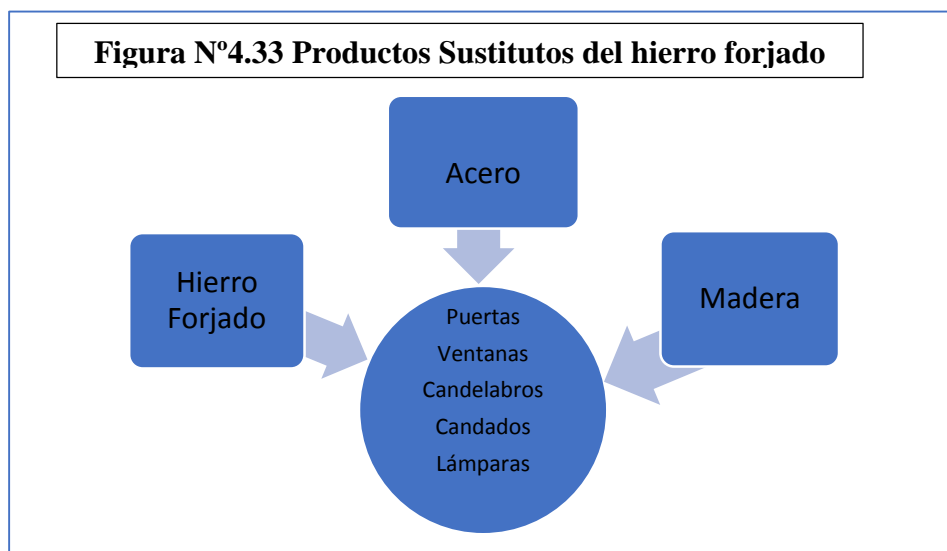
Actualmente este estancamiento de mercado se ve influenciado por la emergencia sanitaria que nos encontramos atravesando, pues las personas se enfocan en adquirir primordialmente productos que aseguren su supervivencia, y optan por ahorrar en lugar de invertir, situación que a paralizando la actividad productiva de las artesanías en forja que al ser un bien suntuario, de alta elasticidad de demanda que a medida que aumenta los ingresos aumenta su consumo de bienes suntuarios o viceversa.

4.2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos: En el sector industrial de Hierro Forjado la amenaza de productos sustitutos es alta, considerando que los herreros compiten con otras empresas que fabrican productos sustitutos, los consumidores tienen facilidad para modificar sus hábitos de consumo y cambiarse a otros proveedores que satisfacen la misma necesidad, provocando que la demanda de los bienes sustitutos incremente.

Actualmente podemos encontrar en el mercado empresas industriales que venden productos sustitutos de la forja a un menor precio, y con un bajo nivel de diferenciación; ocasionando que los clientes obtén por adquirirlos por desconocimiento del arte y la diferencia de precios, provocando que la demanda de artesanías en forja disminuya.

Figura N° 4.32 Productos Sustitutos del hierro forjado	
Productos forjados a Mano	Productos Industrializados (maquinaria)
	
	
	

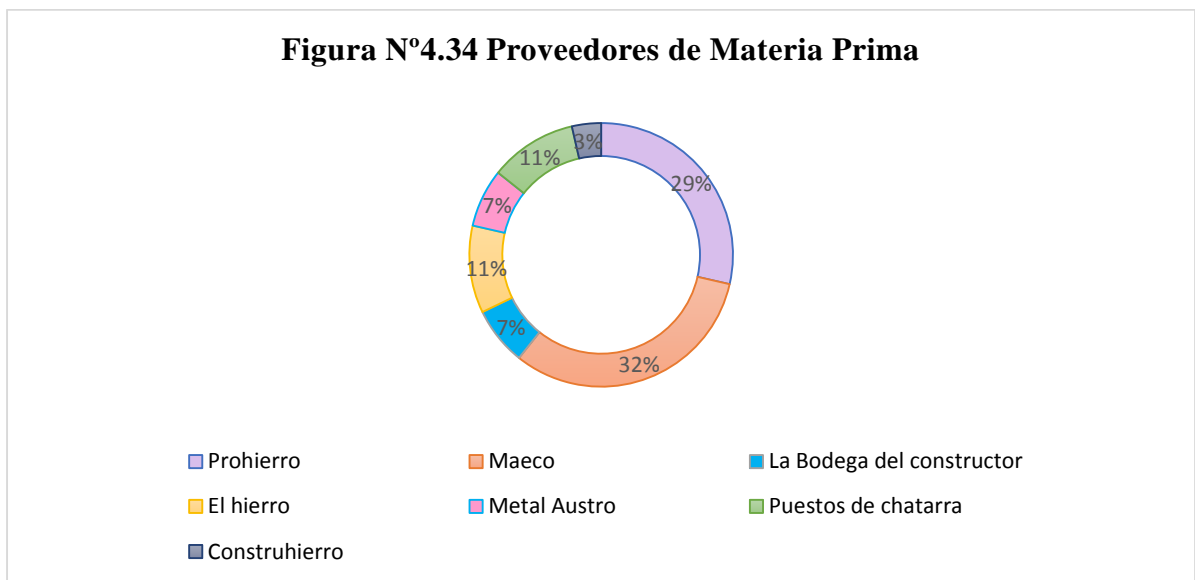
De acuerdo al análisis realizado podemos ver que entre los productos sustitutos del hierro forjado se encuentran el acero, el aluminio y la madera; ya que éste material también es utilizado para elaborar artesanías o artículos decorativos, o en el campo de la construcción, puesto que los artículos en acero y aluminio realizan la misma función que los artículos en hierro forjado, y considerando que para ser transformados se utiliza en mayor grado maquinaria que a través de un proceso industrializado permite al fabricante producir en serie y de acuerdo a las necesidades actuales del sector ahorrando tiempo y costos, en el mercado la demanda de artesanías en hierro forjado ha disminuido debido a que los precios de los productos de hierro forjado se quedan por encima de los productos fabricados en serie, puesto que durante el proceso de transformación de éstos artículos existe una mayor intervención de Mano de Obra del artesano y un alto conocimiento en el arte de la forja, asociados al tiempo que se requiere para fabricar un artículo puesto que se elaboran manualmente, variables que incrementan el precio las artesanías en Hierro Forjado. Se considera como otro producto del Hierro Forjado a la madera ya que con este material también cumple la función decorativa y a menor costo.



Elaborado por: la Autora.

4.2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Se refiere a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que suministran, por el impacto de estos materiales en el costo de la industria.

En el mercado de Hierro Forjado el poder de negociación de los proveedores es alto, considerando que la concentración del número de proveedores frente al número de artesanos existentes en el mercado es grande, pues a decir de los artesanos son básicamente siete los proveedores en donde ellos adquieren la materia prima; siendo estos: Prohierro, Maeco, La Bodega del Constructor, el Hierro, Metal Austro, Construhierro y los puestos de chatarra. Siendo Maeco y Pro hierro los principales proveedores en donde el 61% de los herreros adquieren las materias primas y maquinaria requerida en los procesos de producción; como podemos observar en la figura N° 4.34 Proveedores de Materia Prima, detallado a continuación:



Fuente: Encuestas realizadas a una muestra de Artesanos en Hierro Forjado

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el gráfico anterior, los principales proveedores de materia prima para el mercado de Hierro Forjado son Maeco y Prohierro; quienes cuentan con un poder de negociación elevado, ya que tienen una mayor participación de mercado y la materia prima que se requiere en el proceso de fabricación de estas artesanías no son fácilmente sustituibles, lo que les otorga a los proveedores la capacidad de aumentar los precios de los materiales, controlar los precios y la oferta, sin causar efectos perjudiciales en el volumen de sus ventas.

La mayoría de los países desarrollados tienen leyes extensas antimonopolio y reglamentos establecidos para disuadir y penalizar a los proveedores que caen en este tipo de actividad, pero los recientes casos judiciales antimonopolio que implican software, finanzas, salud, servicios públicos, y las compañías petroleras sugieren que la colusión de proveedores sigue siendo generalizada. Sin embargo, para nuestro caso de estudio el mercado proveedor de materia prima para los artesanos en Hierro Forjado no es Monopólico, considerando que existe variedad de proveedores a los cuales los artesanos pueden acudir para comprar los materiales requeridos para su producción, quienes a decir de los artesanos en el proceso de levantamiento de información, los proveedores manejan similares márgenes en sus precios.

4.2.2.5 Poder de Negociación de los consumidores o clientes: Es la capacidad con la que cuentan los clientes de un determinado sector, para negociar el precio de un producto o servicio; mientras menor número de clientes existan, mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios.

El poder de negociación del cliente también aumentará si los productos que adquieren son estandarizados, ahí los consumidores tienen la capacidad para negociar el precio, cuando los clientes o compradores están organizados y logran ponerse de acuerdo para negociar con más fuerza o el alto volumen de compra.

En este caso para analizar el poder de negociación de los clientes se dividirá al sector por tipo de producto; pues en el caso de los artesanos en hierro forjado cuyo giro de negocio principalmente es la cerrajería; el poder de negociación de los clientes es elevado; debido a que estos artesanos no tienen una diferenciación en las artesanías que fabrican y no valoran su producto, al vender a

intermediarios provoca que sean con intermediarios o consumidores finales quienes establezcan el precio de los productos.

En el caso de los herreros cuyo giro de negocio es la forja artística y decorativa el poder de negociación de los clientes es bajo, pues aunque para el cliente el costo de cambiarse de proveedor es bajo ya que existen más herreros quienes pueden satisfacer sus necesidades, los clientes no están bien informados y desconocen sobre este tipo de artesanías y la existencia de herreros como opciones para elegir en que taller artesanal solicitar su producto; situación a la que se suma que los artesanos cuyo giro de negocio es la forja artística y decorativa tienen segmentado el mercado al cual dirigen sus productos, valoran su trabajo y al no trabajar bajo pedidos no incurren en gastos de almacenamiento.

4.2.3 Matriz de perfil competitivo

Para identificar cuáles son los competidores más importantes del Taller Artesanal Dideforj; y generar estrategias competitivas que nos permitan hacer frente a la competencia se realizó la MPC a los nueve talleres que son competencia directa de Dideforj, en donde se puede observar que al analizar a los principales competidores de artesanías en hierro forjado para dentro de la línea de productos de Forja Artística y Decorativa, el taller Artesanal Forja Artística Mora es el competidor más fuerte del sector industrial en Hierro Forjado lo que representa que este taller representa la mayor amenaza en el sector industrial para el resto de talleres existentes en el mercado, mientras que el taller Forjando el Futuro es el competidor más débil de la industria; Sin embargo, a Dideforj le separa 0.22 puntos del competidor más fuerte del sector, lo que indica que puede mejorar su posicionamiento y nivel de competencia. A continuación, en la tabla N° 10 se presentan los resultados obtenidos:

Tabla N° 4.9 Matriz de Perfil Competitivo													
Factores Claves de éxito de la Industria	Ponderación (100 %)	Dideforj		Forjart		Guerra Arte en Forja		Forja Artística HL		Forja Artística Mora		Forjando el Futuro	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Competencia	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Canales de Distribución	0,20	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Nivel de ventas	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Posicionamiento de mercado	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Manejo de Tecnología	0,08	3	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Infraestructura	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
Internacionalización del producto	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Costos de la Materia Prima	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13	2	0,26	1	0,13
Aceptación de las artesanías en el mercado	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Promoción del Producto	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Total Ponderado	1	24	2,65	26	2,6	28	2,64	23	2,34	30	2,87	24	2,29

Fuente: Entrevistas realizadas a los artesanos en Hierro Forjado

Elaborado por: la Autora

4.3 Premisas o supuestos

El taller DIDEFORJ ha sobrevivido en el mercado debido a que su actuar ha sido la improvisación, durante todo este tiempo se ha enfocado en realizar las tareas necesarias en el día a día, resolver los problemas que surgen y aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto plazo.

En las circunstancias actuales es primordial desarrollar las competencias necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, utilizando la capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, buscando establecer una dirección estratégica proactiva buscando que el taller permanezca en el mercado con éxito.

Considerando que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de toda entidad, para minimizar o evitar las amenazas del futuro y aprovechar las oportunidades que ayuden al taller a responder adecuadamente a los cambios del ambiente en el que opera y mejorar su posición actual; se plantean las siguientes estrategias:

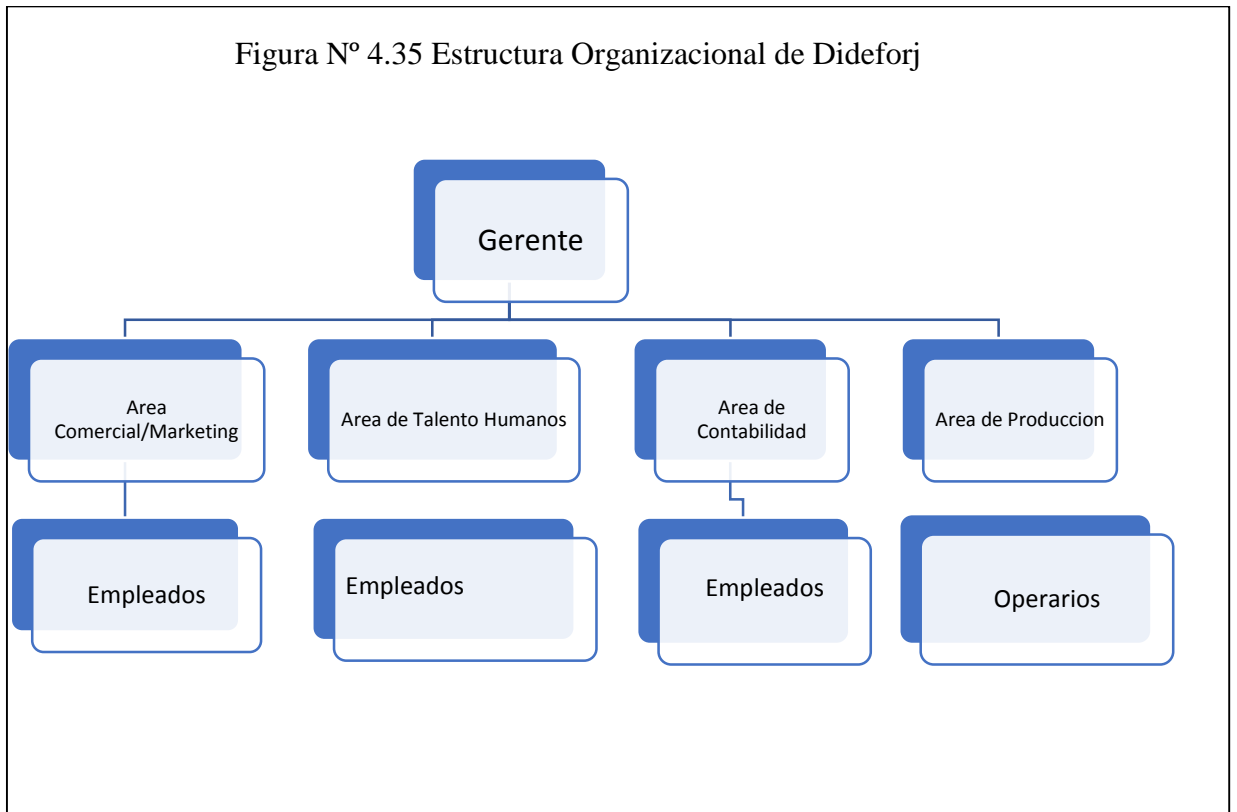
4.3.1 Estrategias a nivel directivo/estratégico: En este nivel se planifican, organizan, dirigen y controlan las funciones que se desarrollan en una empresa, por ello se propone aplicar las siguientes tácticas en el taller artesanal Dideforj:

A) Formalización de la Organización Administrativa: Como parte de la estrategia del taller, para su formalización se cumplirán los procesos y requisitos de Ley y posteriormente se planteará la siguiente propuesta de funcionamiento organizacional:

1. Tipo de Estructura Organizacional: Se utilizará la estructura organizacional Lineal puesto que al ser un taller artesanal pequeño, con tareas rutinarias de bajas alteraciones o modificaciones, y poco capital humano, esta estructura simple le permitirá operar con mayor rapidez, llevar una contabilidad clara, sencilla y manejar una comunicación formal entre sus mandos medios y los niveles operativos, dado que en este tipo de

estructura los cargos están muy bien delimitados; en este tipo de estructura el control lo tiene el dueño de taller o Jefe quien al tener el conocimiento técnico del producto y negocio; sobre el recaen las decisiones y responsabilidades de autoridad.

El organigrama del taller estará conformado por 5 áreas distribuidas de la siguiente manera:



Elaborado por: La Autora

Aunque la estructura organizacional con la que funcionara el taller es lineal, su funcionamiento organizacional se basará en un modelo de gestión administrativo consultivo, en donde la planificación del trabajo, la distribución de actividades y responsabilidades se llevarán a cabo utilizando como base la delegación y participación de las personas, cumpliendo con las siguientes características:

- **Toma de Decisiones participativa y consultiva:** La toma de decisiones serán delegadas de manera relativa a los niveles administrativos que se encuentran en el nivel 2 dentro del organigrama, estas decisiones deben estar orientadas a las políticas y normas establecidas por la Gerencia.

Además, se tomará en cuenta la opinión de los miembros del nivel operativo para definir las políticas que los afectan y corresponden a su área laboral, con la particularidad de que estas decisiones siempre estarán sometidas a la aprobación del Gerente General.

- **Comunicación:** El sistema de comunicación que se empleará en el taller tendrá dos direcciones; una vertical teniendo como prioridad la orientación por parte del Dueño del taller o jefe a los diferentes mandos de la organización, y ascendente - horizontal entre los pares, lo que facilitará el flujo de información y contribuirá a la consecución de los objetivos.
- **Relación Interpersonal:** Se crearán condiciones de trabajo favorables, en donde al delegar a los trabajadores relativamente la toma de decisiones en cuanto a las tareas que realizan se contribuye a un incremento en la confianza de cada trabajador permitiendo la conformación de equipos de trabajo en los que se privilegia las relaciones interpersonales.

B) Filosofía Empresarial: Para ayudar al taller artesanal a tomar decisiones de una manera ética, regular las interacciones entre todos sus grupos de interés: empleados; proveedores y clientes, se definirá la siguiente filosofía empresarial que además de definir quién es como organización y a donde quiere llegar en el mercado, regirá el comportamiento del líder y su personal.

La filosofía empresarial del taller estará estructurada de la siguiente manera:

- a. **Misión:** Trabajar con honestidad para brindar a nuestros clientes las mejores artesanías en decoración de interiores y exteriores, utilizando la innovación, exclusividad y la mejora continua como herramienta importante para el desarrollo de productos que generen valor al cliente, trabajadores y accionistas, ofreciendo soluciones rápidas a sus necesidades.
 - b. **Visión:** A largo Plazo ser una empresa líder en la producción y comercialización de artesanías en hierro forjado, de la provincia del Azuay; mediante el compromiso de los trabajadores en el desempeño de las actividades asignadas.
 - c. **Valores:** Con la finalidad de generar mayor rendimiento y beneficio económico, los principios que normaran el actuar y la cultura organizacional de la microempresa Dideforj, se detallan a continuación:
 - i. **Respeto:** Consideración que se tiene hacia el prójimo
 - ii. **Compromiso:** Convicción personal acerca del desempeño eficiente.
 - iii. **Equidad:** Buscar el bienestar en igualdad de condiciones.
 - d. **Objetivos:**
 - i. Lograr en 3 años el posicionamiento del taller artesanal en la ciudad de Cuenca, mediante la satisfacción de los clientes de la industria con la oferta de productos y servicios con altos estándares de calidad e innovación.
 - ii. Incrementar la participación del mercado, a través de la obtención de nuevos clientes y la penetración de nuevos mercados.
2. **Mejora de la Infraestructura:** A fin de lograr un incremento en la productividad y eficiencia en el movimiento de las artesanías, se aplicarán las siguientes estrategias:
- **Adquisición de un nuevo terreno:** El taller continuará funcionando en el barrio Bibín; de la Parroquia Sidcay ubicado en la zona rural de la ciudad de

Cuenca; pero sus operaciones la realizara en la nueva infraestructura que se construirá en el terreno adquirido mediante una herencia otorgada a la Sra. Nancy Guamán esposa de Salvador Calle, cuyas dimensiones son 40 metros de frente por 30 de fondo y está situado en la vía principal Octavio Cordero Palacios siendo visible para los transeúntes.

Figura N°4.36 Nuevo terreno en donde funcionara el taller



Fuente: Extraído de Vía Octavio Cordero Palacios. Por la Autora

La nueva ubicación en la que funcionara la planta productiva, cuenta con accesos de servicios básicos como agua, electricidad, internet y teléfono requeridos para el buen desarrollo de la actividad productiva y comercial del taller.

- **Fuentes de abastecimiento:** A pesar de que las fuentes de abastecimiento de materias primas más cercanas al taller se encuentran ubicadas en la Parroquia Ricaurte, a 15 minutos de distancia; actualmente para adquirir las materias primas se realizan llamadas a los proveedores para cotizar el costo de los materiales y seleccionar la mejor opción; luego realizamos el pedido y los proveedores se encargan de entregar la materia prima directamente en el taller con un mínimo recargo adicional.

- **Inversión:** La inversión requerida para mejorar la infraestructura y cubrir con los rubros de construcción del taller es de \$20929,89; la misma que se detalla a continuación:

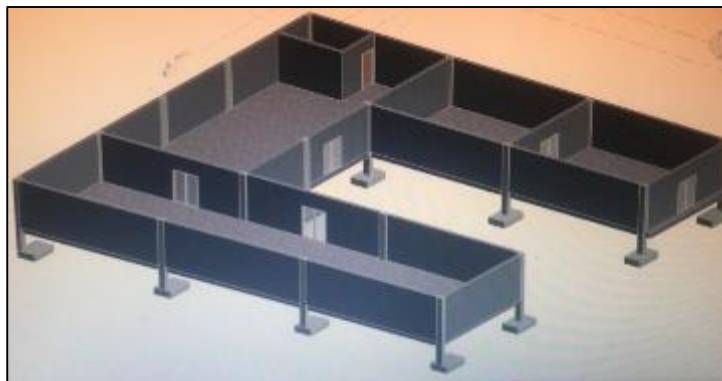
Tabla N° 4.10 Inversión requerida para la mejora de la infraestructura	
Detalle de la Inversión	Valor
Preliminares	
Excavación mecánica en terreno normal de 0,0 a 2,0 m	300,00
Instalación de agua potable	
Relleno compactado	162,24
Preparación fondo de zanja y cama de arena	38,88
Domiciliarias d=3/4" en matriz de d= 63 mm (incluye tubería y accesorios, no medidor)	365,00
Tubería pvc-s e/c desagüe 110 mm	371,69
Cimentación	
Hormigón Simple $f_c=240$ Kg/cm ²	222,08
Estructura de hormigón (columnas, losas	
Hormigón Simple $f_c=240$ Kg/cm ² , encofrados para losas vigas y columnas	10.000,00
PAREDES Muros	
Mampostería de bloque de hormigón 15cm	2.000,00
instalaciones eléctricas	
Tomacorrientes	250,00
Interruptores	50,00
Puntos de conexión	250,00
Inodoro losa blanca incluye accesorios	320,00
techo	
Estructura metálica en hierro	5.000,00
puertas	

Puerta Doble Hoja Estructura En Tubería Aluminio Natural, Vidrio Templado E:6mm, Incluye Cerradura, Seguridad, Tiraderas, Instalada, Ver Detalle	500,00
ventanas	
Ventana Fija Y/O Corrediza En aluminio Standard Anodizado Natural Incluye Vidrio Claro E:6mm Incluye Seguridades	500,00
pisos	
Piso Porcelanato Rectificado (Color Claro) Sobre Hormigón	600,00
Total	20929,89

Elaborado por: La Autora.

A continuación, se presenta el modelado de la nueva infraestructura en la que funcionará el taller;

Figura N° 4.37 Modelado de la nueva infraestructura



Fuente: Elaborado por la autora

- **Financiamiento:** El dinero requerido para la construcción de la nueva infraestructura del taller y su continuidad con las actividades de producción; estará financiado de la siguiente manera:

1. Financiamiento bancario: Para obtener el flujo requerido para la construcción de la nueva infraestructura y adquisición o renovación de maquinaria, se solicitará un crédito de \$25.000 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP).

El plazo para el cual se solicitará el crédito es de 6 años a una tasa de interés nominal del 15.90%; a la cuál por política de la Institución le suman el 1,00% por concepto de seguro; la cuota mensual a pagar es de \$556.48; de acuerdo con la tabla de amortización del préstamo, calculada a continuación:

Tabla N° 4.11 Amortización de préstamo bancario para infraestructura de Dideforj					
Cuota N°	Abono Capital	Interés	Seguro Desg.	Cuota	Saldo
1	201,83	331,25	23,4	556,48	25000
2	204,69	328,58	23,21	556,48	24798,17
3	207,6	325,86	23,02	556,48	24593,48
4	210,54	323,11	22,83	556,48	24385,88
5	213,53	320,32	22,63	556,48	24175,34
6	216,56	317,49	22,43	556,48	23961,81
7	219,63	314,62	22,23	556,48	23745,25
8	222,75	311,71	22,02	556,48	23525,62
9	225,91	308,76	21,81	556,48	23302,87
10	229,11	305,77	21,6	556,48	23076,96
11	232,36	302,73	21,39	556,48	22847,85
12	235,65	299,66	21,17	556,48	22615,49
13	239	296,53	20,95	556,48	22379,84
14	242,39	293,37	20,72	556,48	22140,84
15	245,83	290,15	20,5	556,48	21898,45
16	249,31	286,9	20,27	556,48	21652,62
17	252,86	283,59	20,03	556,48	21403,31
18	256,44	280,24	19,8	556,48	21150,45
19	260,07	276,85	19,56	556,48	20894,01
20	263,77	273,4	19,31	556,48	20633,94
21	267,51	269,9	19,07	556,48	20370,17

22	271,3	266,36	18,82	556,48	20102,66
23	275,15	262,77	18,56	556,48	19831,36
24	279,06	259,12	18,3	556,48	19556,21
25	283,02	255,42	18,04	556,48	19277,15
26	287,03	251,67	17,78	556,48	18994,13
27	291,1	247,87	17,51	556,48	18707,1
28	295,23	244,01	17,24	556,48	18416
29	299,42	240,1	16,96	556,48	18120,77
30	303,67	236,13	16,68	556,48	17821,35
31	307,97	232,11	16,4	556,48	17517,68
32	312,34	228,03	16,11	556,48	17209,71
33	316,77	223,89	15,82	556,48	16897,37
34	321,27	219,69	15,52	556,48	16580,6
35	325,82	215,44	15,22	556,48	16259,33
36	330,45	211,12	14,91	556,48	15933,51
37	335,14	206,74	14,6	556,48	15603,06
38	339,89	202,3	14,29	556,48	15267,92
39	344,71	197,8	13,97	556,48	14928,03
40	349,6	193,23	13,65	556,48	14583,32
41	354,56	188,6	13,32	556,48	14233,72
42	359,59	183,9	12,99	556,48	13879,16
43	364,7	179,13	12,65	556,48	13519,57
44	369,87	174,3	12,31	556,48	13154,87
45	375,11	169,4	11,97	556,48	12785
46	380,43	164,43	11,62	556,48	12409,89
47	385,83	159,39	11,26	556,48	12029,46
48	391,3	154,28	10,9	556,48	11643,63
49	396,86	149,09	10,53	556,48	11252,33
50	402,49	143,83	10,16	556,48	10855,47
51	408,2	138,5	9,78	556,48	10452,98
52	413,99	133,09	9,4	556,48	10044,78
53	419,86	127,61	9,01	556,48	9630,79
54	425,82	122,04	8,62	556,48	9210,93
55	431,86	116,4	8,22	556,48	8785,11
56	437,98	110,68	7,82	556,48	8353,25
57	444,19	104,88	7,41	556,48	7915,27
58	450,5	98,99	6,99	556,48	7471,08
59	456,89	93,02	6,57	556,48	7020,58
60	463,37	86,97	6,14	556,48	6563,69
61	469,94	80,83	5,71	556,48	6100,32
62	476,61	74,6	5,27	556,48	5630,38

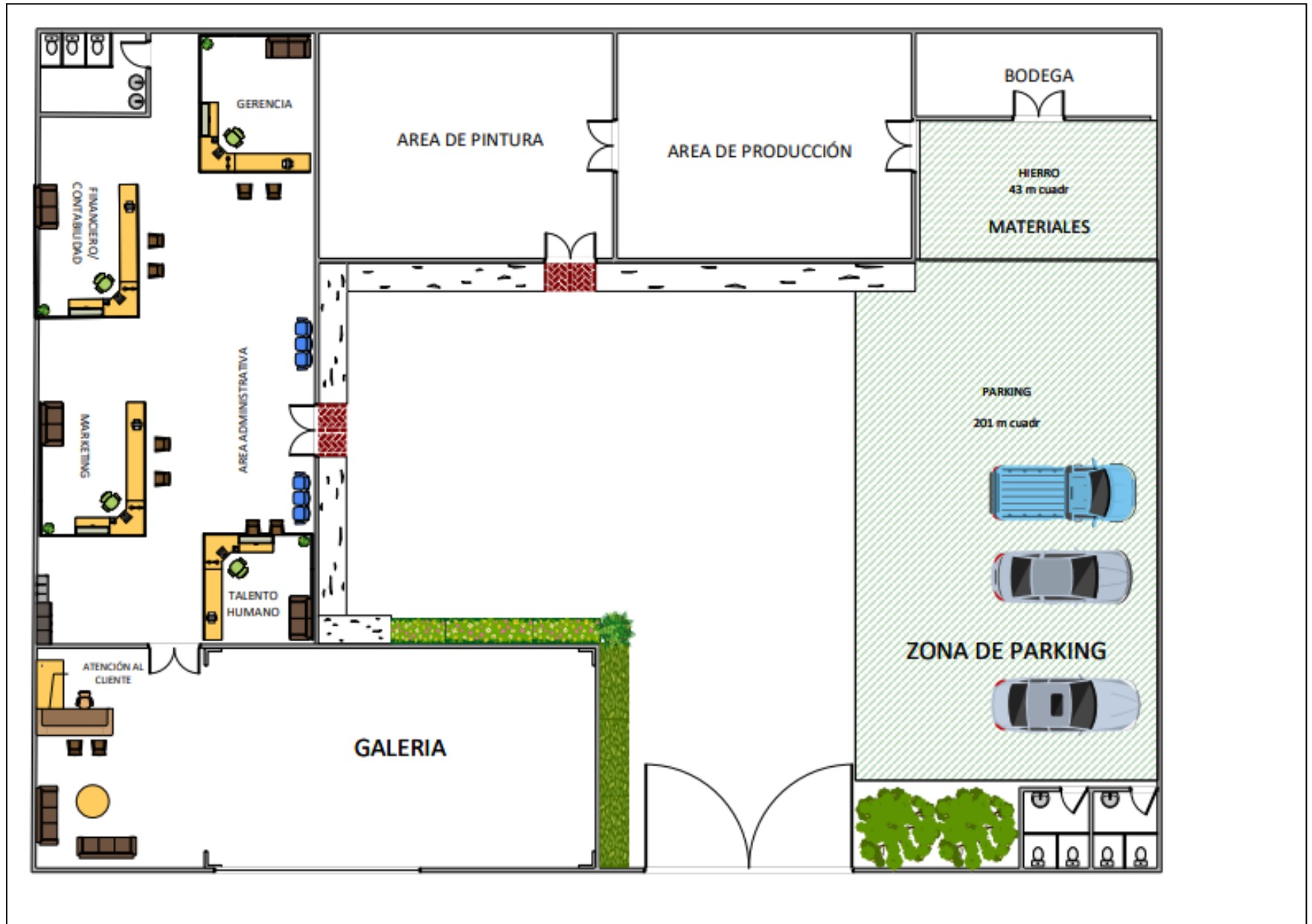
63	483,37	68,29	4,82	556,48	5153,77
64	490,23	61,88	4,37	556,48	4670,4
65	497,18	55,39	3,91	556,48	4180,17
66	504,23	48,8	3,45	556,48	3682,99
67	511,38	42,12	2,98	556,48	3178,76
68	518,64	35,34	2,5	556,48	2667,38
69	526	28,47	2,01	556,48	2148,74
70	533,46	21,5	1,52	556,48	1622,74
71	541,03	14,43	1,02	556,48	1089,28
72	548,25	7,26	0,51	556,02	548,25
Total	25000	14072,03	994,07	40066,1	0

Fuente: Extraído de consulta realizada al Asesor de Crédito Andrea Arévalo Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista, Por Jéssica Calle.

- **Distribución de la Planta (Layout):** Para lograr mayor eficiencia laboral, se distribuirá adecuadamente el nuevo espacio físico en el que funcionara el taller, ordenando apropiadamente las máquinas, equipos y áreas que lo conforman, realizaremos para ello el Layout de la planta que nos permita optimizar el espacio físico, disminuir tiempos, así como brindar la seguridad y satisfacción de los trabajadores.

A continuación, en la figura N° 4.38, se presenta el Layout de la nueva planta en la que funcionara el taller:

Figura N° 4.38 Distribución de la nueva planta productiva de Dideforj



Como se puede observar en el gráfico N°4.38 el taller Dideforj tendrá las siguientes áreas:

- 1. Área Administrativa:** Conformada por la Gerencia, Servicio al cliente, Contabilidad-Financiero, Talento Humano, Comercial Marketing.
- 2. Área de Producción:** A fin de optimizar los procesos de producción y disminuir los tiempos mejorando el cumplimiento en las fechas de entrega, el área de producción estará conformada por las zonas para: Señalar los moldes, zona de corte, zona de forja, zona de suelda,
- 3. Área de pintura:** Se dispondrá de un ambiente adecuado para que los trabajadores puedan pintar las artesanías, ayudando a minimizar retoques en el pintado debido a la afección de las diferentes impurezas que se encuentran al aire libre y los cambios climáticos, contribuyendo en la disminución del tiempo de secado.
- 4. Galería y Área de Servicio al Cliente:** En la galería se exhibirán y promocionaran las artesanías que se elaboran en el taller, y conjuntamente contara con el área de servicio al cliente en donde el personal delegado se encargara de proporcionar a los clientes información y soporte con relación a los productos o servicios que la Dideforj comercializa.

Además, tendrá a su cargo la recepción de pedidos, así como la canalización de las quejas, reclamos y sugerencias. Cabe recalcar que este servicio se realizara de manera personal, a través de correos electrónicos o vía telefónica, además esta persona podrá ofrecer un nuevo producto en el caso de que el cliente lo necesite de acuerdo con su necesidad.

- 5. Bodega de materiales:** En este espacio realizaremos la recepción y almacenamiento de materiales, materias primas y productos semielaborados, del taller Dideforj.

6. Parqueadero: Para brindar un fácil acceso y comodidad a los clientes, se contará con parqueadero que tiene la capacidad de ocho espacios en donde los clientes puedan aparcar sus vehículos sin inconvenientes.

7. Baños.

4.3.2 Estrategias a nivel administrativo: Dentro de este nivel desarrollaremos las siguientes estrategias:

➤ **Estrategias de Gestión de Recursos Humanos:** Como sabemos en cualquier organización o negocio, el talento humano es primordial, por eso es importante descubrir las competencias que tiene cada trabajador y motivar al personal a brindar lo mejor de cada uno en el ámbito laboral obteniendo de esta manera un trabajo en equipo que permitirá alcanzar excelencia y mejora continua en el desarrollo de sus actividades, que contribuyen a alcanzar mayores niveles de rentabilidad y productividad. Por ello para mejorar las condiciones laborales de Dideforj se proponen las siguientes estrategias:

a. Determinación de la plantilla de personal: Una vez determinada la estructura organizacional con la que funcionara el taller, y en base al organigrama estructural se determinó que se requiere la incorporación de tres personas más; una para el área administrativa que cuente con habilidades de Relaciones interpersonales, Desarrollo de personas y conocimientos en selección, desarrollo y entrenamiento de personal; y dos personas más a tiempo completo para el área de producción que posean los conocimiento en forja y la capacidad de aprendizaje rápido.

Para determinar la provisión y demanda de empleados que debe tener el taller artesanal Dideforj a nivel operativo, se consideraron las siguientes variables:

Tabla N° 4.12 Cálculo de personal necesario para el área de producción de Dideforj con base al año 2020

Días del año 2020	365
Vacaciones	30
Descansos Semanales	104
Festivos	10
Absentismo	1
Días Trabajados	220

Elaborado por: La Autora

Tomando como año base el 2020; considerando que en condiciones normales los días trabajados por una persona al año son 220, y que en el taller Dideforj no existen turnos de trabajo, sino que se labora en una sola jornada de 8 horas diarias, se aplicó la siguiente formula:

Tabla N° 4.13 Cálculo de personas requeridas en el taller Dideforj			
Días al año	Turnos Laborales	Día trabajados al año	N° personas requeridas
365	1	220	1.65

Elaborado por: La Autora

Lo que nos indica que, para mejorar los tiempos de respuesta, disminuir la carga de trabajo y mejorar la eficiencia del trabajador orientando su labor a las tareas asignadas, se requiere contratar dos personas a tiempo completo para el área de producción buscando con ello lograr los objetivos planificados por el taller, alcanzar mayores niveles de utilidad y mejorar la calidad de vida de su personal.

b. Establecimiento de Políticas de Recursos Humanos: Para mejorar la gestión del Talento Humano en el taller, se establecerán directrices que guíen el comportamiento y actuar de los trabajadores, mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

➤ **Provisión/Integración de Recursos Humanos:** Dentro de esta política se encuentran actividades como:

I. Reclutamiento: Para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto en el taller, se partirá del tipo de vacante existente y se cumplirá con las siguientes etapas:

- **Investigación interna de las necesidades:** En primer lugar, se identificará la necesidad de recurso humano en función a la vacante existente considerando a todas las áreas del taller; y se determinará el perfil, las habilidades y características necesarias que los candidatos deben tener.
- **Investigación externa del mercado:** Una vez identificada la necesidad existente, se procederá a analizar el mercado de recursos humanos, en donde se segmentará a los candidatos de acuerdo con sus características propias, expectativas, aspiraciones; y en base a ello se determinará la técnica de reclutamiento a utilizar.
- **Proceso de reclutamiento:** Inicialmente de un requerimiento presentado por el coordinador del área que presenta la vacante, de acuerdo con la vacante existente, se utilizarán medios de reclutamiento interno y externo; dando prioridad al reclutamiento interno; en el cual se considerará dentro de los trabajadores actuales al candidato que de acuerdo con el perfil solicitado cuente con los conocimientos, experiencia y desempeño requerido; para ser reubicado, ascendido o transferido a un nuevo puesto de trabajo para cubrir la vacante existente.

En el caso de no existir candidatos internos, se procederá con la captación externa de candidatos priorizando a los miembros de la familia, que tengan el interés, cumplan con el perfil y los requisitos solicitados para el cargo. Para lo cual utilizaremos las siguientes técnicas:

- a) Se realizará la publicación de la oferta laboral a través de las red social Facebook del taller, whatsapp y en la cartelera del taller.
- b) Recomendación de candidatos por parte de los colaboradores del taller.
- c) Reclutamiento electrónico: Las hojas de vida de los candidatos se receptorán en digital al email del taller: dideforj@hotmail.com.

II. **Selección de personal:** Para incorporar al taller, el personal idóneo que cuente con los conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar determinada función, se realizará el siguiente proceso:

- i. **Preselección de candidatos:** Una vez receptoradas las hojas de vida se procederá a preseleccionar a los candidatos, que cumplen con los conocimientos, experiencia y formación solicitada, como un primer filtro para el proceso de selección.
- ii. **Entrevista:** A los candidatos preseleccionados, se les aplicará una entrevista estandarizada cuyas preguntas serán previamente elaboradas que admiten respuestas abiertas de parte de los candidatos; al momento de la entrevista se podrá validar la información presentada por el candidato en la hoja de vida, e identificar la capacidad de la persona para adaptarse al taller así como los planes laborales que tiene a futuro, en esta etapa se le brindará al postulante toda la información referente al taller y su giro de negocio, la vacante a cubrir, el tipo de contrato, remuneración, horario de trabajo, actividades a realizar y como está estructurado el proceso de selección.

Para realizar la entrevista se deberán considerar los siguientes aspectos:

- **Ambiente de la entrevista:** Se realizará entrevistas virtuales; a través de la plataforma zoom, generando un ambiente ameno y cordial. En la entrevista participará el coordinador de Talento Humano y el coordinador del departamento que solicita la vacante; quienes de acuerdo a sus requerimientos y necesidades de personal evaluarán los conocimientos y habilidades que deberá tener el postulante.

iii. Aplicación de pruebas técnicas o de conocimientos: Para evaluar y medir los conocimientos y habilidades que poseen los candidatos, en función a la vacante a cubrir se aplicaran las siguientes pruebas:

- **Área Administrativa:** Para evaluar los conocimientos que tiene el candidato sobre el cargo al que está postulando. Se aplicarán pruebas específicas escritas, formuladas por el director del área que solicita la vacante.
- **Área operativa:** Se aplicarán pruebas técnicas de realización en la cual se le asignará al candidato un tiempo determinado para ejecutar una tarea específica requerida en el puesto de trabajo para el cual está postulando.

Tanto para aplicar las pruebas técnicas o de conocimientos se le informará al candidato el día y la hora, que deberá asistir al taller con su hoja de vida física a rendir la prueba respectiva.

- **Tests Psicológicos:** Con el objetivo de analizar y comparar la conducta o comportamiento que tienen los candidatos con el deseado por la organización; tanto para el personal administrativo y operativo se aplicarán tests psicológicos que permitan prever el comportamiento y aptitudes que tendrá el candidato potencial en su puesto de trabajo.

Para nuestro caso se aplicará el test de personalidad 16 PF que nos permitirá conocer los rasgos generales de los candidatos, el mismo que será evaluado por el coordinador de Talento Humano.

- iv. **Evaluación de resultados:** En esta etapa se valorará los conocimientos que tiene el candidato demostrado en lo que puede hacer en el puesto requerido, la experiencia que tiene en el área, y lo que puede aportar a la organización. Información validada en la entrevista y aplicación de pruebas técnicas.
- v. **Aplicación de exámenes médicos:** Una vez se tenga al candidato ganador se le solicitará que se realice un examen médico preocupacional; con la finalidad de confirmar el cumplimiento entre los requerimientos del puesto de trabajo y la condición psicofísica del postulante.
- vi. **Notificación de resultados a los candidatos:** Una vez se tenga los resultados del proceso de selección, se informará a la persona que fue seleccionada. Y, si sigue interesada en el empleo se procederá a elaborar el respectivo contrato.

➤ **Organización de Personas:** Para establecer qué es lo que las personas harán en el taller y organizar el trabajo de cada uno de los miembros se realizarán las siguientes estrategias:

- i. **Integración /Inducción de las personas:** Antes de emplear a los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo, se les brindará la orientación necesaria con la finalidad de que se logren adaptar de mejor manera a su nuevo puesto. El director de Talento Humano se encargará de presentarlo a su Jefe Inmediato y a los compañeros de los distintos departamentos, luego iniciará con él proceso de inducción el mismo que tendrá una duración de 8 horas y estará estructurado de la siguiente manera:

Tabla N° 15 Proceso de inducción de Dideforj		
Fase de Inducción	Aspecto que socializar	Responsable
A la organización	Filosofía Empresarial	Coordinador de Talento Humano
	Organización y estructura de la organización	
	Principales productos y servicios que ofrece	
	Distribución física de las áreas del taller	
	Normas del taller	

	Prestaciones sociales de la organización.	
	Fechas de pago	
	Horario de trabajo	
Al puesto de trabajo	Responsabilidades a su cargo	Coordinador Departamental
	Tareas del puesto	
	Procedimiento de seguridad en el trabajo.	
	Supervisores y colegas	

Elaborado por: La Autora

Finalmente se concluirá el proceso de inducción con una pequeña ceremonia de bienvenida para los nuevos colaboradores, en la que se compartirá un café con el personal del área a la que ingresa el nuevo colaborador y el Gerente del taller, con esta inducción se pretende que el colaborador se adapte rápidamente a la organización y puesto de trabajo alcanzando el éxito deseado en su desempeño laboral.

- ii. Manual de Funciones:** Al tratarse de una empresa familiar, el personal realiza varias funciones al mismo tiempo, por ese motivo y con la finalidad de determinar las actividades que realizara cada trabajador, las responsabilidades y la autoridad de cada cargo; se propone elaborar el manual de funciones para el taller, buscando

de esta manera que los colaboradores desarrollen el empowerment necesario en cada una de las actividades asignadas a su cargo.

Para elaborar el manual de funciones de Dideforj se siguió el proceso detallado a continuación:

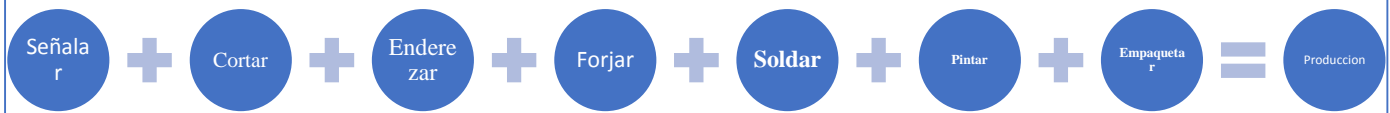
1. Diseño de Cargos: Para identificar las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo se procedió a agrupar las tareas que realiza un trabajador en cada una de las líneas de producción, en donde se obtuvo que las principales funciones que se realizan en el taller son:

• **Servicio al Cliente:** Esta función requiere de una persona que se encargue de proporcionar al cliente información y soporte con relación a los productos o servicios que el taller ofrece, así como también se encargará de tramitar las quejas, reclamos y sugerencias. A continuación, presentamos las actividades que conforman la función de servicio al cliente:



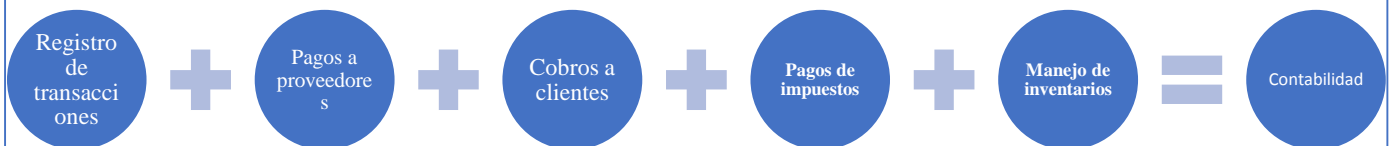
• **Producción:** Para el caso del taller Dideforj, la función de producción está conformada por las siguientes tareas:

Figura N° 39 Función de Producción



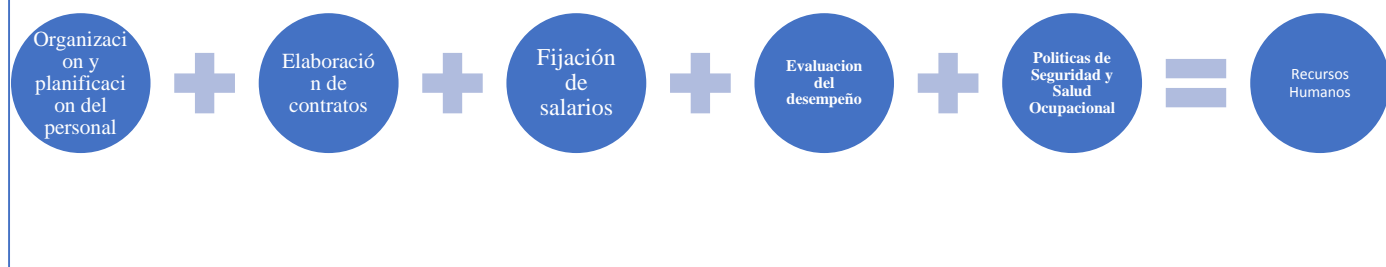
- **Contabilidad:** El taller Dideforj contará con el departamento de contabilidad, que se encargará de realizar las siguientes tareas:

Figura N° 40 Función de Contabilidad



- **Recursos Humanos:** Cuya función será seleccionar y formar a las personas que el taller necesita, así como proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo.

Figura N°41 Función de Recursos Humanos



2. Descripción y análisis de puestos: Considerando las necesidades de puestos de trabajo existentes y por crear, en base a la estructura organizacional, se realizará la descripción y análisis de los puestos de trabajo que deberán existir en la empresa, así como las características de cada puesto, el perfil del puesto, y el lugar que ocupa el puesto de trabajo dentro del organigrama.

3. Metodología: Para realizar la descripción y análisis de puestos del taller artesanal, y con la finalidad de identificar las tareas, responsabilidades, así como los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto; se utilizó como metodología una entrevista aplicada a los trabajadores de la organización; en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 16 Descripción y análisis del puesto Gerente	
Nombre del Puesto:	Gerente
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 1 Dirección
Reporta a:	Dueño del Taller
Supervisa a:	Coordinador del área comercial, de Recursos Humanos, Contabilidad y Producción.

Coordinación de actividades:	Personal Interno Personal Externo
Descripción Genérica: Representar legalmente al taller y establecer políticas generales que regulen su desempeño.	
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades que se desarrollan dentro del taller. • Organizar los recursos del taller. • Motivar, supervisar e interesarse por el equipo de trabajo. • <u>Tomar las principales decisiones</u> para el funcionamiento de la organización. 	
Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales:	
Escolaridad: Título Universitario en Administración de Empresas, Economía.	
Aptitudes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Visión Organizacional • Capacidad de Liderazgo • Destrezas de Gestión • Dominio de expresión oral y escrita • Compromiso y Honestidad 	
Experiencia: 2 años en posiciones similares	
b) Requisitos Físicos: Concentración Visual	
c) Responsabilidades Adquiridas: Manejo de relaciones internas y externas, Existen riesgos legales en la administración, representación, demandas y litigios de tipo laboral.	
d) Condiciones de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Condiciones agradables, disponibilidad de oficina, equipo y suministros. 	

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

Tabla N° 17 Descripción y análisis del puesto Director Comercial	
Nombre del Puesto:	Director Comercial o de Ventas
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 2 Administración
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Personal de Ventas
Coordinación de actividades:	Jefe de Producción

	Clientes Proveedores
Descripción Genérica: Planificar y coordinar las actividades de ventas y comercialización de los productos.	
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención a los clientes • Buscar y contactar nuevos clientes • Elaborar y administrar la base de datos de los clientes por segmentos. • Receptar los pedidos y supervisar las entregas de los productos. 	
Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales:	
Escolaridad: Título Universitario Administración de Empresas, Marketing.	
Aptitudes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Iniciativa • Buena comunicación 	
Experiencia: 1 año en posiciones similares	
b) Requisitos Físicos: No aplica	
c) Responsabilidades Adquiridas: Manejo de documentos comerciales, Existen riesgos legales en la aplicación de retenciones. Riesgos derivados de los cobros a los clientes.	
d) Condiciones de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Condiciones agradables, disponibilidad de oficina, equipo y suministros. 	

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

Tabla N° 18 Descripción y análisis del puesto Director de Talento Humano	
Nombre del Puesto:	Director Talento Humano
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 2 Administración
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Coordinadores Departamentales, Operarios.

Coordinación de actividades:	Gerente Coordinadores Departamentales.
Descripción Genérica:	Gestionar los procesos de administración de personal y todo lo relacionado con la contratación de personal, seguros sociales y nóminas.
Descripción del Puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas. • Elaborar el Plan de capacitación y programa de incentivos para los trabajadores. • Diseñar el Plan de Seguridad y prevención de Riesgos Laborales
Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales:	
Escolaridad:	Título Universitario en Psicología del Trabajo.
Aptitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Confiabilidad • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Desarrollo de otros
Experiencia:	2 años en posiciones similares
b) Requisitos Físicos:	No aplica
c) Responsabilidades Adquiridas:	Supervisión de personal; Existen riesgos legales en la elaboración de los contratos, demandas y litigios de tipo laboral.
d) Condiciones de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Condiciones agradables, disponibilidad de oficina, equipo y suministros.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

Tabla N° 19 Descripción y análisis del puesto Contador	
Nombre del Puesto:	Contador
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 2 Administración
Reporta a:	Gerente

Supervisa a:	No supervisa.
Coordinación de actividades:	Gerente Director de Talento Humano Director Comercial
Descripción Genérica: Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa.	
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las ganancias y los gastos del taller • Elaborar balances contables • Realizar cobros y pagos 	
Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales:	
Escolaridad: Título Universitario en Contabilidad y Auditoría/ Contador Público Autorizado.	
Aptitudes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Aptitud moral. • Capacidad de Análisis • Trabajo en equipo 	
Experiencia: 1 año en posiciones similares	
b) Requisitos Físicos: No aplica	
c) Responsabilidades Adquiridas: Manejo de dinero; Existen riesgos legales en el manejo de los pagos y cobros, retenciones.	
d) Condiciones de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Condiciones agradables, disponibilidad de oficina, equipo y suministros. 	

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

Tabla N°19 Descripción y análisis del puesto Jefe de Producción	
Nombre del Puesto:	Jefe de Producción
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 2 Administración
Reporta a:	Gerente

Supervisa a:	Obreros
Coordinación de actividades:	Coordinador de Ventas
Descripción Genérica: Planear, dirigir y coordinar las actividades de producción	
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las líneas de producción • Analizar y solucionar los fallos e imprevistos del proceso de producción. • Determinar los procedimientos y recursos necesarios para garantizar la calidad del producto. • Estimar los costos y el presupuesto de producción. 	
Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales:	
Escolaridad: Título Universitario en Ingeniería Industrial o Ingeniería de Procesos	
Aptitudes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de planificación y organización • Capacidad de comunicación 	
Experiencia: 1 año en posiciones similares	
b) Requisitos Físicos: No aplica	
c) Responsabilidades Adquiridas: Uso y manejo de material, herramientas y equipos; Existen riesgos derivados de las actividades a realizar.	
d) Condiciones de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Condiciones agradables, disponibilidad de oficina, equipo y suministros. 	

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

Tabla N° 20 Descripción y análisis del puesto Operario	
Nombre del Puesto:	Operario
Nivel del Puesto:	Nivel de Gestión 3 Operativo
Reporta a:	Jefe de Producción
Supervisa a:	N/A
Coordinación de actividades:	Con otros operarios

Descripción Genérica: Ejecutar el proceso productivo
Descripción del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Receptar y ejecutar la orden de producción • Realizar el proceso de transformación y elaboración del producto. • Preparar el espacio, materiales y equipo necesario para el proceso de fabricación.
Análisis de Puestos
a) Requisitos Intelectuales:
Escolaridad: Bachiller
Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Escucha Activa • Proactividad
Experiencia:
b) Requisitos Físicos: No aplica
c) Responsabilidades Adquiridas: Uso y manejo de material, herramientas y equipos.
d) Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Taller en las condiciones adecuadas y con los equipos requeridos para el desarrollo del trabajo. • Físico: Existen riesgos derivados de las actividades a realizar

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017)

iii. Evaluación del desempeño: Para determinar el rendimiento que tienen los trabajadores y como se desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo, se aplicará el siguiente procedimiento:

a. Conformación de la Comisión de Evaluación: La comisión estará conformada por el Gerente, el Coordinador de Talento Humano y el Coordinador Departamental.

b. Tipo de evaluación: Para medir el desempeño de los trabajadores, se aplicará la evaluación de 360° que es una evaluación completa en forma circular realizada por todas las personas que tienen interacción con el evaluado. En esta evaluación participan el superior, los colegas de trabajo, subordinados, clientes internos y externos.

Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño se convocará a cada trabajador a una entrevista, en la cual se le dará a conocer los resultados obtenidos en la evaluación a través del cual podrá conocer cómo se está desempeñando en el cargo asignado.

➤ **Retención de Personas:** Para conservar a las personas que trabajan en el taller, mantenerlos motivados y generar en ellos un comportamiento participativo – productivo; se realizarán las siguientes estrategias:

i. Remuneración y retribuciones: La recompensa que recibirán los trabajadores del taller a cambio de la ejecución de las tareas asignadas, estará compuesta por:

- **Remuneración económica directa:** Es la paga que cada trabajador recibirá quincenalmente.
- **Remuneración económica indirecta:** Estará conformada por las vacaciones, horas nocturnas.

Antes de establecer las remuneraciones que se cancelarán a los trabajadores del taller artesanal, y con el objetivo de remunerar a cada trabajador de acuerdo con el puesto que ocupa; se realizará una valuación de los puestos existentes en la organización; para

ello utilizaremos el método de valuación por puntos; el mismo que consta de las siguientes etapas:

1. Elegir los factores de valuación: Corresponde a los factores establecidos previamente en la descripción y análisis de puesto, y están considerados en cuatro grupos:

1.1 Requisitos mentales: Características intelectuales que debe cumplir el ocupante.

1.2 Requisitos físicos: exigencias referente a las características físicas del ocupante.

1.3 Obligaciones/Responsabilidades: Responsabilidades que debe asumir el ocupante.

1.4 Condiciones de trabajo: Condiciones físicas en las que el trabajador desempeña su puesto.

Cada uno de estos grupos implican los factores de valuación detallados en la tabla N° 21

Tabla N° 21 Factores de evaluación de desempeño
Requisitos mentales
Instrucción esencial
Experiencia anterior
Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos
Esfuerzo físico necesario
Concentración mental/visual
Responsabilidad por
Supervisión de personal

Material o equipamiento
Métodos o procesos
Información confidencial
Condiciones de trabajo
Ambiente de trabajo
Riesgos

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2017, pág. 254)

2. Ponderar los factores de valuación y crear la escala de puntos: Se procedió a ponderar cada uno de los factores; de acuerdo con la importancia relativa que cada factor tiene para la organización en función al giro de negocio al que se dedica, y se les atribuyó un peso relativo utilizando una progresión geométrica en donde se obtuvieron los resultados detallados en la siguiente tabla:

Tabla N° 22 Ponderación de los factores de Valuación y escala de puntos para Dideforj

Factores	Categoría					
	Grado A	Ponderación	Grado B	Ponderación	Grado C	Ponderación
Requisitos mentales		40 %		40 %		40 %
Instrucción esencial/Conocimientos	20	20%	40	20%	80	20%
Experiencia anterior	10	10%	20	10%	40	10%
Iniciativa e ingenio (habilidades)	10	10%	20	10%	40	10%
Requisitos físicos		15%		15%		15%
Esfuerzo físico necesario	10	10%	20	10%	40	10%
Concentración mental/visual	05	5%	10	5%	20	5%
Responsabilidades por		30%		30%		30%
Supervisión de personal	08	8%	16	8%	32	8%
Material o equipamiento	4	4%	8	4%	16	4%
Métodos o procesos	10	10%	20	10%	40	10%
Información confidencial	08	8%	16	8%	32	8%
Condiciones de trabajo		15%		15%		15%
Ambiente de trabajo	5	5%	10	5%	20	5%
Riesgos	10	10%	20	10%	40	10%
Total	100	100%	200	100%	400	100%

Fuente: Elaborado por la Autora.

3. Preparar el manual de valuación de puestos: A continuación, se procedió a definir el significado de cada grado de los factores de valuación en una especie de diccionario a través del cual se compara los diversos grados de cada factor y su valor en puntos.

- **Instrucción esencial:** Factor que considera la formación o educación general y los conocimientos que debe tener el candidato para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.

Tabla N° 23 Manual de valuación de puestos factor Instrucción		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir. O su nivel de formación corresponda a primaria.	20
B	El puesto requiere que el nivel de instrucción del ocupante sea Bachillerato, tenga una formación Técnica Vocacional o capacitación Especializada en el arte del Taller o Superior Completo.	40
C	El puesto requiere que el nivel de instrucción del ocupante sea Educación Superior Completo, más un posgrado.	80

- **Experiencia Anterior:** Conocimiento adquirido a través de la práctica, considera el tiempo de experiencia mínima requerida para que el candidato pueda desempeñar satisfactoriamente los requerimientos del puesto.

Tabla N° 24 Manual de valuación de puestos factor Experiencia Anterior		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga un nivel de experiencia de 0 a 11 meses.	10
B	El puesto requiere que el ocupante tenga un nivel de experiencia de hasta 1 año.	20
C	El puesto requiere que el ocupante tenga un nivel de experiencia de 1 a 2 años.	40

- **Iniciativa/Ingenio:** Comprende la capacidad que debe tener el candidato para idear, iniciar o emprender actividades relacionadas al puesto.

Tabla N° 25 Manual de valuación de puestos factor Iniciativa/Ingenio		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga un bajo nivel de iniciativa.	10
B	El puesto requiere que el ocupante tenga un nivel de iniciativa medio.	20
C	El puesto requiere que el ocupante tenga un alto nivel de iniciativa.	40

- **Esfuerzo Físico:** Es parte esencial de toda actividad laboral y está presente tanto en los trabajos operativos y administrativos, que pueden generar lesiones corporales.

Tabla N° 26 Manual de valuación de puestos factor Esfuerzo Físico		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante realice ciertas actividades físicas como caminar, levantar peso, etc.	10
B	El puesto requiere que el ocupante permanezca sentado por un periodo excesivo de tiempo.	20
C	El puesto requiere que el ocupante mantenga el cuerpo en la misma postura por periodos prolongados de tiempo. (fatiga).	40

- **Concentración mental/visual:** Factor que considera la capacidad que debe tener el candidato para centrar su atención sobre la actividad o trabajo que está realizando, propio de su puesto de trabajo.

Tabla N° 27 Manual de valuación de puestos factor Concentración mental/visual		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga un bajo nivel de concentración mental o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.	5
B	El puesto requiere que el ocupante tenga una atención mental a nivel medio por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.	10
C	El puesto requiere que el ocupante tenga un alto nivel de concentración para evitar errores o falta de coordinación.	20

- **Supervisión de personal:** Factor que considera el nivel de responsabilidad que tiene el ocupante de un puesto de trabajo, para orientar a otras personas en sus actividades para alcanzar los objetivos de trabajo.

Tabla N° 28 Manual de valuación de puestos factor Supervisión de personal		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no tiene responsabilidad alguna por supervisar a personal.	8
B	El puesto tiene un nivel de responsabilidad medio por supervisar a personal.	16
C	El puesto tiene un alto nivel de responsabilidad por supervisar a personal.	32

- **Material o Equipamiento:** Factor que considera la responsabilidad por maquinaria y equipo que tiene a su cargo el ocupante del puesto de trabajo.

Tabla N° 29 Manual de valuación de puestos factor Material o Equipamiento		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto tiene a su cargo un nivel de responsabilidad bajo por materiales y equipos de fabricación a su cargo.	4
B	El puesto tiene a su cargo un nivel de responsabilidad medio por materiales y equipos de oficina y procesos a su cargo.	8
C	El puesto tiene a su cargo un nivel de responsabilidad alto por materiales y equipos de oficina, así como de materiales y equipos de fabricación pertenecientes a la organización.	16

- **Métodos o procesos:** Factor que considera la eliminación de los defectos, la mejora y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios.

Tabla N° 30 Manual de valuación de puestos factor Métodos o procesos		
Grado	Descripción	Puntos
A	El trabajo es rutinario, simple y repetitivo, con instrucciones muy específicas en cuanto al diseño y el tiempo.	10
B	El trabajo se centra en desarrollar programas y planes de acción encaminados a la consecución de los objetivos empresariales.	20
C	El trabajo es establecer la misión y estrategias que desarrollara la organización, y en base a ello aprobar o negar los programas y planes presentados por el nivel administrativo, así como facilitar los recursos necesarios para alcanzarlos.	40

- **Información Confidencial:** Factor que considera el tipo de información que maneja el trabajador en su puesto de trabajo.

Tabla N° 31 Manual de valuación de puestos factor Información Confidencial		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto tiene a su cargo manejo de información referente a procesos y técnicas de trabajo que pueden ser compartidos.	8
B	El puesto tiene a su cargo manejo de información referente a presupuestos, productos, ventas y estrategias de marketing, realizados por la institución.	16
C	El puesto tiene a su cargo manejo de información referente a estados financieros del taller, y situación económica.	32

- **Ambiente de trabajo:** Factor que considera las condiciones en las cuales se llevara a cabo una labor o prestación de un servicio.

Tabla N° 32 Manual de valuación de puestos factor Ambiente de trabajo		
Grado	Descripción	Puntos
A	La infraestructura requerida para desempeñar la función en el puesto de trabajo es mayor en maquinaria, herramientas y materiales.	5
B	La infraestructura requerida el puesto es mayor en equipo de oficina, software y materiales de oficina.	10
C	La infraestructura requerida para desempeñar el puesto es mayor en la administración global de la organización.	20

- **Riesgos de trabajo:** Factor que considera los riesgos a los que está expuesto el trabajador al desarrollar su labor.

Tabla N° 33 Manual de valuación de puestos factor Ambiente de trabajo		
Grado	Descripción	Puntos
A	El riesgo de trabajo al que el trabajador está expuesto al desempeñar la función en el puesto de trabajo es bajo.	10
B	El riesgo de trabajo al que el trabajador está expuesto al desempeñar la función en el puesto de trabajo es medio.	20
C	El riesgo de trabajo al que el trabajador está expuesto al desempeñar la función en el puesto de trabajo es alto.	40

4. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación:

Procedemos a valorar los puestos de trabajo en base a cada uno de los factores y sub factores de valuación, para realizar esta valoración de acuerdo a lo detallado en el manual de valuación se le asignó a cada cargo el grado y el número de puntos correspondiente, en función de la importancia y el aporte que brinda cada factor a la organización. Obteniendo los resultados presentados a continuación en la tabla cuadro N°35 detallado a continuación:

Tabla N° 34 Formulario de doble entrada para la valuación de puestos del taller artesanal Dideforj

Factores	Requisitos Mentales						Requisitos físicos				Responsabilidad								Condiciones de trabajo				Total de puntos
	Instrucción esencial		Experiencia anterior		Iniciativa e ingenio		Esfuerzo físico necesario		Concentración mental/visual		Supervisión de personal		Material o equipamiento		Métodos o procesos		Información confidencial		Ambiente de trabajo		Riesgos		
	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	Gra-dos	Puntos	
Puestos																							
Gerente	C	80	C	40	C	40	C	40	C	20	C	32	C	16	C	40	C	32	C	20	C	40	400
Director del Área Comercial	B	40	C	40	B	20	B	20	A	5	B	16	B	8	B	20	B	16	B	10	B	20	215
Director de Talento Humano	B	40	C	40	B	20	B	20	B	10	B	16	B	8	B	20	B	16	B	10	B	20	220
Contador	B	40	C	40	B	20	B	20	B	10	A	8	B	8	B	20	B	16	B	10	B	20	212
Jefe de Producción	A	20	C	40	C	40	B	20	C	20	B	16	B	8	B	20	B	16	A	5	B	20	225
Operarios	A	20	A	10	C	40	A	10	C	20	A	8	B	8	A	10	A	8	A	5	C	40	179

Fuente: Elaborado por la Autora

5. Determinación de salarios: Una vez que hemos obtenido el total de puntos para cada puesto de trabajo se procedió a convertir los puntos en valores monetarios, para ello se multiplicó el total de puntos de cada puesto por el valor del punto determinado por la gerencia de la organización.

En nuestro caso se asignará un valor absoluto para todos los cargos; y el valor del punto lo determinamos dividiendo el salario básico unificado vigente en el Ecuador al 2020, para el número total de horas que trabajará el colaborador mensualmente. En donde se obtuvieron los salarios para cada puesto de trabajo detallado en la tabla N° 35.

Tabla N° 35 Determinación de salarios para Dideforj			
Puestos	Total de puntos	Valor del Punto	Salario
Gerente	400	2,5	1000
Jefe de Producción	225	2,5	562,5
Director de Talento Humano	220	2,5	550
Director del Área Comercial	215	2,5	537,5
Contador	212	2,5	530
Operarios	179	2,5	447,5
			3627,5

Elaborado por la Autora

Una vez que hemos obtenido la escala salarial de Dideforj, se procedió a compararla con los Salarios Mínimos Sectoriales 2020 publicado por el Ministerio del Trabajo.

Para este análisis se consideró el Anexo 1: Estructuras Ocupacionales-Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas. Comisión Sectorial N°8 Metalmecánica. Detallado a continuación.

Anexo 1: Estructuras Ocupacionales - Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas

Comisión Sectorial No. 8 “Metalmecánica”

- Ramas de Actividad Económica:
- 1.- Industrias Básicas del Hierro, Acero y Metales no Ferrosos
 - 2.- Fabricación de Muebles y Accesorios Metálicos
 - 3.- Fabricación de Otros Productos Metálicos (Envases, Recipientes, Utensilios de Uso Doméstico, Productos de Tornillería, Clavos, Tuercas Artículos de Alambre), Excepto Maquinaria y Equipos
 - 4.- Fabricación de Productos Metálicos Estructurales

Cargo / Actividad	Estructura Ocupacional	Comentarios/Detalles del cargo o actividad	Código IESS	Salario Mínimo Sectorial 2020
Jefe de Primer Nivel del Sector de Metalmecánica	B1	Incluye: Jefe de Mantenimiento, Jefe de Distribución y Logística, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Producción, Jefe de Bodega, Jefe de Planta, Jefe de Proyecto, Jefe de Ventas, Jefe de Compras	0810000000001	415,46
Jefe / Coordinador del Sector de Metalmecánica	B2	Incluye: Jefe de Sección, Jefe de Instalación, Jefe de Taller, Jefe de Enderezador, Jefe de Maestranza, Jefe de Máquinas y Herramientas; Jefe de Matriceros Incluye Rodillos y Cajas de Laminación, Jefe de Talleres de Repetidores, Jefe de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico	0804289300002	415,34
Analista / Especialista / Inspector / Supervisor del	B3	Incluye: Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento Mecánico, Supervisor de Mantenimiento Eléctrico, Supervisor de Máquinas y Herramientas, Supervisor de Patios y Movimiento, Supervisor de Enderezadora, Supervisor de Bodega, Supervisor de Abastecimiento de Materia Prima, Inspector de Control de Calidad, Inspector de Palanquilla,	0830000000003	415,18

Sector de Metalmecánica		Inspector Mantenimiento Eléctrico Preventivo, Inspector Mantenimiento Mecánico Preventivo.		
Técnicos del Sector de Metalmecánica	C1	Incluye: Operador Oxicorte Digital, Operador Baroladora Digital, Electromecánico, Electrónico, Operador de Corte de Hilo, Operador de Máquinas de Electrorosión, Preparador de Colores, Operador de Sección, Tornero, Soldador Especializado, Electricista Especializado, Mecánico Especializado, Operador Senior	0820000000006	415,07
Operador General de Maquinaria/Equipo del Sector de Metalmecánica	C2	Incluye: Operador Junior, Cerrajero	0820000000005	414,79
Esmaltador y Enlozador de Utensilios de uso Doméstico	C3		0804289900106	414,79
Auxiliar / Ayudante del Sector de Metalmecánica	D2	Incluye: Ayudantes en General	0820000000009	412,23
Auxiliar / Ayudante del Sector de Metalmecánica sin Experiencia	E2	Incluye: Ayudantes sin Experiencia Previa	08200000000010	409,63

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2020)

Como podemos observar los salarios establecidos en el Anexo 1: Estructuras Ocupacionales-Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas. Comisión Sectorial N°8 Metalmecánica; son más bajos en comparación a los calculados por el taller Dideforj a través del método de valuación por puntos. Por lo tanto, considerando que el Art.5 del Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-395, establece que “los sueldos, salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado no podrán ser inferiores a los establecidas en el mencionado acuerdo”. (Registro Oficial, 2020)

De acuerdo con los salarios sectoriales del Ecuador del año 2020 y los salarios calculados por el taller Dideforj, se procederá a fijar los sueldos y salarios que se cancelarán a los trabajadores del taller artesanal considerando para ello la formación y experiencia del personal; buscando de esta manera cumplir con lo establecido en la Ley y ajustarnos al presupuesto del taller. A continuación, se presenta la tabla de remuneraciones para Diderfoj:

Tabla N° 36 de remuneraciones para el personal de Dideforj			
Nivel Salarial	Cargo	Remuneración Básica Unificada	
		Mínimo	Máximo
Nivel B1	Gerente	850,00	1000,00
	Director Comercial o de Ventas	530,00	700,00
	Director Talento Humano	530,00	700,00
	Jefe de Producción	530,00	700,00
	Contador	530,00	700,00
Nivel D2	Operario con experiencia	412,23	430,00
Nivel E2	Operario sin experiencia	410,00	412,00

Fuente: Elaborado por la Autora.

Cabe mencionar que en Dideforj, el salario de los obreros variará de acuerdo con la obra o tarea realizada, respetando los respectivos mínimos y considerando lo establecido por el Código de Trabajo en el Art. 80 “Salario y Sueldo: salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tarea. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.”; (Código de Trabajo, 2020).

ii. **Prestaciones y Servicios sociales:** Con la finalidad de cumplir con la legislación laboral y la seguridad social impuesta por el gobierno, y preservar las condiciones físicas y mentales de los trabajadores se les cumplirá y otorgará las siguientes prestaciones y servicios sociales:

- **Prestaciones legales:** En cumplimiento a la ley el trabajador tendrá derecho a las siguientes prestaciones:

1. Vacaciones anuales, pago de horas extras y nocturnas, afiliación al seguro social.

- **Prestaciones adicionales:** Por voluntad del taller, los trabajadores gozarán de los siguientes beneficios:

1. **Transporte:** En los casos en los que por causa del trabajo el colaborador no disponga de transporte público para retornar a casa o tuvo que realizar horas nocturnas; se utilizará el vehículo privado para transportar al final de la jornada laboral a los trabajadores de retorno a casa.



2. **Horario flexible:** Tanto para el personal administrativo como de producción, previa acuerdo con el coordinador departamental y comunicación con anterioridad, cuando las circunstancias lo requieran el trabajador podrán realizar ajustes en su horario, para cumplir con actividades extralaborales.

- iii. **Implementación de un sistema de reconocimientos y recompensas:** Con la finalidad de generar en los trabajadores un comportamiento proactivo, que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales, se aplicarán las siguientes estrategias:
- **Reconocimiento:** Mensualmente se colocará en la cartelera principal del taller un saludo de reconocimiento al mejor trabajador, a quien se le otorgara la oportunidad de establecer su horario de trabajo la primera semana posterior al mes que fue seleccionado como mejor empleado; considerando una jornada de 8 horas diarias.
 - **Bonificación semestral:** De acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño; y en función de su contribución al logro de los objetivos organizacionales, se les entregará un incentivo salarial de \$100,00 adicionales, buscando de esta manera impulsar la eficiencia laboral.
- iv. **Clima Organizacional:** Conociendo que el clima organizacional tiene un efecto directo en el comportamiento de los trabajadores, así como en su desempeño laboral y en su rendimiento, para mejorar el clima organizacional de Dideforj, se realizarán actividades deportivas como torneos cortos, y paseos cortos programados o excursiones.

Para ello, con el objetivo de reforzar las relaciones laborales del personal que labora en Dideforj el último viernes de cada mes se laborará en una sola jornada de 08:00 a 16:00, para que el personal participe de una tarde deportiva en donde podrá asistir con su familia y compartir un café.

- v. **Higiene y Seguridad en el trabajo:** Para mejorar las condiciones físicas y ambientales que permitan disponer de una fuerza laboral adecuada, se establecerán normas que protejan la integridad física y mental de los trabajadores y beneficien el desempeño de sus tareas y actividades mediante la aplicaran las siguientes estrategias:
- **Dotación de ropa, materiales y equipo de protección:** De acuerdo con el área laboral y a los riesgos que se encuentre expuesto el trabajador se les otorgará los siguientes equipos de protección:

Figura N°42 Dotación de ropa, materiales y equipo de protección adecuada.			
Personal Administrativo		Personal Operativo	
Protector de pantalla para computadora		Guantes de seguridad	
Silla ergonómica		Calzado de seguridad	
Soporte para computadora		Gorras de seguridad	

		Gafas de seguridad, pantallas de soldadura y los visores	
		Protectores Auditivos	

- **Evaluaciones interdepartamentales:** El coordinador de Talento Humano, planificará la evaluación médica por departamentos la misma que será ejecutada anualmente por el médico contratado por la institución, con la finalidad de identificar en los trabajadores señales que requieran ajustes o cambios en el trabajo que realizan, buscando así salvaguardar la integridad del trabajador y reducir los efectos negativos provocados por el trabajo, en personas enfermas o con discapacidad.
- **Servicio de óptica:** Se realizará un convenio con la óptica vista para tus ojos en la cual trabaja la doctora Silvia Parapi, para brindar a los trabajadores los servicios de exámenes visuales, elaboración de lentes.

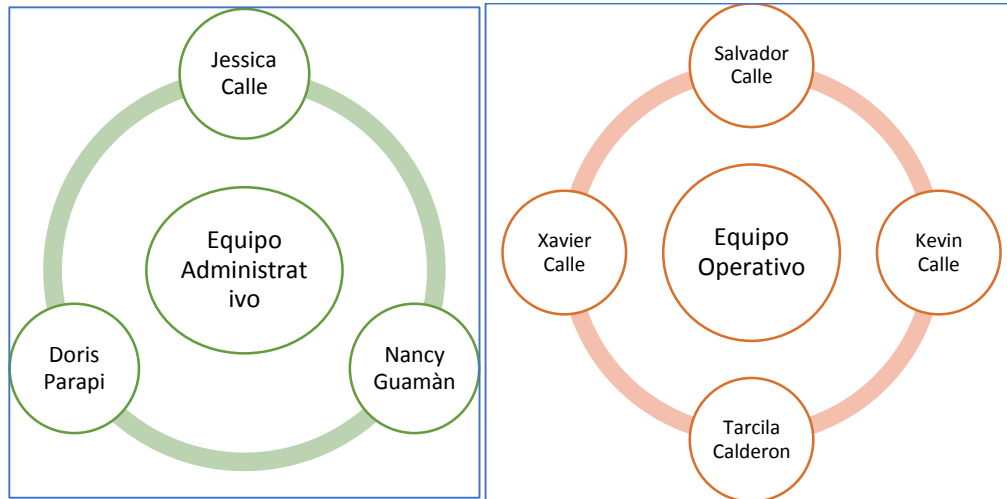
➤ **Desarrollo de personas:** Con el propósito de mejorar el recurso humano disponible, así como los conocimientos y desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores, se plantea establecer la estrategia de desarrollo de carrera como especialistas con la finalidad de brindar a los trabajadores los conocimientos, capacidades requeridas y prepararlos para que puedan solventar inconvenientes derivados del puesto de trabajo, así como la oportunidad de ampliar su función; para lograrlo se realizara el siguiente procedimiento:

i. **Desarrollo de Recursos Humanos:** Los colaboradores tendrán la oportunidad de aprender continuamente y mejorar la técnica de ejecución del trabajo, para lograrlo se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Creación de Comunidades Formativas:** Se conformarán dos equipos de trabajo liderados por expertos en actividades operativas y administrativas, en donde a través de un trabajo cooperativo se compartirá conocimientos permitiendo la interacción entre todos los miembros del equipo, en donde cada trabajador podrá aprender desde la experiencia de otro miembro del equipo logrando desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le permitan incrementar su conocimiento a nivel personal, que contribuye a un incremento de la productividad del taller dando como resultado la creación de un aprendizaje organizacional.

Los equipos de trabajo estarán distribuidos en función a sus interés comunes, para solventar dudas o necesidades del área con la salvedad de que se podrán disolver una vez logrado los objetivos propuestos para los que se creó; los equipos de trabajo estarán estructurados de la siguiente manera:

Figura N°43 Equipos de trabajo de Dideforj



Elaborado por: La Autora

Cada equipo de trabajo contara con los siguientes roles:

- 1. Líder:** Quien se encargará de tomar las decisiones, mantener un ambiente cordial dentro del equipo, resolver altercados internos, motivar y orientar el trabajo en equipo.
- 2. Secretario:** Quien se encargará de la gestión necesaria para mantener un orden interno, hacer una minuta de cada reunión, así como llevar el archivo, comunicar a los miembros del grupo entre sí.
- 3. Generador de Recursos:** Tendrá a su cargo la obtención de los recursos necesarios para el funcionamiento del equipo.
 - **Sombra del trabajo o Job shadowing:** Una vez establecidos los equipos de trabajo, en el equipo operativo adaptaremos el job shadowing; a través del cual se establecerá una fase de observación en la cual tanto los nuevos empleados y los actuales acompañarán

durante un determinado tiempo al profesional experto en el área operativa, para observar y aprender de su trabajo diario, logrando adquirir mediante la observación nuevos conocimientos y aplicarlos a sus funciones de manera eficaz.

Figura N° 44 Aplicación de Sombra de trabajo del proceso de pintura

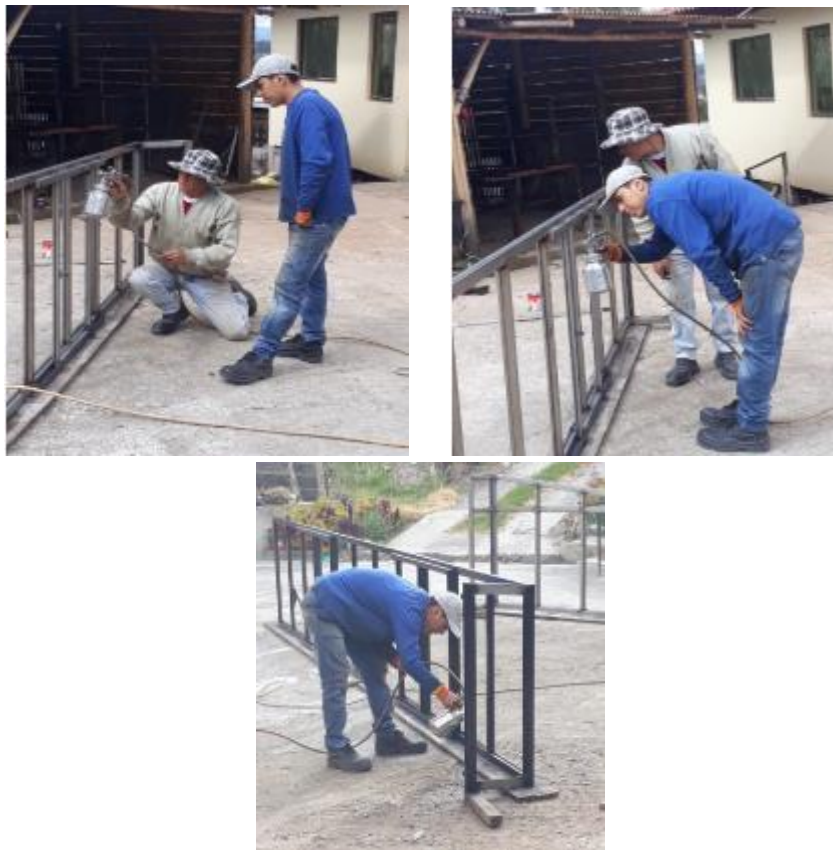


Gráfico N°45 Aplicación de Sombra de trabajo del proceso de huequear una producción de argollas



De esta manera al interior del taller se está logrando transmitir los conocimientos a sus generaciones, quienes además de encontrarse estudiando y preparando para sus propias profesiones pueden contar con este oficio como una segunda fuente de ingresos buscando con ello que este arte no fenezca y pueda generar fuentes de empleo para quienes lo requieran.

- ii. **Capacitación:** Una vez conformadas las comunidades de aprendizaje y distribuidas en grupos de interés en base a las funciones y actividades que realizan en el taller, se procedió a realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que mediante la aplicación de una encuesta al personal de Dideforj; permitió identificar las diferencias existentes entre las competencias establecidas para un puesto de trabajo y las que los colaboradores tienen, así como la determinación de las carencias en conocimientos que tiene el personal y las áreas en las que necesita capacitarse; en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 37 Resultado de Necesidades de Capacitación del personal del taller artesanal Dideforj

Necesidad de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la necesidad de Capacitación			Número de colaboradores con esta necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Lectura de planos	x				x		1
Forja	x			x			2
Corte de piezas de cerrajería			x		x		1
Estudio de mercado/Ingreso a nuevos mercados	x			x			2
Manejo de redes sociales	x				x		1
Suelda	x			x			1
Ventas	x			x			2
Nuevas Técnicas de pintura	x				x		2
Estrategias de innovación de productos	x			x			1

- i. **Elaboración del Plan de Capacitación:** Con los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación, se procederá a estructurar los planes de capacitación con la finalidad de preparar e integrar adecuadamente a los colaboradores a los procesos productivos y administrativos que se desarrollan en el taller; en donde a través del intercambio de experiencias y conocimientos compartidos el personal podrá desarrollar actitudes y habilidades que le permitan mejorar su desempeño.

A continuación, se presenta el plan de capacitación para el personal de Dideforj, el mismo que estará a cargo del experto en cada área y se estructurará de la siguiente manera:

Tabla N° 38 Plan de Capacitación para el personal del taller artesanal Dideforj, a aplicarse durante el tercer y cuarto semestre del año 2020.

Taller-Curso	Objetivo	Contenido	Herramientas/ Recursos	Total de horas	Duración	Participantes	Responsable Capacitador
Forja	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar el oficio de la Forja Tradicional. • Enseñar el oficio a los operarios a fin de mejorar las habilidades y conocimientos personales en cuanto a este arte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es la forja 2. Maquinaria y equipos 3. Fabricación de propia fragua. 4. Uso de la Fragua 5. Tipo de materiales para forjar. 6. Procesos sencillos de forja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de práctica 2. Fragua, Yunque, tenazas, martillos. 3. Sala de reunión. 4. Profesional en el área. 	40 h	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Xavier Calle • Kevin Calle 	Salvador Calle
Taller de Pintura en Hierro.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y mejorar las habilidades y conocimientos sobre pintura que posee actualmente el personal de Dideforj. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de Pintura 2. Técnicas de Pintura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de práctica 2. Compresor 3. Brochas 4. Profesional en el área. 	20 h	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> • Tarcila Calderón. • Kevin Calle • Xavier Calle 	Salvador Calle
Taller de Suelda	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender y perfeccionar el proceso de suelda para contribuir al 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos de protección. 2. Técnicas para soldar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de práctica. 2. Soldadora. 3. Suelda 	40 h	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Kevin Calle 	Salvador Calle

	cumplimiento de tiempos en la entrega de productos.	3. Tipos de materiales.				• Xavier Calle	
Estudio de Mercado y orientación a las Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las técnicas de investigación para mercados tradicionales y digitales. • Realizar estudios y análisis cualitativos y cuantitativos. • Estrategias de Venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de Mercado. 2. Tipos de cliente. 3. Segmentación de mercado. 4. Técnicas de Venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Computadora 2. Sala de reunión. 3. Aplicación zoom. 	40 h	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Nancy Guamán • Salvador Calle • Xavier Calle • Jéssica Calle 	Magister Mónica Duque

4.2.1.3 Estrategia de Mercadeo/Marketing: Para lograr una adecuada cobertura de las necesidades y deseos de sus clientes Dideforj empleará las siguientes estrategias:

- a) **Estrategias del Producto:** Con la finalidad de diseñar y crear un bien que considere principalmente las necesidades y preferencias del consumidor, se desarrollarán las siguientes tácticas:




1. Selección del mercado meta: Al ser el taller artesanal una empresa pequeña para competir con efectividad utilizara la estrategia de segmentación del mercado con la finalidad de dirigir adecuadamente el portafolio de productos que ofrece al público objetivo, y optimizar los recursos necesarios que permitan atraer a los clientes que gustan y requieren de este tipo de artesanías.

Conociendo que las artesanías de Dideforj no van dirigidas a todo público, para lograr la aceptación de los productos, atraer y mantener a los clientes que tienen similares necesidades, características y comportamientos se segmentará el mercado en función de las siguientes variables:

a. Geográficas: De acuerdo con la experiencia y el grado de aceptación de estos productos, Dideforj planea lograr una cobertura total en el mercado Cuencano con la venta de sus artesanías.

b. Demográficas: El público objetivo del taller dideforj tendrá las siguientes características:

Tabla N° 39 Variables Demográficas del público objetivo que atenderá Dideforj

Variable	Descripción	
Género	Los productos que ofrece Dideforj incluyen a hombres y mujeres por igual.	
Edad	De 30 a 70 años	
Nivel de Ingresos	Ingresos de \$200 en adelante, ya que le permitirá al cliente luego de cubrir sus necesidades básicas adquirir este tipo de artículos.	
Tipo de Consumidor	<p>Las artesanías de la línea de forja artística, decorativa y mobiliario están dirigidas a consumidores finales que adquieren las artesanías para su uso.</p> <p>Las artesanías de la línea de cerrajería están dirigidas a usuarios industriales que adquieren las artesanías para comercializarlas.</p>	

Elaborado por la Autora

c. Según el comportamiento: A través de esta variable de segmentación Dideforj trata de conocer cuáles son los beneficios que el cliente busca en las artesanías, cual es el uso que le dará, la disposición que el cliente tiene para comprar los productos ofertados y pagar el precio establecido, así como también la percepción o actitud que tienen los clientes hacia las artesanías y la marca que ofrece Dideforj.

Para entender el comportamiento de compra de los clientes, se considerará las siguientes variables:

1. Frecuencia de compra: Con esta variable lo que se busca es identificar el tipo de cliente que compra en Dideforj con la finalidad de brindarles continuamente un servicio personalizado recordándoles lo importante y valiosos que son para la organización; a través de esta variable se puede identificar la existencia de los siguientes clientes:

- **Clientes de compra frecuente:** Son clientes que realizan compras con regularidad en periodos de tiempo cortos; cuya frecuencia de pedido de compra está en un intervalo de tiempo promedio de 15 días; en esta categoría se encuentran los comerciantes del mercado 10 de Agosto y Rotary, quienes principalmente realizan pedidos de artesanías en la línea de cerrajería como Jaladeras, bisagras, chapas, candados, armellas, etc.

- **Clientes de compra habitual:** Dentro de este grupo de clientes se encuentran aquellos que realizan compras con cierta regularidad básicamente en la línea de producción de metalmecánica y mobiliario, quienes al estar satisfechos con el producto y servicio ofrecido por Dideforj, han vuelto a solicitar un pedido o incluso recomendar a nuevos clientes.

- **Clientes de Compra Ocasional:** Son aquellos que realizan compras esporádicas o por única vez; dentro de este grupo de clientes, se encuentran aquellos que realizan la compra de artesanías para decoración de exteriores e interiores, en la mayor parte son contactados en las ferias en las que ha participado el taller Dideforj.

2. Identificar las necesidades y requisitos del cliente: Para que las artesanías ofertadas por el taller logren aceptación de los clientes, el director de ventas realizará semestralmente una investigación de mercado mediante las redes sociales del taller, en donde se les aplicara a los clientes y visitantes de la página una encuesta que permita conocer las características actuales del entorno en el que opera el taller, las tendencias actuales del producto, las preferencias de compra y las necesidades de los clientes, de esta manera se podrá ampliar e innovar el portafolio de productos de Dideforj.

Con la información obtenida se tendrá la oportunidad de tomar la decisión sobre la creación de una nueva línea de productos, mejorar a los productos existentes, continuar con las líneas de producción actual o mejorar el portafolio de productos del taller; y cuál será el segmento de mercado al que se va a dirigir el producto; basado en las necesidades y preferencias del consumidor, así como de la repuesta de la competencia.

3. Generación de Ideas y Presentación de la mejor propuesta: Una vez obtenidos los resultados de la investigación de mercado, se reunirá el Gerente, el Director Comercial y el Jefe de Producción para analizar el informe de las nuevas tendencias del mercado y las necesidades que se deben atender, a partir de ello se utilizara la técnica del brainstorm para proponer ideas para el desarrollo de productos que brinden solución a las necesidades del cliente.

En esta etapa se fomentará la expresión de las ideas de todo el personal involucrado quien utilizando Post-its darán a conocer su opinión, posteriormente en base a las mejores ideas o la unión de estas se solicitará a los dueños de la idea, que en el plazo de 30 días presenten el

diseño de la propuesta realizada, la misma que será evaluada por los clientes actuales y potenciales a través de encuestas en línea aplicadas en las redes sociales del taller.

Con las repuestas del sondeo de aceptación del nuevo producto, y la aprobación del Gerente, se procederá a realizar el desarrollo técnico y de marketing estableciendo como estrategia la producción limitada hasta conocer el nivel de rentabilidad que el producto brinda al taller.

4. Mejorar los Atributos de las Artesanías: Para mejorar los atributos del producto se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Empaque del producto:** Se elaborarán empaques propios para los productos que comercializa Dideforj, el empaque será confeccionado con material biodegradable, como una estrategia de responsabilidad social que contribuye al cuidado del medio ambiente. Para la línea de cerrajería se confeccionarán empaques cuyas dimensiones van desde los 13 centímetros de alto hasta los 30 cm de alto y para la línea de Forja artística, dependiendo el tamaño y peso del producto se confeccionarán cajas de cartón.



Elaborado por: La Autora

- **Etiqueta del producto:** Para diferenciar las artesanías de Dideforj de los de la competencia, los productos contarán con una etiqueta cuyas dimensiones serán de 6.5 cm de ancho por 4 cm de alto, las etiquetas tendrán el logo del taller y una frase relacionada con la actividad económica de la organización.

Figura N° 47 Etiqueta para artesanías Dideforj



Elaborado por: La Autora

b) Estrategias de Posicionamiento: Para lograr que las artesanías de Dideforj ocupen el primer lugar en la mente de los consumidores y lograr diferenciarse de la competencia utilizaremos la diferenciación basada en los atributos del producto, para ello se aplicaran las siguientes estrategias:

1. **Creación de una marca:** Con la finalidad de identificar los productos y servicios que ofrece el taller y diferenciarlos de la competencia, se utilizara una marca paraguas a través de la cual se comercializaran todas las líneas de productos que ofrece el taller; para ello se creara una marca propia que estará conformada por los siguientes elementos:

- 1) **Nombre o Fonotipo:** Constituye la identidad verbal de la marca, para el caso del taller el nombre o fonotipo es Dideforj; conformado por las abreviaturas de las palabras Diseño y Decoración en Forja.

Como podemos observar el nombre de la marca es breve, de fácil lectura y pronunciación, está asociado al tipo de productos que ofrece y permite distinguirse claramente de la competencia.

- 2) **Logotipo:** El símbolo gráfico que utilizaremos para identificar al taller artesanal será el siguiente:

Figura N°48 Logotipo del Taller



Elaborado por: La Autora

- 3) **Línea Gráfica:** La representación visual de la empresa estará conformada de la siguiente manera:

- **Colores de la marca:** Los colores que formaran parte de nuestra marca que se detallan a continuación fueron elegidos por su significado:

1. **Azul marino:** Representa la profesionalidad, la autoridad y la sinceridad en la realización del trabajo.

2. **Blanco:** Representa la bondad, pureza y limpieza en los procesos de fabricación.

3. **Naranja/Tomate:** Representa la vitalidad del personal y la sensación de calidez y felicidad en la prestación del servicio al cliente.

- **Tipo de letra:** para la línea grafica de Dideforj se seleccionaron los siguientes tipos de letra:

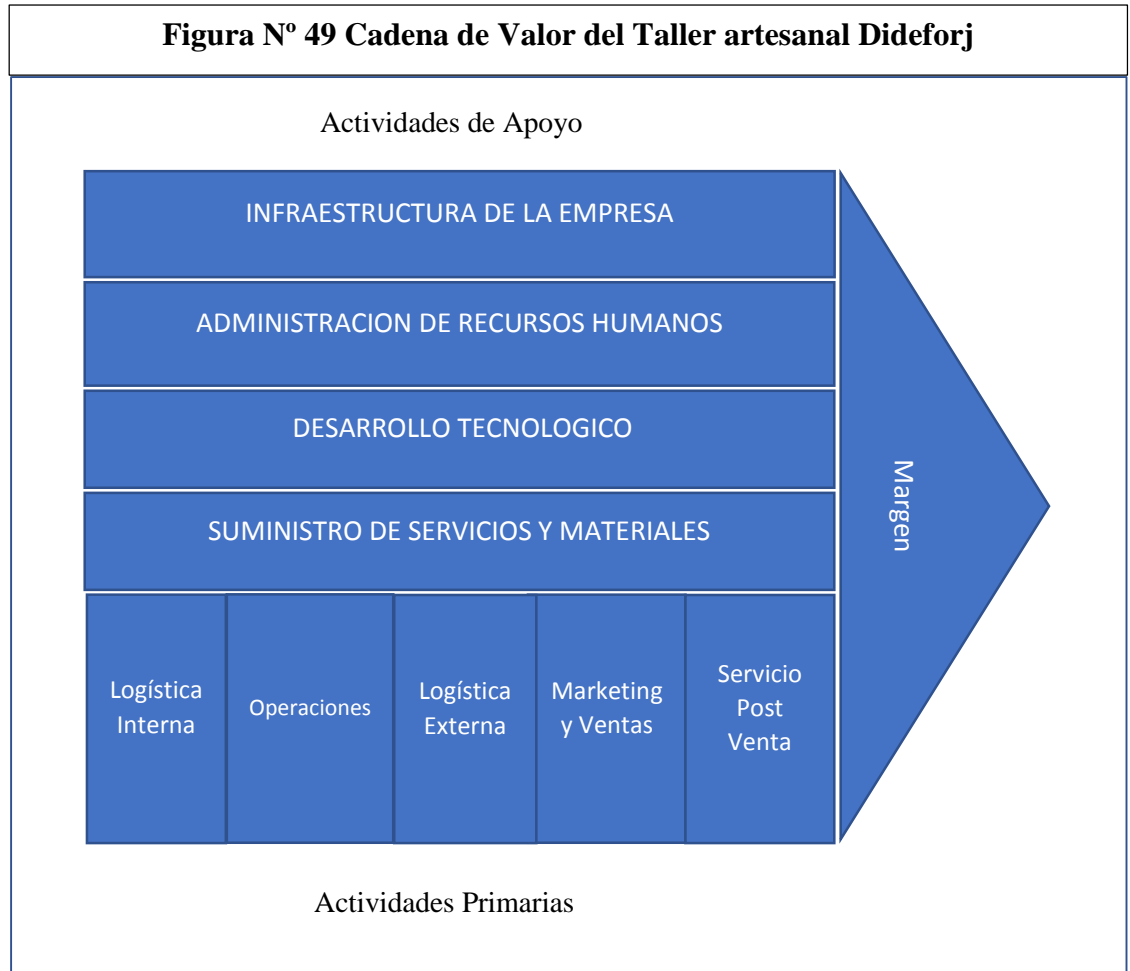
1. Bernard MT Condensed: Se escogió este tipo de letra porque tiene un estilo gótico relacionado al año en el que empezó la forja, este tipo de letra se utilizará para el nombre y los títulos principales.

2. Cambria Math: También es una letra estilo gótico, será utilizada para los eslogan y textos secundarios; Además que ambos tipos de letra son visibles y entendibles para el público.

2. Liderazgo en Costos: Se utilizará como base la curva de experiencia que tiene el taller en la fabricación de estas artesanías, fundamentándose principalmente en la relación Calidad-Precio; para ello se utilizara la siguiente herramienta:

- **Cadena de valor:** Para distinguir de todas las actividades de producción que se llevan a cabo dentro del taller cuales agregan o no valor a las artesanías, e impulsarlas o mejorarlas buscando con ello brindar mayor calidad al cliente.

Figura N° 49 Cadena de Valor del Taller artesanal Dideforj



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones, 2017).

La cadena de valor está compuesta de dos tipos de actividades que son:

1. Actividades Primarias: Son las relacionadas con la elaboración del producto y el proceso de transferencia al comprador. A continuación, se detallan las estrategias que se realizarán en las actividades primarias del taller Dideforj:

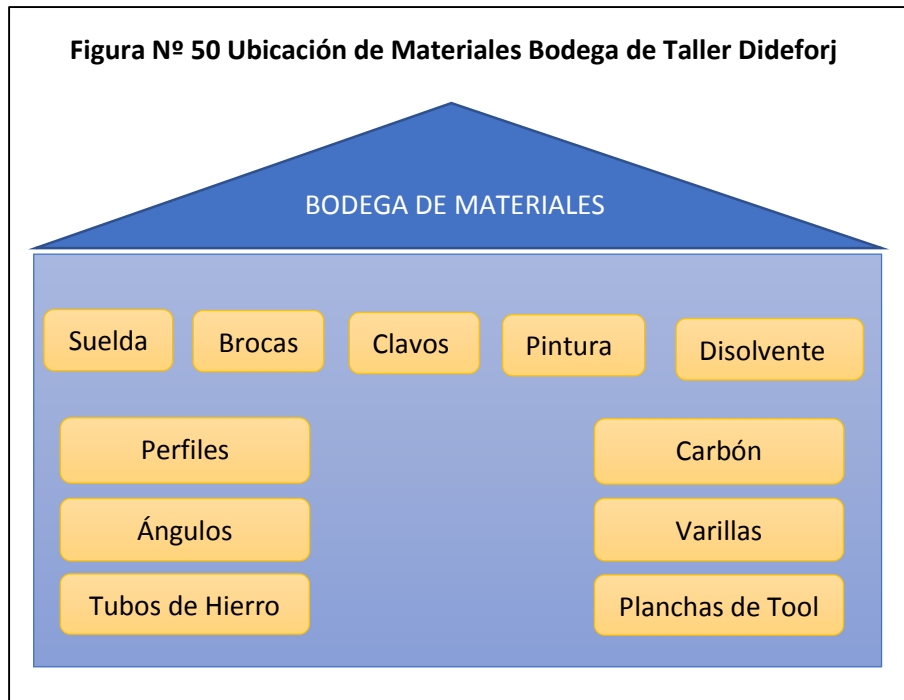
- **Logística Interna:** Con la finalidad de manejar adecuadamente la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas, se realizará el Análisis de flujo de materiales para garantizar que el movimiento de materiales en el taller permita reducir el tiempo total de la producción y el nivel de desperdicios en el

proceso, asegurando así un mínimo costo; para ello se aplicaran los siguientes pasos:

- **Recepción:** La nueva infraestructura del taller al disponer de una bodega le facilitará la recepción y conservación de materiales, el encargado de este proceso será el jefe de producción quien en base a la orden de producción a fabricar llevará un check list de los materiales que recibe, logrando a su vez mantener un inventario del material disponible.

- **Ubicación:** Para reducir los tiempos y obtener una máxima velocidad en el movimiento o traslado de los materiales, se considerará la rotación que tienen las artesanías de las distintas líneas de producción, pues cuanto más rotación de productos exista, los materiales deberán colocarse a la vista de los trabajadores y permitir un fácil el acceso, rápida ubicación y seguridad para ser utilizado en el proceso productivo. Sin embargo, habrá ocasiones en la que los materiales no deberán ingresar a la bodega de materiales sino trasladarse directamente al área de producción.

A continuación, se presenta la ubicación que tendrán los materiales en el taller Dideforj:



Fuente: Elaborado por la Autora.

- **Operaciones (Producción):** Conociendo que la producción es la transformación de materias primas en producto terminado, y que el taller artesanal la fabricación de las artesanías se dan en base a ordenes de pedido, se aplicara una planificación maestra de producción por semanas para el caso de la línea de cerrajería y por meses para las líneas de producción de Forja Artística y Decorativa, Mobiliario y Metalmecánica de acuerdo con lo solicitado por el cliente. Para ello se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Selección y diseño del proceso productivo:** Para organizar el sistema de operaciones del taller, se utilizará la estrategia focalizada en los procesos, utilizando para ello una Planificación maestra de la producción ya que para cualquiera de sus líneas de producción se inicia con una orden de producción, los productos son personalizados y tienen un bajo volumen de fabricación, en base a ello se determinará los niveles de fabricación por semanas o meses.

Para diseñar el proceso productivo de Dideforj se realizará el siguiente procedimiento:

1. Elaboración de la hoja de ruta: En este documento se especificará el procedimiento que se debe realizar para la fabricación de una artesanía o una orden de producción, la cantidad a producir, el área y trabajador responsable las herramientas o equipo requerido en cada operación, y el tiempo necesario para cada operación; como se muestra en la tabla N°40.

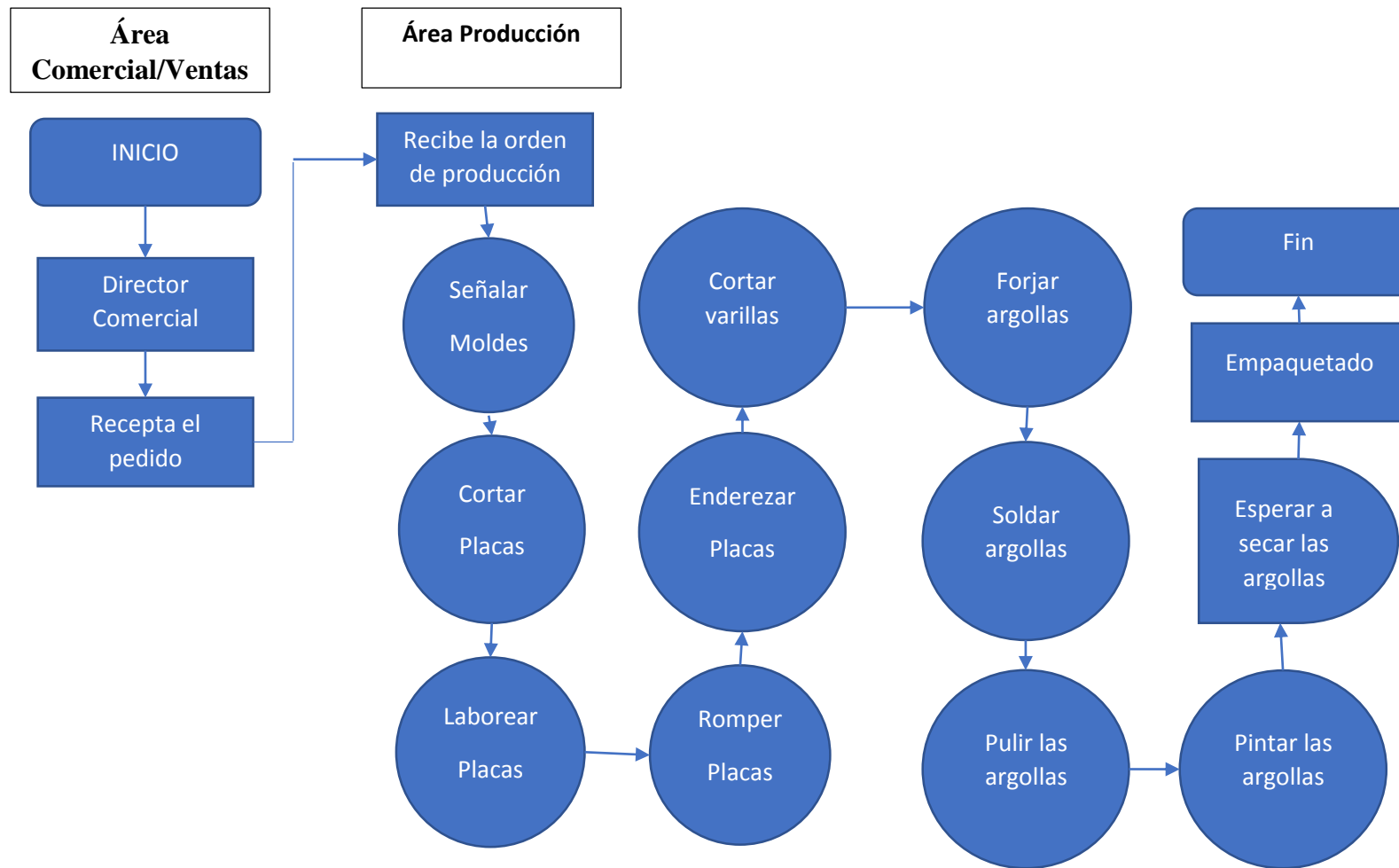
Tabla N° 40 Hoja de Ruta Taller Dideforj Línea de Cerrajería							
Pedido	Argollas pequeñas	Cliente	Eva León	Cantidad	24	Fecha	28/9/2020
Operación	Descripción			Área	Responsable	Herramienta/Equipo	Tiempo Operación min
1	Señalar el molde en la plancha de toll			Producción	Tarcila Calderón	Entenalla Arrayador	00:30:00
2	Cortar las placas			Producción	Xavier Calle	Cinceles Puncetas Media uña Martillo	01:00:00
3	Laborear las placas			Producción	Tarcila Calderón	Media uña punto Martillo	00:30:00
4	Romper las placas			Producción	Xavier Calle Tarcila Calderón	Punceta Martillo Playo	00:30:00
5	Enderezar las placas			Producción	Xavier Calle	Martillo Baseado	00:15:00
6	Cortar las varillas de 9 cm para elaborar las argollas			Producción	Xavier Calle	Metro Sierra para metal Tornillo	00:15:00

7	Forjar las argollas: Cuadrear la varilla, tocer la varilla, sacar punta a la varilla, unir la argolla	Producción	Xavier Calle	Fragua Tenaza	02:00:00
8	Soldar las argollas en la placa	Producción	Salvador Calle	Soldadora, pantallas de soldadura	00:15:00
9	Pulir las argollas	Producción	Xavier Calle	Esmeril	00:10:00
10	Pintar las argollas	Producción	Xavier Calle	Compresor Cafetera	00:10:00
				Tiempo Total	5:35:00

De esta manera en base a los procesos que intervienen se organizará los recursos, estableciendo claramente las tareas u operaciones que deberá desarrollar cada operario, en base a los conocimientos y habilidades de cada trabajador evitando así duplicar actividades y reducir el número de recursos ociosos.

- **Diagrama de Flujo de procesos:** Para describir el proceso productivo del taller, como se relacionan entre sí y mejorar la efectividad de la producción, se realizará el flujo de proceso detallado a continuación:

Figura N°51 Diagrama de flujo de procesos



Elaborado por: La Autora

- **Logística Externa:** Dentro de la logística externa se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Almacenamiento:** Considerando que el taller Dideforj trabaja principalmente bajo pedido, el almacenamiento de los productos terminados de la línea de forja artística y decorativa, mobiliario y cerrajería se almacenarán temporalmente en la Galería del taller mientras se le envía al cliente.

Sin embargo, hay que considerar que cuando el taller participa en las ferias artesanales se queda con productos en stock, que será exhibido en la galería del taller y permitirá atender a la demanda que surja en cada caso.

- **Transporte externo:** Para entregar los productos de la línea de cerrajería y forja artística al cliente final se utilizara el transporte propio del dueño o trabajadores del taller, y para transportar las artesanías de la línea de mobiliario y metalmecánica se contrata el servicio de camionetas de transporte público del sector Jesús del Gran Poder, ubicado a 10 minutos de distancia de la ubicación del taller quienes cobran por el transporte un valor promedio que fluctúa entre los 6 a 10 dólares para realizar entregas de las artesanías dentro de la Parroquia de Sidcay, y un valor de \$20 a \$50 cuando se requiere trasladar las artesanías fuera de la Parroquia y en base a la cantidad y peso a trasladar.

- **Ventas:** Para llevar a cabo la comercialización de las artesanías se aplicará la técnica de Inside Sales; mediante la cual el taller aprovechará la tecnología existente para reducir los costos de ventas con desplazamientos y aumentar la productividad. Para lograrlo se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Telemercadeo para ventas:** De acuerdo con la información de la base de datos de clientes, la coordinadora de ventas se encargará de comunicarse con los usuarios y concertar una llamada comercial en donde podrá conocer al cliente y consultar cual es la línea de productos de Didefoj que le ha interesado, cuál es su necesidad que tiene actualmente el cliente, así como las características del producto solicitado o deseado, y se le pedirá una cita para comercial que se desarrollará en un máximo de tres días.

Para desarrollar esta estrategia se utilizarán los siguientes recursos:

- **Teléfono Fijo:** con salida a celular.
 - **Teléfono móvil:** Para hacer y recibir llamadas en cualquier lugar y momento.
 - **Computadora:** Para almacenar la información del taller y manejarla de manera rápida a través de operaciones matemáticas y lógicas reguladas por programas informáticos.
-
- **Entrevista vía zoom:** Con la aprobación del cliente se programará una entrevista on line utilizando la plataforma de zoom entre el cliente, la coordinadora de ventas y el jefe de producción con la finalidad de que el jefe de producción le brinde las propuestas que den solución a la necesidad del cliente, presente un bosquejo del producto solicitado en caso de no disponerlo e indique el tiempo de entrega y el precio de la obra. De esta manera el cliente participara en el proceso de producción de la artesanía.

 - **Email-marketing:** A través de esta estrategia se enviaran semestralmente a los clientes actuales y potenciales de Dideforj vía email, folletos con el detalle de las artesanías de la línea de cerrajería, decoración de interiores-exteriores y mobiliario que se ofrecen; en

donde se podrá revisar los artículos disponibles para cada línea de producción, así como las especificaciones, los precios y formas de pago de los mismos, brindando a los clientes la oportunidad de adquirirlos o realizar su pedido desde la comodidad de su hogar.

2. Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura de la Empresa:** Esta actividad de apoyo incluyen las decisiones a nivel corporativo, para lograr una ventaja competitiva en el mercado y reducir los costos de producción, a largo plazo se realizará una integración vertical hacia atrás, implementando para ello una línea de ferretería que permita asegurar el suministro continuo y oportuno de materiales como hierro, pinturas, clavos, brocas, entre otros utilizados en la fabricación de las artesanías en hierro forjado.

De esta manera el taller tendrá mayor capacidad de negociación con los clientes y logrará un mayor margen de rentabilidad.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Para generar valor a los procesos de fabricación de acuerdo con las estrategias de Talento Humano detalladas anteriormente, el taller contara con procesos de contratación, desarrollo (capacitación), retención y fijación de remuneración para el personal administrativo, operario y directivo; que los motive y comprometa para un mejor desempeño de sus actividades.
- **Desarrollo de Tecnología:** Para mejorar los tiempos invertidos en el producto y los procesos de fabricación, a largo plazo se fomentará el uso de mejores y más avanzadas herramientas y maquinarias, como:

1. **La punzadora y cizalla hidráulica:** Maquinaria versátil que permite realizar múltiples trabajos como punzonado en chapa, pletina, tubo, ángulo, perfil, doblar, cortar, troquelar, curvar, el hierro.

Figura N° 52 Punzadora y cizalla hidráulica



Fuente:<https://www.narges.com/es/maquinaria-industrial/punzonadora-hidraulica-mx700>

Cabe recalcar que esta maquinaria, se utilizará principalmente para realizar los cortes y perforaciones del material como planchas de toll, varillas, tubos y perfiles de acuerdo con las medidas y cantidades requeridas para ser utilizados en el proceso de producción de las líneas de cerrajería y forja artística y decorativa, reduciendo de esta manera los tiempos invertidos en la producción, abaratando así los costos de fabricación, pero manteniendo las actividades de señalar, decorar y cortar las artesanías de manera manual.

Figura N° 53 Cortes de Material para fabricar artesanías



Elaborado por la Autora
Fuente: Artesanías del taller Dideforj

- **Suministro de servicios y materiales:** Relacionadas con la adquisición de materiales y activos fijos requeridos en el proceso de fabricación. En esta etapa el Jefe de Ventas receptara el pedido y entregara al jefe de producción quien en base a su experiencia analizara las materias primas requeridas y se contactara vía telefónica con los proveedores como Maeco, el Hierro, Pro-Hierro, Adelca, Ferretería Central entre otros; para cotizar precios del material requerido y adquirirlas al menor costo posible, posteriormente el proveedor lo entrega directamente en el taller. Optimizando con ello el tiempo de traslado para la compra de materiales.

2. Estrategia de precios: Para vender las artesanías al precio correcto y lograr mayor control sobre el negocio del taller, en primer lugar, se realizará el cálculo del costo de producción para las diferentes líneas de producción que maneja el taller, de la siguiente manera:

- **Cálculo del Costo de producción de artículos de la línea de Cerrajería:** Para determinar el costo de producción de los artículos de cerrajería, en primer lugar, se identificaron los desembolsos requeridos para la fabricación de una orden de producción tomando como ejemplo la elaboración de argollas pequeñas; en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 40 Determinación de costos de artesanías de la línea de Cerrajería artículo argollas pequeñas

Elementos del Costo	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Asignación 12 piezas	Total
M.P.D	Varilla lisa de 3/16 mm	1	varilla	3,2	3,2	3,2
	Plancha de tool 3x2	1	plancha	16,24	2,71	2,71
M.P.I	Carbon	1 1/2	fundas	1	1,5	1,5
	Suelda	1	libra	1,8	0,22	0,22
	Disolvente	1/2	litro	1	1	1
	Pintura negra	1	litro	3,20	0,8	0,8
CIF	Luz		Khw	0,83	0,83	0,83
M.O.D	Dos Obreros	02:47	horas hombre	12,90	12,90	12,90
M.O.I	Soldador	10	minutos	0,45	0,45	0,45
Costo Total de Producción						23,61

Fuente: Entrevista realizada al dueño del taller Dideforj (Salvador Calle, 2020).

De acuerdo con el cálculo realizado en la tabla N°40 se puede observar que al taller Dideforj, producir una docena de argollas pequeñas le cuesta \$23.61; a un costo unitario de \$1,96.

Información que permite corroborar lo identificado en el FODA, en donde se informó que estas artesanías no son valoradas adecuadamente por los propios artesanos quienes al desconocer de términos administrativos venden sus productos a un precio por debajo del costo de fabricación; a su vez se identificó que el propio taller Dideforj vendía sus artesanías a los intermediarios con una pérdida del 0,24% puesto que entregaban su producto a un valor de \$18,00.

Sin embargo, cuando el taller vende sus artesanías directamente al consumidor final lo hace a un precio de venta de \$25,00; lo que le permite obtener un margen de utilidad del 5,90%. Por lo tanto, la estrategia del cálculo de costo de producción le permitirá al taller definir el precio promedio para sus artesanías y responder adecuadamente ante la competencia de mercado, ajustando los materiales utilizados en la producción o enfocando su oferta de productos hacia nuevos segmentos que cuenten con la capacidad adquisitiva y estén dispuestos a comprar sus productos en un entorno de competencia saludable.

- **Cálculo del Costo de producción de artículos de la línea Forja Artística-Decorativa y Metalmecánica:** El costo de producción de esta línea de productos es variable, puesto que los costos totales de fabricación están en función de las dimensiones del trabajo solicitado pues en base a ello se asignarán los costos de la materia prima y los C.I.F; en tanto que para asignar el valor de la mano de obra adicional al valor hora identificado en el cuadro anterior se le sumará un valor en base al metraje de la artesanía que requiere ser forjado.

Una vez planificado el cálculo de los costos de producción, para establecer adecuadamente los precios de las artesanías, se considerará además la situación interna del taller, los precios de mercado fijados por la competencia y la percepción que tienen los clientes sobre el producto en base a ello se desarrollaran las siguientes estrategias:

- a. **Estrategia de precios para líneas de productos:** Se establecerán precios para las diferentes líneas de producción con las que cuenta el taller brindando a los clientes opciones en cuanto a diseño y material utilizado, que se ajuste al presupuesto del cliente, utilizando para ello los siguientes precios:
 - i. **Precio Premium:** Este precio se utilizará para productos que cuentan con diseño único y original tanto en las propiedades y usos que se den al producto, basado en las ideas del cliente o iniciativa de los trabajadores cuya fabricación no será en serie y se

diferencian claramente de la competencia. Lo que permitirá obtener una mejor valoración del cliente hacia la marca del taller.

ii. **Precio de Ahorro:** Estos precios se aplicarán a productos de la línea de cerrajería dirigido a consumidores que se enfocan en el precio, con esta estrategia el taller podrá ofrecer a los clientes las artesanías solicitadas utilizando diferentes materiales y diseño que le permita minimizar los precios e impulsar las ventas.

b. **Fijación de precios por absorción de fletes:** Como una estrategia para obtener mayor participación de mercado, el productor que se ha desarrollado durante el tiempo que el taller opera en el mercado el taller asumirá el valor invertido en el transporte para realizar la entrega de los productos al consumidor final o intermediario.

3. Estrategias de Publicidad y Promoción: Para dar a conocer al mercado la existencia del taller artesanal Dideforj, comunicar adecuadamente los productos, la marca, características y funcionalidades que se ofrece al mercado; y sobre todo motivar la compra de las artesanías de Dideforj, se plantean las siguientes estrategias:

➤ **Publicidad en Redes Sociales:** A corto plazo en el primer año, se crearán las páginas de Facebook e Instagram del taller, para realizar la promoción gratuita de los productos y servicios que ofrecen; así como para generar un acercamiento con los clientes actuales, potenciales y público en general. En estas páginas se publicará de manera permanente fotografías y videos que permitan la difusión de los trabajos, productos y servicios que se ofrecen en el taller.

A continuación, se presenta el diseño de la página de Facebook del taller:

Figura N° 54 Modelo de la página de Facebook del taller Dideforj



El formato en el que se subirán las imágenes publicitarias son en archivo jpg con tramado de navegador para que obtenga una mayor calidad en las páginas web y redes sociales.

También se compartirá fotografías y videos de los productos que ofrece Dideforj, a través de la red social Instagram del taller, la cual estará diseñada de la siguiente manera:

Figura N° 55 Diseño de la página del taller Dideforj en Instagram



El Perfil (Feed) de Instagram contendrá 3 imágenes con datos curiosos sobre la forja y las siguientes 9 imágenes serán de los productos realizados.

Una vez concluido el periodo de publicidad del corto plazo, se aplicarán encuestas digitales tanto a los clientes y visitantes de las páginas del taller, para conocer la percepción que tienen sobre los productos y el servicio que ofrece el taller, así como sus preferencias y requerimientos en cuanto a las artesanías.

En función del impacto publicitario obtenido en las redes sociales, a mediano plazo se desarrollará un plan de publicidad pagada en la red social del taller Facebook, con este plan el taller podrá publicitar 3 imágenes pagadas al mes para obtener un mayor alcance de difusión y mejor impacto en los clientes y público en general.

- **Letrero del Taller:** Dideforj para promocionar los productos y servicios que ofrece, contará con un letrero propio ubicado al exterior del taller; cuyas dimensiones serán de 3 metros de ancho por 2 metros 20 cm de alto, todo el letrero va a ser impreso en lona a excepción del forjador que va a ser en relieve, realizado con sintra (material plástico utilizado para realizar letreros y señaléticas de seguridad) y la estructura de todo el letrero va a ser metálica. A continuación, se presenta el diseño del letrero que se utilizara para el taller.

Figura N° 56 Diseño del letrero para el taller Dideforj



- **Flayers:** Para transmitir, vender o promocionar los productos y servicios que oferta el taller; en las ferias artesanales se entregaran a los clientes que nos visiten flayers cuyas dimensiones son 11 cm de ancho por 16 cm de alto; Con un contenido breve y preciso sobre el giro de negocio al que se dedica Dideforj.

Figura N° 57 Flayers de Dideforj



- **Tarjetas de Presentación:** Para dar a conocer a los clientes actuales y potenciales los datos más importantes del taller artesanal Dideforj, y a futuro lograr una relación comercial, se entregarán a quienes visiten las instalaciones de la organización, tarjetas de presentación cuyas medidas serán de 7,5 cm de ancho por 5 cm de alto.

En esta tarjeta se detallará brevemente la información del taller como: Nombre de la persona, cargo, Nombre de la empresa u organización a la que pertenece, Dirección en la que se labora, Número de Teléfono de oficina y celular, Dirección de correo electrónico, Imágenes y elementos decorativos que llamen la atención visual, logotipo y slogan. A continuación, se presenta el formato de la tarjeta de presentación de Dideforj.

Figura N°58 Modelo de tarjetas de presentación de Dideforj



- **Productos promocionales:** Como estrategia de promoción se entregará a los clientes y trabajadores; esferos y calendarios con el logotipo del taller, se optó por estos artículos ya que al ser prácticos y de uso diario; la marca podrá ser fácilmente recordada.

El calendario será de forma cuadrada, con una dimensión de 28 cm de ancho por 28 de alto, los esferos tendrán una medida de 13 centímetros y tendrá impreso el logo del taller cuyas dimensiones será de 4 centímetros de ancho por un 1 centímetro de alto. A continuación, se presentan los productos promocionales que usara Dideforj.

Otra estrategia de promoción que se utilizara será entregar un ticket de descuento que los clientes de las líneas de forja artística-decorativa y metalmecánica podrán usarlo para la próxima compra que realicen dentro del año calendario.

Figura N°59 Productos promocionales de Dideforj



4. Estrategias para la Plaza o Canales de Distribución: Para lograr una mejor distribución y seleccionar adecuadamente los lugares o puntos de venta en donde se comercializarán las artesanías, se aplicarán las siguientes estrategias:

➤ **Integración hacia adelante:** Con la finalidad de tener un mayor control en la distribución de las artesanías, a nivel local el taller contara con los siguientes canales de distribución:

1. **Canal de Distribución propio o directo:** Para los productos de las líneas de forja artística y decorativa, metalmecánica y mobiliario el propio taller, se encargará de entregar sus artesanías al cliente final sin intermediarios.
2. **Canal de Distribución externo:** Para distribuir y comercializar las artesanías de la línea de cerrajería se utilizará un canal de distribución corto, a través del cual el producto será entregado desde el taller a los detallistas, constituidos por los comerciantes minoristas del mercado 10 de

Agosto y Rotary, quienes a su vez se encargaran de vender el producto al cliente final.


3. **Alianzas estratégicas con empresas de transporte:** Para poder realizar la distribución de las artesanías de las líneas de cerrajería, y forja artística para decoración de interiores-exteriores; a los clientes que realicen pedidos a nivel nacional e internacional; se realizará una alianza estratégica con la empresa Servientrega dedicada a la Recolección, Transporte y Entrega de Documentos, Mercancías y Masivo.

Se trabajará con esta empresa porque de acuerdo con la investigación realizada, esta institución si transporta artículos en Hierro Forjado, cuyo precio se calcula en base al peso, largo, alto y ancho del artículo a transportar; además en base a la frecuencia de envío brinda a sus clientes una línea de crédito a través de la cual se podrá cancelar mensualmente el valor de los envíos realizados, con la garantía de que los artículos son entregados directamente al cliente o consumidor final.

A continuación, se presentan las tarifas para el pago de envíos nacionales las mismas que tienen como base un valor de arranque de hasta dos kilos al cual dependiendo el trayecto de entrega se le suma un valor adicional por kilo. A continuación, se presenta las tarifas de envíos nacionales que maneja la empresa Servientrega.

Figura N° 60 Tarifas de envíos Nacionales aplicados por Servientrega

MERCANCÍAS			DOCUMENTOS ⁽¹⁾	
TRAYECTO	KILO DE ARRANQUE ⁽²⁾	KILO ADICIONAL	TRAYECTO	VALOR
LOCAL	\$ 2,64	\$ 0,37	LOCAL	\$ 2,27
CANTONAL PROVINCIAL	\$ 4,05	\$ 0,57	CANTONAL PROVINCIAL	\$ 3,48
REGIONAL	\$ 4,68	\$ 0,76	REGIONAL	\$ 3,84
ESPECIAL	\$ 5,60	\$ 0,94	ESPECIAL	\$ 4,46
GALÁPAGOS	\$ 8,86	\$ 2,70	GALÁPAGOS	\$ 6,16
			10 AM ⁽³⁾	\$ 5,09
			HOLCIM	\$ 1,12



 (1) Los envíos documentos y mercancías nacional generan IVA
 (2) El kilo de arranque corresponde a un peso de hasta 2 kilos
 (3) La tarifa 10 AM solo aplica en ciudades de origen Guayaquil y Quito (consultar destinos autorizados)

Valores vigentes desde octubre del 2020

Por ti moveré el mundo...

SERVIENTREGA
 Centro de Soluciones

Fuente: Entrevista realizada al Tnlgo. Diego Aguayza; trabajador de Servientrega.

A continuación, se presenta el cálculo estimado de valor de envío que empresa deberá incurrir para entregar sus artesanías en forja de la línea artística y decorativa a nivel Nacional e Internacional; en donde se identificó que para el taller Dideforj no es factible realizar envíos internacionales de sus artesanías, debido a que el valor de envío resulta mayor al precio de venta de la artesanía. Como se puede observar en los gráficos N° 61 Cálculo del valor de envío de artesanías en forja a nivel Nacional y gráfico N°62 Cálculo del valor de envío de artesanías en forja a nivel Internacional.

Figura N° 61 Cálculo del valor de envío de artesanías en forja a nivel Nacional

The figure displays three screenshots of the 'Liquidador Nacional' shipping calculator interface, showing the calculation of shipping costs for different destinations from Cuenca. Each screenshot includes a 'Calcular' button and a summary of costs.

Destino	Peso (Kilos)	Largo (cm)	Alto (cm)	Ancho (cm)	Total a Pagar (USD)
GUALACEO	9.10	1	25	35	\$12.05
QUITO	2.27	45	30	20	\$7.8
GUALAQUIZA	2.27	45	30	20	\$9.43

Fuente: (Servientrega, 2020)

Figura N° 62 Cálculo del valor de envío de artesanías en forja a nivel Internacional

Liquidador Internacional
Formulario para obtener tarifa de envío internacional.

Contenido del envío:

Destino:

Peso: Kilos

Largo: Alto: Ancho: Centímetros

Desea Asegurar el envío?:

Valor Declarado (US) \$:

Peso: 1.5 Kilos
Peso Volumétrico: 0.5 Kilos
Peso Calculado: 1.5 Kilos
Kilo Inicial: \$105.48
Recargo Combustible: \$0
Subtotal: \$105.48
Iva: \$12.66
Total a Pagar: \$118.14

Liquidador Internacional
Formulario para obtener tarifa de envío internacional.

Contenido del envío:

Destino:

Peso: Kilos

Largo: Alto: Ancho: Centímetros

Desea Asegurar el envío?:

Valor Declarado (US) \$:

Peso: 2.5 Kilos
Peso Volumétrico: 5.5 Kilos
Peso Calculado: 5.5 Kilos
Kilo Inicial: \$331.03
Recargo Combustible: \$0
Subtotal: \$331.03
Iva: \$39.72
Total a Pagar: \$370.75

Fuente: (Servientrega, 2020).

5. Estrategias de Desarrollo de Mercado: De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de las Fuerzas de Porter, los talleres de herrería realizan sus ventas en mercados internacionales como Alemania, Estados Unidos, Canadá, Suiza, sin embargo se debe aclarar que estas ventas se las realizan a través de un intermediario que generalmente son Ecuatorianos radicados en el extranjero que retornan al País por un periodo de tiempo, ocasionando que los artesanos no incurran en los gastos de envío; y considerando que de acuerdo al análisis realizado en el punto anterior en el cual se observó que el valor de envío de las artesanías a mercados internacionales es mayor al precio de venta del producto lo que ocasiona pérdida para el artesano, para introducir las artesanías del taller en nuevos mercados, se plantean las siguientes estrategias:

1. Joint Venture: A largo plazo previa investigación que permita identificar la plaza internacional en el cual existe mayor demanda de artesanías en forja, para entrar en el nuevo mercado se aplicara la estrategia del Joint Venture, a través de la cual se realizara una asociación entre el taller Dideforj y una empresa extranjera que aportara con el conocimiento sobre las preferencias, necesidades de los consumidores, y funcionamiento del mercado exterior al cual se desea ingresar, así como también con los canales de distribución que permita realizar las ventas de artesanías Dideforj en el mercado extranjero.

Se optará por esta estrategia porque permite compartir recursos que disminuyen el riesgo de entrada a mercados internacionales y mantener la identidad corporativa del taller.

2. Alianzas Estrategias con otros sectores económicos: con otros negocios como el sector de la construcción y la carpintería, a quienes se puede aportar productos para los acabados de la construcción como ventanas, puertas, cerramientos, estructuras para el techo, mobiliario entre otros. Logrando de esta manera ingresar en nuevos mercados y obtener nuevos clientes.

6. Estrategias de Servicio al cliente:

1. Creación de una Base de datos de clientes: Con la información de los clientes potenciales que visiten las redes sociales del taller, así como los clientes actuales se realizara una base de datos en la que se registrara información como datos personales, nivel de instrucción, dirección, números de contacto, email, preferencias en cuantos a los productos para los clientes potenciales y el tipo de productos adquiridos usualmente para los clientes actuales.

Para ello se utilizó la plataforma tecnológica sistema Delta, dirigida a empresas y emprendedores; que nos dará una prueba gratuita por tres meses y en adelante se deberá cancelar el valor anual de \$120,00. A través este sistema se realizó la propuesta de un sistema de facturación para el taller artesanal Dideforj a través del cual mediante la facturación se podrá ir realizando el seguimiento de los clientes del taller, tener mayor acercamiento con el cliente y brindarle un servicio personalizado.

A continuación, en la figura N° 63 se presenta el diseño del sistema que se planea utilizar:

Figura N° 63 Diseño de Base de datos y sistema de facturación para Dideforj

1) Página de ingreso al sistema

UHK8snwtRBZMOG6ChBsbEQbEbcrlPvFjx8TXamHw=

Usuario Empresa

Usuario: SCALLE

Empresa: DIDEFORJ ▼

Agencia: MATRIZ ▼

ACEPTAR **CANCELAR**

2) Información del Taller

DELTA DIDEFORJ MATRIZ SCALLE

Cliente ▼ Producto ▼ Maestro ▼ Ingresos ▼

EMPRESA

Codigo	6
RUC	
Cedula	0103331617
Empresa	DIDEFORJ
Nombre Comercial	DIDEFORJ
Direccion	Bibin via Octavio Cordero Palacios
Nro. Resolucion	0
Obligado Contabilidad	<input type="checkbox"/>

3) Información de productos

ccion ▼ Cliente ▼ Producto ▼ Maestro ▼ Ingresos ▼

PRODUCTO

Q Producto

Codigo	Producto	Estado
0001	APLIQUES DE PARED	A
0002	ARGOLLAS PARA BAUL-CAJAS	A
0003	ARMELLAS	A
0004	BALCONES	A
0005	BISAGRAS	A
0006	BÚHOS	A
0007	CAMPANAS	A
0008	CANDADOS	A
0009	CANDELABROS	A
0010	CENICEROS	A

4) Listado de Clientes

DELTA DIDEFORJ MATRIZ SCALLE

ccion ▼ Cliente ▼ Producto ▼ Maestro ▼ Ingresos ▼

CLIENTE

Q Cliente

Identificacion	Cliente	Estado
0100993849	Rosa Gallegos	A
0103702718	Xavier Calle	A
0104713318001	Walter Aguayza	A
0926400797	JEFFERSON PINO	A

5) Facturación

No es seguro | 200.124.246.3:86/DELTA/comele.aspx?INS.6.1,FAC.1.0

Nro: 001 - 001 - 2

Identificacion: 0104713318001

Cliente: Walter Aguayza

Direccion: Control Sur

Observacion:

Nota:

Tipo Comprobante: FACTURA LOCAL

Fecha: 12/09/2020

Condicion Pago: 30 DIAS CREDITO

Estado: B

ITEMS

Secuencial	Item	Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total	% Dscio	Descuento	Neto
×	1	0024 JALADERAS	1,667000	12,000000	20,00	0,00	0,00	20,00
×	2	0034 PERCHEROS	1,666700	48,000000	80,00	0,00	0,00	80,00
0	Buscar Item fr	Descripción	0,000000	0,000000	0,00	0,00	0,00	0,00
0	Buscar Item fr	Descripción	0,000000	0,000000	0,00	0,00	0,00	0,00
0	Buscar Item fr	Descripción	0,000000	0,000000	0,00	0,00	0,00	0,00

[Nueva fila]

FORMAS PAGOS Subtotal Sin Impuesto: 100,00

En base a la información obtenida, y de acuerdo con el tipo de cliente y sus preferencias; se elaborarán catálogos de productos personalizados que se les enviara semestralmente con la finalidad de lograr que el cliente tenga un mayor conocimiento del portafolio de productos, se mantengan actualizados y pueda ampliar su demanda.

4. Implementación del sistema de transacciones con tarjeta: Con la finalidad de brindar mayor comodidad a los clientes al momento de realizar sus transacciones comerciales con el taller, adicional a los pagos en efectivo, se aceptarán pagos con tarjetas de débito para los artículos de la línea de cerrajería, y tarjetas de crédito para los artículos de la línea de forja artística y decorativa, mobiliario y metalmecánica, en donde el cliente podrá ir cancelando un porcentaje del valor total de la obra en función del avance del mismo.

Cabe mencionar que, al implementar este sistema de pago, el taller deberá cubrir el costo de cada transacción que según la marca y el emisor de la tarjeta varía, al alrededor del 3% para las compras realizadas por débito y el 4,2% con crédito. Sin embargo, se adoptaría este sistema puesto que debido a experiencias anteriores se han perdido ventas por no contar con el sistema de pago a través de tarjetas.

- **Instalación Gratuita:** Los propios trabajadores del taller se encargarán de realizar la instalación o colocación de las artesanías de las líneas de forja artística-decorativa y metalmecánica sin recargar un valor por ello, además se cubrirá el pago del flete requerido para transportar las artesanías de sus diferentes líneas de producción al consumidor final dentro de la ciudad.

4.4 Responsables de la implementación y control:

Una vez definidas las estrategias a aplicar, para llevar a cabo la implementación de aquellas que se ejecutarán dentro del Plan Estratégico en el taller de Artesanías en Forja “Dideforj” en los próximos años; se realizará el siguiente proceso:

a. Planificación: Considerando las estrategias planteadas en el plan estratégico del taller Dideforj, se procederá a definir los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de cada estrategia.

b. Organización: En esta etapa basados en los recursos y capacidades que posee el taller se realizará la asignación de actividades y responsables, así como la distribución de recursos y presupuesto requerido para la adecuada ejecución de la estrategia.

A continuación, se presenta las actividades, asignación de recursos y responsabilidades para llevar a cabo el proceso de implementación de la estrategia:

Tabla N° 41 Implementación de estrategias en la empresa Dideforj

Estrategia	Objetivo	Actividades, Planes, programas para la implementación a C.P	Procedimiento	Indicador	Recursos	Presupuesto	Responsable
1) Formalización de la Organización Administrativa	Crear la imagen corporativa de Dideforj, para llegar al público objetivo.	a) Obtención del Registro Único de Contribuyentes	<p>1. Ingresar a la página del Servicio de Rentas Internas https://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc</p> <p>2. Presentar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cédula de identidad y/o ciudadanía o pasaporte (original). * Certificado de votación o certificado de presentación (original). * Correo Electrónico Personal. * Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente (planilla de servicios básicos). * Formulario RUC 01-A. 		*Hardware * Software		Gerente General

		<p>b) Registro del logo y marca Dideforj en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar: La copia del Ruc, Cedula y Certificado de Votación del Representante Legal. 2. Búsqueda Fonética en las oficinas del IEPI. 3. Entregar los documentos en la oficina del IEPI. 4. Ingresar al sitio web del IEPI en www.iepi.gob.ec, hacer click en la opción «Servicios en Línea» y dentro de esta en «Formularios». 5. Descargar el Formato de Solicitud para Búsqueda Fonética, llenarlo en computadora, imprimirlo y firmarlo. 6. Adjuntar a la solicitud el original y una copia en blanco y negro del comprobante del depósito realizado y una copia de la solicitud de búsqueda fonética. 7. Ingresar al sitio web del IEPI en www.iepi.gob.ec, hacer click en la opción «Servicios en Línea» y dentro de esta en «Formularios». 8. Adjuntar cuatro fotos a color en tamaño 5 centímetros de ancho por 5 centímetros de alto impresos en papel adhesivo. 9. Descargar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, llenarla en computadora, imprimirla y firmarla. 10. Entregar estos documentos en la oficina del IEPI más cercana a la organización. 		<p>*Hardware * Software</p>	<p>\$ 476,00</p>	
--	--	---	--	--	---------------------------------	------------------	--

		<p>c) Obtención del permiso de uso de suelo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro Municipal Obligatorio 2. Ingresar en la dirección https://enlinea.cuenca.gob.ec 3. Obtención de la cuenta de acceso 4. Ingresamos a la plataforma enlinea.cuenca.gob.ec 5. Ingresar Usuario y Contraseña 6. Seleccionar Registro Municipal Obligatorio. 7. Buscamos y seleccionamos nuestro establecimiento . 8. Ingresamos la clave catastral y la superficie del local. 9. Seleccionamos la actividad Municipal. 10. Respondemos las preguntas del Acuerdo de Responsabilidad. 11. Adjuntamos la Solicitud firmada por el propietario, Planilla del pago predial del año en curso. Copia del RUC, Cedula de Identidad y papeleta de Votación, Generación y pago de la Patente Municipal. 12. Grabamos. 		<p>*Hardware * Software</p>	\$ 46,94	
--	--	--	---	--	---------------------------------	----------	--

		d) Obtención del permiso de Bomberos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro Único de Contribuyente, RUC. 2. Copia de cédula y Papeleta de votación del representante legal. 3. Factura de la compra del Extintor de 10 kg. 4. Pasar la inspección sobre los requerimientos que debe cumplir el local. 5. Predio Urbano del año en curso. 6. Permiso del uso de suelo otorgado por el Municipio. 		*Hardware * Software	\$ 150,45	
2. Mejorar la Infraestructura	Mejorar las condiciones del taller y disponer de un espacio que brinde seguridad y comodidad a los clientes internos y externos en el desarrollo de las actividades y relaciones con la empresa.	a) Construcción del nuevo Edificio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excavación mecánica en terreno 2. Distribución de la planta 3. Cimentación 4. Levantamiento de Paredes Muros 5. Instalaciones Eléctricas y de agua 6. Colocación de pisos, puertas y ventanas 	a) Índice de Endeudamiento: Pasivo Total/(Activo Total-Pasivo Total). b) Razón Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente	* Maestro albañil y dos obreros. * Compra de materiales para la construcción	\$ 20.929,89	
		b) Obtención de crédito bancario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de opciones en diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cuenca. 2. Elección de la mejor opción crediticia 3. Presentación de documentos y garantías 4. Firma de documentos 5. Desembolso de dinero 		* Cooperativas de ahorro y crédito existentes en la ciudad de Cuenca.		
3. Gestionar el personal que labora en el taller	Organizar el proceso de dotación de personal	a) Identificar las necesidades de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo a realizar. 	a) Satisfacción del personal: quejas de trabajadores / total de trabajadores	* Entrevistas * Observación Directa	\$ 200,00	Coordinador de Talento Humano

	necesario para la organización, con la finalidad de generar, mantener e incrementar el nivel de satisfacción de los empleados		2. Desarrollar el manual de funciones	b) Índice de rotación del personal: Personal que se separó del taller en el periodo/(total del personal contratado al inicio del periodo +total de personal que se tenía al final del periodo)/2	* Trabajadores *Revisión Bibliográfica		
		b) Implementar procesos de contratación, ascenso y establecimiento de salarios de los empleados.	1. Determinar las fuentes de reclutamiento 2. Definir el proceso de selección. 3. Realización de exámenes médicos 4. Formalización de la relación laboral (contratación) 5. Establecer estándares de desempeño.	c) índice de capacitación personal: número de colaboradores capacitados / total de colaboradores	* Revisión Bibliográfica * Código de Trabajo * Pagina web del MRL		
		c) Establecer programas que garanticen la salud y seguridad del trabajo.	1. Identificar los factores de riesgo laborales existentes en los diferentes puestos de trabajo. 2. Definir procedimientos para la prevención de enfermedades ocupacionales.				
4. Diseñar y crear los productos	Definir el proceso para el diseño y creación de las artesanías en las distintas líneas de producción de Dideforj.	a) seleccionar el mercado meta	1. Investigación de mercado 2. Segmentación de mercado 3. Elaboración del Buyer persona	a) índice de cumplimiento de pedidos entregados a tiempo: N° de pedidos entregados a tiempo en un periodo/N° total de pedidos solicitados en un periodo *100	* Talento Humano * Hardware * Encuestas	\$ 40,00	Coordinador Comercial /Marketing
		b) diseño y desarrollo de las artesanías	1. Identificar las necesidades y requerimientos del cliente. 2. Desarrollo e ingeniería del producto y el proceso de fabricación.	b) Índice de productividad: N° Unidades producidas en el	* Talento Humano (Clientes y empresa) * Utiles de oficina (papel bond, lápiz, esfero, tablero para		

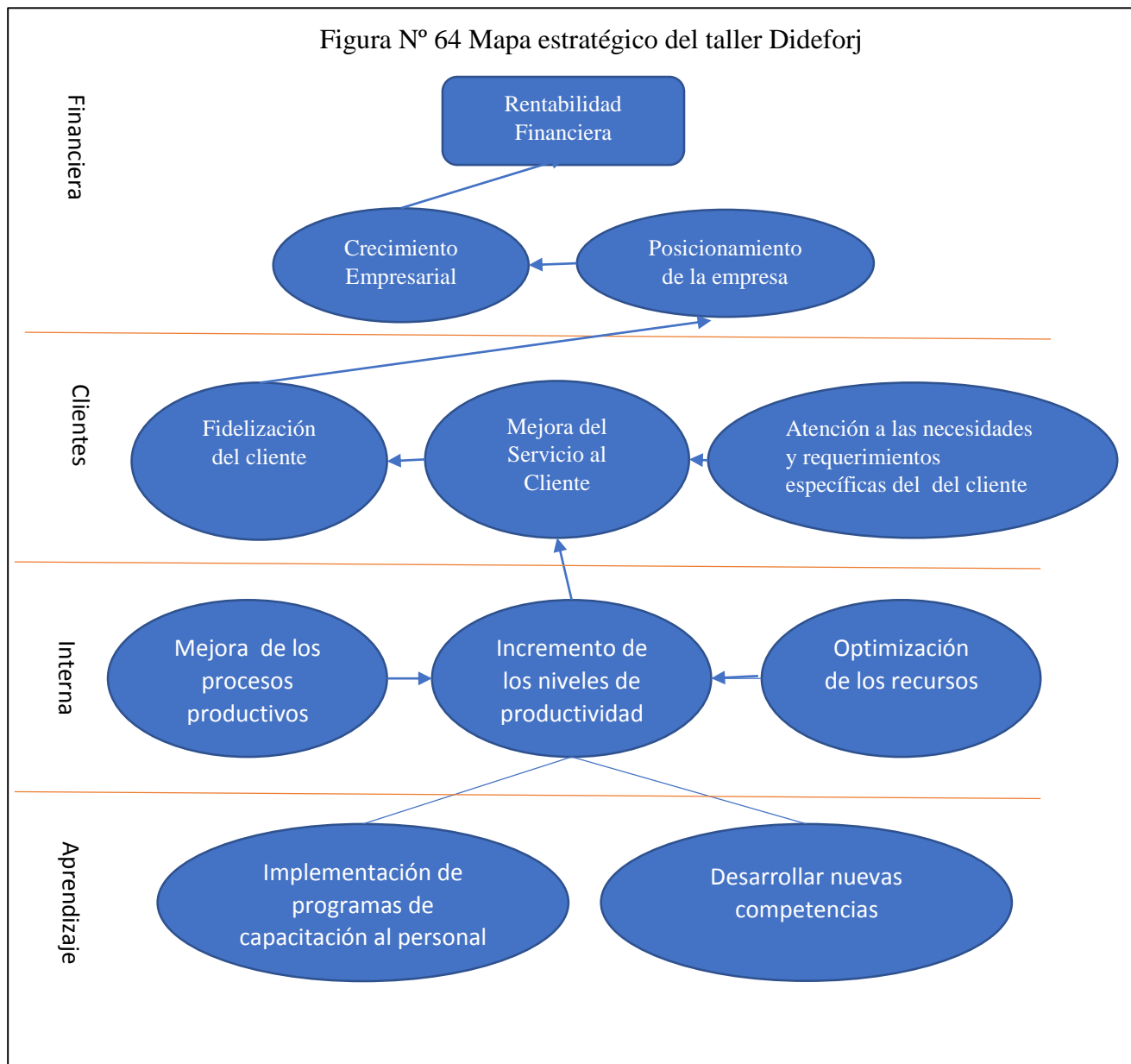
				periodo/Total horas hombre empleadas	hojas). *Software AutoCAD		
5. Lograr posicionamiento del taller Dideforj en el mercado Cuencano	Buscar que la percepción y preferencia que tiene el consumidor respecto a las artesanías de Dideforj sea superior al de la competencia.	a) Creación de la marca	1. Determinación del nombre de la organización 2. Elaboración del Logotipo 3. Creación de la línea gráfica empresarial	a) Cuota de mercado: Volumen de ventas del taller Dideforj/Volumen de Ventas de la principal competencia en Hierro Forjado*100	* Revisión Bibliográfica * Diseñador	\$ 30,00	Coordinador Comercial /Marketing
		b) Liderazgo en Costos	1. Elaboración de la Cadena de Valor del Taller	b) Tasa de penetración de mercado: Nº de compradores de artesanías Dideforj/Nº habitantes de la zona c) Tasa de adquisición de clientes: Nº de clientes nuevos de un periodo/Nº de clientes del periodo	* Información histórica * Entrevistas al dueño del taller		
6. Determinación de precios	Calcular adecuadamente el precio de las artesanías, de manera que el taller logre cubrir los costos de producción y		1. Identificar los costos fijos y variables 2. Establecer el margen de ganancia	a) Índice de Precios Industriales (IPRI)	* Compra de materiales invertido. * Nº de horas hombre invertidas		*Coordinador Comercial /Marketing * Jefe de Producción

	obtener una ganancia.				en el proceso de producción		
7. Desarrollo de Publicidad y Promoción del taller	Dar a conocer al mercado la existencia de las artesanías Dideforj	a) Plan y material Publicitario	1. Creación de las páginas de Facebook e Instagram del taller. 2. Elaboración del Letrero del Taller 3. Creación de diseño de papelería del taller: Flayers, tarjetas de presentación. 4. Elaboración de productos promocionales: Calendarios, esferos con el logotipo del taller.	a) Tasa de conversión: N° de conversiones/N° de clics visitantes de la página *100	* Software para diseño * Material publicitario * Diseñador	\$ 1071,00	*Gerente General *Coordinador Comercial /Marketing
8. Plaza o Canales de Distribución del producto	lograr una mejor distribución y seleccionar adecuadamente los lugares o puntos de venta de las artesanías.	a) Establecimiento de un canal de Distribución Propio	1. creación de un área de atención al cliente y Galeria en la nueva infraestructura del taller. 2. Seguimiento vía telefónica a los clientes contactados mediante las redes sociales del taller.	a) % de participación de las artesanías Dideforj en el mercado de Cuenca.	* Línea telefónica, *Plan de celular. * Acceso a internet *Computadora	\$ 500,00	*Gerente General *Coordinador Comercial /Marketing
		b) Establecimiento de un canal de Distribución Externo.	1. Identificación de clientes minoristas que desean adquirir las artesanías. 2. Establecimiento de Rutas geográficas para ubicación de los clientes minoristas a quienes se les va atender.		* Vehículo propio, combustible * Empaques para el producto	\$ 365,00	*Coordinador Comercial /Marketing

9. Atención al Cliente	Brindar servicio de calidad al cliente, mediante la satisfacción de sus necesidades	a) Creación de una Base de datos de clientes	1. Aplicación de encuestas en línea a los clientes actuales, potenciales y visitantes de las redes sociales de Dideforj.	a) Tasa de conversión: Nº de transacciones realizadas en el periodo/ Nº de pedidos nuevos b) Índice de clientes satisfechos: Nº clientes que consumieron en un periodo- Nº clientes insatisfechos/ Total de clientes del periodo. c) índice de retención de clientes: Nº clientes retenidos o renovados en el periodo/ Nº clientes del periodo	*Excel *plataforma tecnológica sistema Delta	\$ 240,00	*Programador * Coordinador Comercial/Marketing
				Inversión Total		\$23.549,28	

4.5 Fases para su puesta en práctica:

Elaboración del Mapa Estratégico: Una vez distribuidos y asignados los recursos para la implementación de las estrategias, se desarrolla un mapa estratégico en el cual se describe el procedimiento a seguir para generar valor en la organización, tomando como base las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera que los trabajadores de la organización conozcan la estrategia y cuál es el compromiso y actividades que deben realizar para contribuir a su cumplimiento.



Elaborado por: La Autora

4.6 Indicadores de Evaluación:

4.6.1 Aplicación del Cuadro de Mando Integral al taller Artesanal Dideforj: Para llevar a cabo la medición y evaluación de las estrategias planteadas para el taller Dideforj, se aplicará la herramienta empresarial denominada Cuadro de Mando Integral, mediante la cual se realizará el seguimiento y la evaluación de la estrategia planteada por el taller dentro del plan estratégico. A continuación, se describe el proceso a seguir para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral:

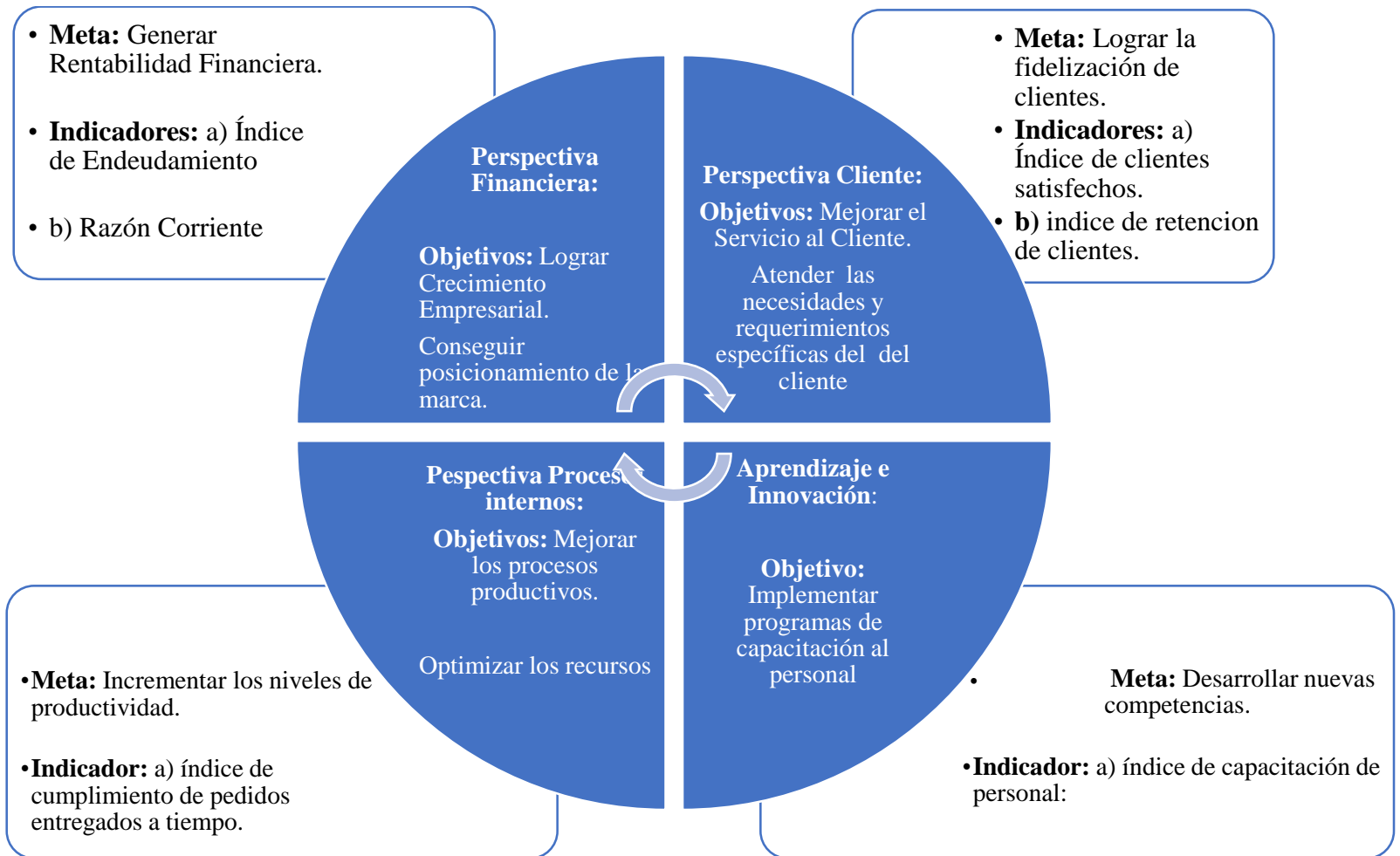
4.6.1.1 Determinación de la dimensión y ámbitos de trabajo del Cuadro de Mando Integral: Se diseña un cuadro de Mando Integral aplicado a la organización en su conjunto.

4.6.1.2 Identificación de Factores claves de éxito: Los factores clave de éxito estarán conformados por las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral y que pueden variar en función del cada negocio, a continuación se describen los indicadores claves de éxito:

- **Perspectiva financiera:** Mide la obtención del máximo beneficio de las inversiones realizadas y minimizar los costes de fabricación. Para generar valor para los socios, clientes y trabajadores del taller se aplicará la cadena de valor buscando reducir costos y aumentar la productividad, para ello se planea ingresar en nuevos mercados mediante alianzas con sectores de la construcción, madera y vidrio, ampliar la oferta de productos y servicios, invertir en nueva maquinaria y equipo, así como en la mejora de la infraestructura de la organización.
- **Perspectiva del cliente:** Mide la satisfacción del cliente que repercute en el posicionamiento de la organización con relación al de su competencia. Dentro de esta perspectiva, con la finalidad de generar valor para el cliente de Dideforj, se identificara el segmento de clientes que se desea atender, se desarrollará una base de datos de los clientes con quienes se mantendrá un canal de comunicación directa, mediante el cual se los contactara para obtener información necesaria sobre las características y requerimientos que solicitan en los productos, atendiendo adecuadamente a sus consultas, inquietudes y reclamos, desarrollando de esa manera una relación personalizada con el cliente.

- **Perspectiva de procesos internos:** Permite identificar el grado en que las diferentes áreas de negocio de la organización se desempeñan correctamente con la finalidad de conseguir la satisfacción del cliente. En esta perspectiva en base al análisis de los procesos de fabricación y operativos que se llevan a cabo al interior del taller, se realizarán las adecuaciones necesarias como el mapeo del procesos, adquisición de maquinarias, asignación de tareas y responsabilidades, análisis de tiempos y adquisición de materiales, con la finalidad de mejorar los procesos, reducir los tiempos de producción, optimizar los recursos utilizados en los productos y servicios que se ofrece buscando satisfacer la demanda de las artesanías y mejorar el proceso de entrega de los productos.
- **Perspectiva de aprendizaje e innovación:** Se refiere a los recursos más importantes para la creación de valor: las personas y la tecnología, y lo importante que es el aprendizaje de los colaboradores en la organización. se deberá mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal que labora en el taller, para ello se aplicará el plan de capacitación y la sombra de trabajo definidas dentro de las estrategias de Gestión de Talento Humano, buscando de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores y lograr la integración y el compromiso del personal en cada proceso de la organización. Logrando de esta manera disponer de una fuerza laboral motivada y preparada.

Figura N° 65 Aplicación del Cuadro de Mando Integral al taller artesanal Dideforj

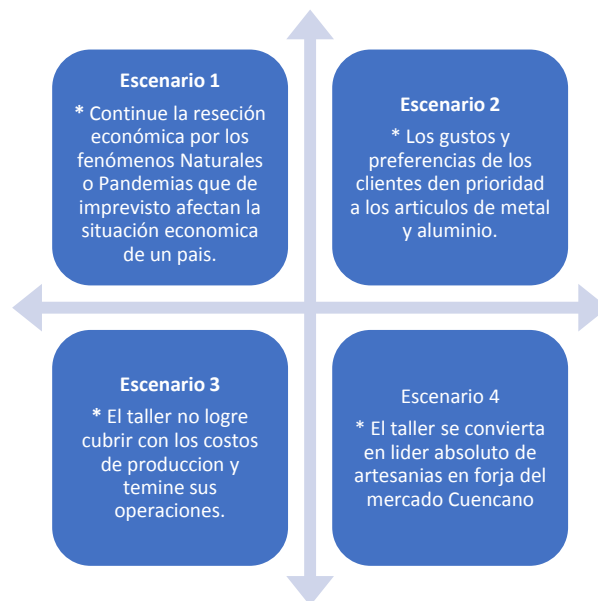


4.6.2 Creación y análisis de escenarios:

A continuación, para complementar el estudio realizado se utilizará la herramienta de planeación de escenarios para optimar el proceso de planeación estratégica del taller artesanal Dideforj, a partir del análisis de factores internos y externos logrando identificar los posibles escenarios futuros que se pueden encontrar:

- **Delimitar los parámetros del análisis:** El objeto de estudio será el resultado de la implementación del plan estratégico del taller Dideforj en un horizonte temporal de 5 años al 2025.
- **Principales actores involucrados:** Directivos y personal que labora en Dideforj, competencia, gobierno y clientes.
- **Elaboración de la matriz de escenarios:** Se procederá a elaborar la matriz de escenarios para el posicionamiento a nivel local de las artesanías en hierro forjado Dideforj:

Figura 66 Planteamiento de escenarios hipotéticos



5. CONCLUSIONES

- Conociendo que las PYMES ecuatorianas desempeñan un papel importante en la Economía del País, y que su gestión ha estado caracterizado primordialmente por cierto empirismo que a generado una serie de barreras que limitan su protagonismo en el desarrollo económico y social del país; se debería realizar programas de capacitación sobre planeación estratégica e incentivar la participación de estos actores económicos a fin de que puedan mejorar sus conocimientos y capacidades, en el uso eficiente de sus recursos.
- En el estudio realizado se pudo observar que a pesar de que el arte de la herrería, se a mantenido en el tiempo y es valorado en el mercado, en la actualidad tiene el riesgo de desaparecer debido a que se trata de un trabajo generacional, y a los cambios industrializados que a provocado que algunos artesanos hayan optado por cerrar sus talleres y cambiarse de actividad económica: por desconocimiento de estrategias que contribuyan a alcanzar mayor cobertura en el mercado, incrementar su productividad y principalmente lograr un incremento de sus rendimientos económicos.
- El Plan Estratégico es una herramienta importante para toda organización, sin importar su tamaño y capacidad económica; pues le permite a la empresa conocer el estado actual y prever las acciones adecuadas para mejorar su desempeño, buscando al alcanzar los objetivos planeados para el futuro.

6. RECOMENDACIONES

- Antes de realizar un plan estratégico se recomienda realizar un análisis de las personas, recursos, debilidades y fortalezas con las que cuenta una organización, y en base a ello conformar un equipo con responsabilidades distribuidas, a quienes se les deberá establecer objetivos a cumplir en un periodo determinado.
- Se recomienda que, al momento de implementar un plan estratégico en cualquier organización, se trabaje con todo el equipo que forma parte de la organización, pues cada uno de ellos conoce el área en la que se desempeña y podría sugerir mejoras o cambios necesarios, de esta manera al involucrar a todo el personal se lo podrá alinear a la estrategia planteada por la organización y motivarlos a la consecución de los objetivos propuestos.
- Realizar periódicamente una retroalimentación del plan estratégico aplicado a la organización, de manera que se lo pueda ajustar a los cambios del entorno.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco de Desarrollo, d. A. (20 de julio de 2020). *Banco de Desarrollo de América Latina*.
Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/08/cfn-y-caf-impulsan-el-crecimiento-de-las-pyme-en-ecuador/>

Chiavenato, I., & Arao, S. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico:
Mc Graw Hill Education.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Mexico:
Mc Graw Hill Education.

Código de Trabajo. (2020). En M. d. Trabajo, *Código de Trabajo* (págs. 11-12).

Ecuador, B. C. (3 de Mayo de 2020). Obtenido de Banco Central del Ecuador :
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>

Fred R, D., & Forest R, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson
Educación .

Herera, P., & Eliécer, J. (s.f.). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

HUMANOS, E. M. (30 de junio de 2005). *Reglamento de calificaciones y ramas de trabajo*.
Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/REGLAMENTO-DE-CALIFICACIONES-Y-RAMAS-DE-TRABAJO.pdf>

López Casarín, J. (2018). *Innovación una Actitud* . México : MAPorrúa.

Lopez Pinto- Ruiz, B., Mas Machuca, M., & Viscarri Colomer, J. (2008). *Los Pilares del Marketing*. Edicions UPC.

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria .

Martínez, V. (2016). *Administración de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital.

Ministerio de Trabajo. (12 de septiembre de 2020). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>

Ortega Reyes, A. O. (2015). *Elemental mi querido consultor: Diagnóstico Organizacional al estilo Sherlock Holmes* . México: Grupo Editorial Patria .

Porter, M. E. (2015). *Vetaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria .

Registro Oficial, O. d. (14 de enero de 2020). *Registro Oficial Organo de la República del Ecuador*. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/12423-suplemento-al-registro-oficial-no-120>

Salgueiro Anabitarte, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* . DíazdeSantos.

Santos, D. d. (s.f.). *Guias de Gestión de la Pequeña Empresa: El Dagnóstico de la Empresa*. Diaz de Santos, S.A.

Schnarch Kirberg, A. (2019). *Marketing para Emprender* . Bogotá: Ediciones de la U.

Servientrega. (21 de octubre de 2020). *Servientrega Centro de Soluciones*. Obtenido de <http://www.servientrega.com.ec/liquidador/nacional>

Yvelise Lebon, N. V., & Mégret, B. D. (2014). *Mercadotécnica* (Primera Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.

8. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la Herrera Rosa Gallegos, quien indica como mejoró la curva de aprendizaje en la elaboración de Bisagras.



Anexo 2 Proforma de Inversión en Publicidad para el taller Dideforj

FACTURA Proforma						
Facturar a:				Número de factura: 012847		
Tatiana Calle				5 de Septiembre 2020		
Domicilio: Bibin Vía Octavio Cordero Palacios				Número de pedido: 735		
Cuenca-Ecuador						
Número de factura						
item	Concepto	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio un.	Precio Total
1	IMAGEN EMPRESARIAL	LOGO CORPORATIVO	1	pza.		\$ 80,00
2	TARJETAS	MATE Y UV SELECTIVO 7,5cm por 5 cm	1000	pza.		\$ 50,00
3	BOLSAS ECOLOGICAS	13cm de alto	200	pza.	\$0,16ctvs	\$ 32,00
4	BOLSAS ECOLOGICAS	17cm de alto	200	pza.	\$0,22ctvs	\$ 44,00
5	BOLSAS ECOLOGICAS	22cm de alto	200	pza.	\$0,27ctvs	\$ 54,00
6	BOLSAS ECOLOGICAS	26cm de alto	300	pza.	\$0,35ctvs	\$ 105,00
7	BOLSAS ECOLOGICAS	30cm de alto	200	pza.	\$0,40ctvs	\$ 80,00
8	CALENDARIOS	28cm por 28cm	150	pza.	\$0,65ctvs	\$ 97,50
9	FLYERS	A5	1000	pza.		\$ 40,00
10	ESFEROS	ECOLOGICOS	500	pza.	\$0,28ctvs	\$ 140,00
11	ASESORAMIENTO PUBLICITARIO	MANEJO REDES SOCIALES Y PUBLICIDA	1	pza.	\$ 100,00	\$ 100,00
12	SELLOS DE SEGURIDAD	SELLOS 3,5cm DE ANCHO POR 1,5cm d	1500	pza.	\$0,03ctvs	\$ 45,00
13	ETIQUETAS DE CARTON	6,5cm de ancho por 5cm	1500	pza.	\$0,05ctvs	\$ 75,00
14	LETRERO EXTERIOR	LUMINOSO LETRAS RELIEVE 3m DE LAR	1	pza.	\$ 225,00	\$ 225,00
15	LETRERO INTERIOR	LUMINOSO LETRAS RELIEVE 1m por 1m	1	pza.	\$70,00	\$70,00
Subtotal						\$1.237,50
Descuento						\$ -
IVA						12%
						\$ 148,50
Total factura						\$1.386,00
Le(s) damos las gracias por su confianza en nuestro servicio.						
Andrés González						
Ideas Agencia de Publicidad						
Cuenca						
Ecuador						