



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TEMA:

Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo
en el periodo 2025

AUTORES:

Bravo López, Diego Paul

Mendoza Pazmiño, Esteban Joel

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Camacho Villagómez Freddy Ronalde, PhD.

Guayaquil, Ecuador

5 de septiembre del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Diego Paul Bravo López y Esteban Joel Mendoza Pazmiño, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Diego Paul Bravo López**

DECLARO QUE:

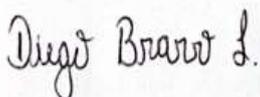
El Trabajo de Titulación, **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f.



Diego Paul Bravo López



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Esteban Joel Mendoza Pazmiño

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f. _____
Esteban Joel Mendoza Pazmiño



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

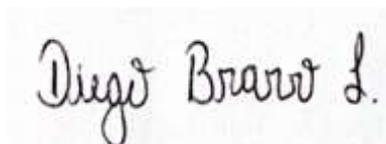
AUTORIZACIÓN

Yo, Diego Paul Bravo López

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR:



f. _____
Diego Paul Bravo López



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, **Esteban Joel Mendoza Pazmiño**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR:

f. _____
Esteban Joel Mendoza Pazmiño



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Diego.Bravo_Esteban.Mendoza-18 de
Agsoto de 2025

0%
Textos
sospechosos

5% Similitudes
(ignorado)
0% similitudes entre
comillas
1% entre las
fuentes
mencionadas
1% idiomas no
reconocidos
(ignorado)

Nombre del documento: Diego.Bravo_Esteban.Mendoza-18 de Agosto de 2025.docx	Depositante: Freddy Ronalde Camacho Villagomez	Número de palabras: 31.193
ID del documento: d857a84d65e5e99174d84561d2cffe3b85292f5	Fecha de depósito: 18/8/2025	Número de caracteres: 213.432
Tamaño del documento original: 2,77 MB	Tipo de carga: Interface	fecha de fin de análisis: 18/8/2025

TUTOR

f. _____
Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez

ESTUDIANTES

f. _____
Diego Paul Bravo López

f. _____
Esteban Joel Mendoza Pazmiño

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por darme la fortaleza en los momentos más difíciles y brindarme sabiduría necesaria para terminar este trabajo. Su propósito siempre ha sido mayor que cualquier plan propio, y confiar en el ha sido la clave para superar cada desafío.

Extiendo un sincero agradecimiento a mi tutor Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez por su valiosa guía y sus oportunos consejos durante todo este proceso.

De igual manera, quiero agradecer profundamente a el personal administrativo de Metálicas Bravo, en especial a el Sr. Marco Bravo y la Sra. Yadira López y al Ing. Anthony Bravo quienes con su generosidad nos abrieron las puertas y brindaron su apoyo haciendo posible la realización de este proyecto.

Tambien quiero agradecer a mi compañero de tesis Esteban Mendoza, quien, a lo largo de este proceso, demostró un apoyo incondicional. Su colaboración fue fundamental para culminar con éxito este trabajo de titulación.

Por ultimo quiero terminar agradeciendo a mi familia, pilar fundamental en mi vida, quienes con su amor, comprensión y confianza en mis capacidades me motivaron a seguir adelante. A mis queridos padres el Sr. Marco Bravo y Sra. Yadira López, por su ejemplo, sacrificio, dedicación y apoyo incondicional en cada etapa de mi formación. A mis queridos abuelos Sr. Marciano López y Fátima González por acompañarme con cariño y enseñarme a nunca rendirme.

Gracias a todos por no dejarme caminar solo, por sus consejos y por ser la inspiración que me permitió alcanzar mis objetivos.

Diego Bravo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme las fuerzas, inteligencia y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Al Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez, PhD. Mi tutor, por su orientación, tiempo y valioso aporte que guiaron el desarrollo de este trabajo

A mis padres, por ser pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, sus consejos y el ejemplo de esfuerzo y constancia.

A mi compañero Diego Bravo cuyo apoyo fue de suma importancia para finalizar este proyecto. A Marco Bravo, Yadira López, por su apertura y colaboración para realizar este trabajo.

A mis compañeros quienes con su amistad y motivación hicieron de este camino una experiencia más llevadera y significativa.

A los docentes, que dedicaron su tiempo y paciencia en impartirnos sus conocimientos para vernos progresar como profesionales.

Gracias a todos quienes me acompañaron en los momentos difíciles, por nunca dejarme caer y animarme a seguir adelante.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre, Yadira López por enseñarme a nunca rendirme y estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles, brindándome su apoyo y fortaleza. A mi padre, Marco Bravo, por guiarme con su ejemplo y ser una inspiración constante, mostrándome con su vida que los sueños se alcanzan con esfuerzo y perseverancia.

A mis abuelos Marciano y Fátima por su amor incondicional, sus sabios consejos y por acompañarme en cada etapa de mi vida.

Me siento profundamente agradecido y afortunado por contar con una familia que siempre me ha impulsado a dar lo mejor de mí. Este trabajo refleja no solo mi esfuerzo, sino también el de ustedes, que con cariño y dedicación han sido el motor que me sostuvo en este camino.

Este logro es también de ustedes.

Diego Bravo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Miguel Mendoza y Fabiola Pazmiño que fueron el principal apoyo y ejemplo de esfuerzo, superación, dedicación y perseverancia. A mi madre que nunca se dio por vencida, sus incansables esfuerzos y sacrificios hoy dan resultado. A mi padre quien me incentivo a dar lo mejor de mí y lograr este mérito académico.

A mi hermano Miguel Andrés Mendoza que es un ejemplo de profesional a mi vida. A mi prometida, cuyo amor, comprensión y apoyo constante fueron fundamentales para alcanzar esta meta.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Reyes De Luca María, Antonieta, Mgs.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	2
Planteamiento del Problema	3
Justificación	5
Proposición	7
Objetivos	7
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivo Específicos</i>	7
Preguntas de Investigación	8
Limitaciones	8
Delimitación	8
Capítulo I: Marco Teórico	9
Antecedentes de la Investigación	9
Fundamentos teóricos	10
La empresa familiar	10
Profesionalización	14
Capítulo II: Metodología	17
Enfoque de la investigación	17
Tipo de investigación	17
Alcance de investigación	17
Diseño de la Investigación	17
Métodos de investigación	18
Técnicas e instrumentos de investigación	18
Herramientas para el Análisis de Datos	18
Procedimiento Metodológico	18
Capítulo III: Análisis del Entorno Empresarial	20
Análisis Externo	20
Análisis PESTEL	20
Análisis EFE	24
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	25
Descripción del mercado	27
Principales competidores	27

Posicionamiento en el mercado	29
Análisis interno	30
Diagrama de Ishikawa	31
Análisis AMOFHIT	33
Análisis EFI	36
Cadena de valor de Porter	38
Análisis FODA	40
Contextualización actual de Metálicas Bravo	42
Capítulo IV	59
Propuesta de profesionalización	59
Constitución en Sociedad de Acciones Simplificada	59
Direccionamiento estratégico	61
Misión	61
Visión	61
Valores corporativos	61
Objetivos organizacionales	62
Imagen corporativa	62
Estructura organizacional	63
Organigrama	63
Manual de Organización y Funciones	64
Manual de procesos y procedimientos	77
Plan de sucesión	116
Plan de acción para implementar la propuesta de profesionalización	118
Conclusiones	122
Recomendaciones	123
Referencias	124
Anexos	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz PESTEL</i>	20
Tabla 2 <i>Matriz EFE</i>	24
Tabla 3 <i>Competidores C3100.02 (muebles metal)</i>	28
Tabla 4 <i>Competidores C3100.01 (muebles madera)</i>	28
Tabla 5 <i>Matriz AMOFHIT</i>	34
Tabla 6 <i>Matriz EFI</i>	36
Tabla 7 <i>Matriz FODA</i>	40
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias derivadas FODA</i>	41
Tabla 9 <i>Catálogo de productos</i>	43
Tabla 10 <i>Activos de la empresa</i>	56
Tabla 11 <i>Áreas claves a Sucesionar</i>	117
Tabla 12 <i>Etapas del plan de Sucesión</i>	117
Tabla 13 <i>Fases de la implementación de la profesionalización</i>	119
Tabla 14 <i>Plan de acción para la profesionalización de Metálicas Bravo SAS</i>	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tipos de empresas en Ecuador</i>	12
Figura 2 <i>5 fuerzas de Porter</i>	26
Figura 3 <i>Posicionamiento del mercado</i>	30
Figura 4 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	32
Figura 5 <i>Cadena de valor de Porter</i>	38
Figura 6 <i>Organigrama</i>	43
Figura 7 <i>Proceso de Gestión de talento humano</i>	46
Figura 8 <i>Proceso de venta de servicio o producto</i>	47
Figura 9 <i>Proceso de compra de materia prima</i>	48
Figura 10 <i>Proceso de marketing y publicidad digital</i>	49
Figura 11 <i>Proceso de Gestión de atención a clientes postventas</i>	50
Figura 12 <i>Proceso de diseño del mobiliario personalizado</i>	51
Figura 13 <i>Proceso de fabricación del producto</i>	52
Figura 14 <i>Proceso de gestión de cobros</i>	53
Figura 15 <i>Proceso de gestión de pagos</i>	54
Figura 16 <i>Proceso de declaración de impuestos</i>	55
Figura 17 <i>Mapa de proceso de constitución electrónica de compañía SAS</i>	60
Figura 18 <i>Logotipo de Metálicas Bravo SAS</i>	62
Figura 19 <i>Aplicación de logotipo en diseño publicitario</i>	63
Figura 20 <i>Organigrama</i>	64

RESUMEN (ABSTRACT)

Las empresas familiares enfrentan desafíos para mejorar su eficiencia operativa, garantizando su sostenibilidad en el tiempo, por lo que la presente investigación se la realiza con el objetivo de: Proponer la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo en las áreas administrativa, operativa, y financiera. El estudio se lo realiza con un enfoque mixto, de tipo transversal, de alcance descriptivo, de diseño no experimental, se utiliza el método deductivo, como técnicas se utiliza el análisis interno y externo, mediante el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de las Fuerzas de Porter, análisis de Cadena de Valor de Porter. Los resultados encontrados han permitido conocer que existen algunas oportunidades y amenazas del mercado local; mientras que se ha tenido fortalezas y debilidades han reflejado que existen deficiencias en los procesos administrativos, operativos y financieros, al no tenerse estandarizados procesos, tampoco se cuenta con una estructura organizacional. El cruce estratégico ha permitido evidenciar que es necesario realizar la profesionalización del negocio, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado. La propuesta de profesionalización se plantea en 5 fases, que permiten realizar la constitución de la empresa como Sociedad de Acciones Simplificadas, direccionamiento estratégico, manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos, así como un plan de sucesión. Se concluye que existen una oportunidad de mejora de los procesos administrativos, operativos y financieros mediante la profesionalización debiendo implementarla de forma progresiva y sistemática.

Palabras Claves: *Profesionalización, empresa familiar, muebles de oficina, procedimientos, estrategias, plan de sucesión.*

ABSTRACT

Family businesses face challenges in improving their operational efficiency and ensuring their sustainability over time. Therefore, this research aims to propose the professionalization of the Metálicas Bravo family business in its administrative, operational, and financial areas. The study is conducted using a mixed approach, cross-sectional, descriptive in scope, and non-experimental in design. The deductive method is used. Techniques include internal and external analysis using SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's Forces analysis, and Porter's Value Chain analysis. The results have revealed some opportunities and threats in the local market. Strengths and weaknesses have also been identified, reflecting deficiencies in administrative, operational, and financial processes. The lack of standardized processes and an organizational structure have also been lacking. Strategic cross-sectional analysis has revealed the need to professionalize the business in order to take advantage of market opportunities. The professionalization proposal is presented in five phases, which allow for the company's incorporation as a Simplified Joint Stock Company, strategic direction, organization and functions manual, processes and procedures manual, and a succession plan. It is concluded that there is an opportunity to improve administrative, operational, and financial processes through professionalization, which should be implemented progressively and systematically.

Keywords: *Professionalization, family business, office furniture, procedures, strategies, succession plan.*

Introducción

Las empresas familiares en Ecuador se estiman en alrededor de 2.5 millones, son importantes para la economía del país, puesto que, generaron un 65% del Producto Interno Bruto (PIB), se constituyen en generadoras del 80% del empleo privado formal e informal (Espinoza et al., 2021).

Goncalves (2024) expresó que las empresas familiares presentan una gran ventaja, debido a que la mayoría son de tamaño pequeño y mediano, hace que exista una estructura más ágil para la toma de decisiones, puesto que, la familia trabaja mostrando un alto grado de interés y compromiso para que el negocio sea sostenible en el mercado.

Estas empresas han comenzado como un emprendimiento informal, donde laboran los miembros de una familia, con el paso del tiempo han adoptado estrategias empresariales que les han permitido crecer de forma sostenible, lo cual les ha planteado la necesidad de profesionalizarse para cubrir la demanda en un mercado muy competitivo. El presente estudio analiza a Metálicas Bravo que es un negocio local que está situada al Norte de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador. Surgió hace aproximadamente 25 años, por la necesidad en el mercado local con relación a la fabricación de productos metálicos y de madera para el hogar, oficina e industria.

En la actualidad, ha crecido llegando a convertirse en un negocio familiar que requiere formalizarse como una empresa para ampliar sus operaciones no sólo en el mercado local, sino extenderse hacia otras ciudades. Para lograr este propósito es necesario revisar algunos aspectos importantes que permitan conocer la situación actual del negocio familiar en las diferentes áreas, por lo que, se debe realizar un estudio de mercado, técnico, legal y financiero, que garantice la transición hacia la profesionalización del negocio que se encuentra bajo la figura de persona natural hacia una personería jurídica. Se ha evidenciado que el negocio no se cuenta con una gestión administrativa adecuada, siendo dirigida de forma improvisada, con deficiente aplicación del proceso administrativo que genera limitaciones para su crecimiento, debido a su escasa planificación y deficiente organización, siendo necesario realizar cambios como la profesionalización.

En ese sentido, la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo fortalecerá su estructura organizativa, estableciendo de forma técnica las diferentes áreas que se requieran para operar, para cumplir con lo planteado en la teoría de Fayol sobre los 14 principios administrativos. Además, se presentan diferentes herramientas que permitan mejorar la competitividad empresarial, garantizando su sostenibilidad a largo plazo. La profesionalización de un negocio es un proceso de transformación en el que se incorporan herramientas de

diferentes áreas del conocimiento aplicadas a departamentos internos, que permiten el desarrollo de una gestión formal, con una estructura organizacional eficiente, talento humano con educación formal en áreas estratégicas, y el uso de tecnologías para ser competitiva en el mercado y tener un crecimiento sostenible.

Metálicas Bravo con más de 25 años de trayectoria, es un claro ejemplo de una empresa con gran potencial, pero limitada por su estructura informal de gestión. En los últimos años, ha experimentado una reducción operativa muy significativa, pasando de tener un taller amplio y equipo de distribución propio, a funcionar con una infraestructura mínima. Esta realidad refleja una problemática común en las PYMES familiares, en donde el liderazgo concentrado, la falta de delegación de responsabilidades y la resistencia al cambio tecnológico impiden la evolución organizacional (Santamaría y Chicaiza, 2016).

En este estudio, se utilizará diferentes herramientas para el diagnóstico de la situación actual del negocio Metálicas Bravo, como el diagrama de Ishikawa, en análisis FODA, análisis PESTEL, que permitirán identificar de manera estructurada las causas principales del problema de investigación, realizando la caracterización de la situación interna de la empresa. Este trabajo no solo busca responder a una necesidad empresarial urgente, sino también aportar al conocimiento aplicado sobre los desafíos de la profesionalización en empresas familiares ecuatorianas. Como señalaron Carrión y Moreira (2024) profesionalizar un negocio familiar no implica únicamente “poner orden”, sino implementar una visión estratégica y herramientas administrativas y tecnológicas que permitan a las empresas adaptarse a los cambios del entorno sin perder su esencia.

Planteamiento del Problema

Las empresas familiares representan un componente esencial del sistema económico ecuatoriano, especialmente en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). No obstante, a pesar de su relevancia, muchas de estas organizaciones enfrentan graves limitaciones estructurales que afectan su competitividad, sostenibilidad y continuidad generacional. Una de las principales problemáticas identificadas en los negocios familiares es la falta de procesos de profesionalización, que es considerada como la aplicación de herramientas de gestión, así como estructuras organizativas formales y prácticas basadas en criterios técnicos y estratégicos que mejoren la toma de decisiones para obtener una mayor rentabilidad (Marcelino et al., 2020).

La situación de Metálicas Bravo responde a un patrón recurrente en las empresas familiares ecuatorianas, donde la toma de decisiones se basa en la experiencia práctica del fundador, sin delegación efectiva, planificación estratégica, ni uso del proceso administrativo,

ni incorporación de talento humano profesional externo, por lo que, muchas empresas salen del mercado teniendo que cerrar sus operaciones (Rivadeneira, 2025) (Carrión y Moreira, 2024). Este es el riesgo de Metálicas Bravo, un negocio familiar a pesar de su reconocida trayectoria, en la actualidad atraviesa una etapa de estancamiento operativo y comercial. En los últimos años, la empresa ha reducido su infraestructura, ha perdido capacidad de inversión y opera con recursos limitados. Además, no cuenta con una estructura organizacional formal, ni con procesos administrativos, financieros o tecnológicos estandarizados. Estas condiciones han debilitado su capacidad de adaptación al mercado por lo que peligra su sostenibilidad en el tiempo.

Según estudios como el de Gaona et. al., (2019) evidenciaron que sólo tres de cada diez empresas siguen operando en la segunda generación, y sólo una continua a la tercera generación. Por otro lado, Martín et.al., (2022) señalaron que el 70 % de las empresas familiares no logran superar la segunda generación y menos del 15 % llegan a la tercera, debido a la falta de profesionalización y a la ausencia de planes de sucesión. La profesionalización es, por tanto, un elemento clave para garantizar la continuidad y competitividad de este tipo de empresas. No se trata solamente de incorporar tecnologías o cambiar roles, sino de instaurar una gestión donde se estandaricen los procesos, en la innovación y en la toma de decisiones informadas (Rueda, 2011).

En ese sentido, se ha identificado estudios realizados en Ecuador que reflejan la situación de las empresas familiares que se manejan de forma improvisada necesitando de aplicar la profesionalización como una medida para mejorar la productividad, así como en el largo plazo algunas empresas han considerado que el personal que labora se prepare a nivel académico para desarrollar competencias para el puesto en el que está trabajando (Portilla y López, 2022). Además, en el estudio de Santamaría y Chicaiza (2016) identificó que existen empresas familiares que han considerado el desarrollo de competencias profesionales para el personal que labora en la empresa, que permita la obtención de título profesional, para que exista una adecuada capacitación de los trabajadores en el uso de herramientas e instrumentos adecuados a cada área, para cumplir con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Raza (2019) señaló que existen diferentes retos que enfrentan estas empresas, siendo mayor para las MIPYMES, puesto que, por lo general es un proceso a largo plazo, que permite ir mejorando los perfiles de los trabajadores de la empresa, en muchos casos existen barreras organizativas que tienen que ver con la informalidad en la empresa, escasa formación del capital humano, resistencia al cambio, limitado acceso a las nuevas tecnologías

en el proceso productivo por los altos costos de su implementación, debido a lo cual consideran la realización de los procesos operativos de forma manual.

En el negocio Metálicas Bravo se ha evidenciado que existen estas problemáticas, que afectan el desempeño del personal, puesto que, al no ser profesionales especializados en las diferentes áreas se realizan diferentes procesos que conllevan una aplicación errónea de principios administrativos, no teniendo documentados los procesos, no se cuenta con indicadores de gestión que permitan conocer el nivel de productividad, así como procesos manuales debido a la falta de implementación de herramientas tecnológicas que ayuden en el proceso de construcción de los diferentes productos.

Para el análisis inicial dentro del negocio Metálicas Bravo, se ha considerado el uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa, donde se ha evidenciado que existen factores que afectan a la empresa, siendo de mayor relevancia los siguientes: procesos, personal, finanzas, mercado, tecnología, organización. La falta de profesionalización en las empresas pequeñas limita su pleno funcionamiento, puesto que, se administra la empresa de forma improvisada, no aplicando el proceso administrativo, por lo que, es nula la planificación estratégica, sin la cual no se tiene una visión clara de la empresa.

Un aspecto importante a considerar es lo señalado por Gonzáles y Jiménez (2020) que plantean que las empresas familiares que han aplicado modelos de organización mediante la profesionalización de sus trabajadores han logrado adaptarse a las demandas de los mercados que son cambiantes, puesto que, con las competencias necesarias se adoptan las herramientas con procesos claros que ayudan a optimizar los recursos de la empresa. La falta de profesionalización en el negocio familiar Metálicas Bravo, ha limitado su crecimiento, puesto que, la administración no aplica el proceso administrativo, en las finanzas no se tienen procesos de contabilidad y auditoría que permita controlar de una mejor manera los inventarios de los productos, así como una adecuada planificación de los recursos financieros, y en lo operativo no se ha mejorado el proceso de producción de los mobiliarios. Estas deficiencias afectan la sostenibilidad de la empresa, haciendo que no se aprovechen las oportunidades del mercado, por lo que, se necesita la implementación de una propuesta que ayude a mejorar los procesos administrativos, financieros y operativos.

Justificación

El estudio que se realiza se justifica debido a la necesidad urgente de mejorar los procesos internos del negocio familiar Metálicas Bravo, que es un pequeño emprendimiento que tiene 25 años en el mercado, que ha comenzado como un taller artesanal de fabricación de mobiliarios de metal y madera para oficina y el hogar. La profesionalización de este negocio

familiar permitirá mejorar la planificación a corto, mediano y largo plazo, lo cual, ayuda a establecer procesos estandarizados con indicadores de gestión que conlleven a la obtención de datos para medir la productividad y eficiencia del negocio, facilitando la toma de decisiones en base a los resultados obtenidos.

Con la profesionalización se establecerá una estructura organizacional que se ajuste al modelo de negocio, garantizando que se cuente con el personal necesario para cada área, cumpliendo un perfil en su formación profesional, lo que ayudará a mejorar la capacidad competitiva, donde se aproveche las oportunidades del mercado, elevando los niveles de satisfacción de los clientes. En ese sentido, al aplicar la profesionalización se garantiza que la organización funcione de forma eficiente, garantizando que se tenga un modelo de negocio sostenible, que tenga un adecuado nivel de posicionamiento en el mercado local. Es por ello, que con el presente trabajo se plantea la constitución como una empresa familiar formal, bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), donde se implemente la profesionalización de las áreas administrativa, financiera y operativa.

El negocio familiar Metálicas Bravo, requiere de una transformación profunda, donde se analice la situación interna y externa, a fin de tener información actualizada tanto del negocio como del mercado, lo cual, permita la toma de decisiones para ejecutar acciones que garanticen una adecuada gestión administrativa, financiera y operativa, ayudando a los trabajadores actuales para que se preparen académicamente, e incorporando talento humano que cuente con competencias técnicas para aprovechar las oportunidades del mercado. Mediante este proyecto, se pretende realizar una renovación del negocio, estableciendo una propuesta que permita optimizar los procesos internos, con indicadores de desempeño, promoviendo la mejora continua, donde los trabajadores planteen alternativas para ser más eficientes, que sean tomadas en cuenta mediante una planificación en todas las áreas, lo cual ayudará al mejoramiento de la eficiencia y la productividad, que se traduce en un aumento de la rentabilidad.

Para el éxito del presente estudio, es necesario que los fundadores del negocio familiar Metálicas Bravo, asuman un compromiso con la sostenibilidad del mismo. También se requiere que los colaboradores consideren que es una gran oportunidad para mejorar, más no para cambiarlos o despedirlos, sino que bajo un nuevo modelo de gestión el negocio pueda tener un cambio en la cultura organizacional, garantizando un mejor ambiente de trabajo, donde se tenga un crecimiento sostenido, que permita a los trabajadores mejorar sus condiciones laborales en una empresa formal, que garantice una remuneración acorde a su esfuerzo.

Con el presente estudio, se aporta al campo administrativo con el conocimiento práctico que se aplica al contexto de las empresas familiares, demostrando que la profesionalización es

una oportunidad para crecer en el mercado, sin dejar la esencia del negocio familiar. Más bien aprovechando las oportunidades para mejorar en las áreas administrativa, financiera y operativa que garantice un modelo de negocio eficiente, resiliente y sostenible.

Proposición

Con el desarrollo del presente estudio se pretende demostrar que la propuesta de profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo, mejorará la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y operativa, con una estructura organizacional adecuada y procesos estandarizados, que viabilicen cambios sustanciales en la empresa, que conlleven a superar las deficiencias y limitaciones que se han evidenciado bajo el modelo actual. Esta proposición tiene fundamentos en estudios realizados desde hace varios años que han demostrado mejoramiento en la gestión administrativa de las empresas familiares que han optado por un proceso de profesionalización de sus colaboradores en todas las áreas, lo cual les ha conllevado a establecer estrategias empresariales que mejoren la coordinación del talento humano.

Con la implementación de procesos de formación y sistemas de evaluación que permiten recoger datos para medir el desempeño de los colaboradores, lo cual ha permitido el mejoramiento de la capacidad productiva. Además, se establece la incorporación de tecnologías para los diferentes procesos productivos, que ayuden a optimizar los tiempos, elevando la calidad de los productos y reducción de errores, impactando positivamente en el corto plazo, estableciendo bases sólidas para que la empresa familiar sea sostenible, garantizando la continuidad generacional.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo en las áreas administrativa, operativa, y financiera.

Objetivo Específicos

Identificar la situación conflictiva de Metálicas Bravo, considerando los entornos externos e internos del negocio.

Analizar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado y que pueden ser aprovechadas por el negocio familiar Metálicas Bravo.

Desarrollar estrategias para la profesionalización mejorando los procesos internos en las áreas administrativa, operativa, y financiera.

Diseñar un plan de acción que permita la implementación de la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo.

Preguntas de Investigación

¿Qué problemáticas se presentan en Metálicas Bravo que producen afectación en las áreas administrativa, operativa y financiera?

¿De qué manera el negocio familiar Metálicas Bravo aprovecha o mitiga las oportunidades y amenazas se presentan en el mercado?

¿Qué estrategias pueden utilizarse para el mejoramiento de los procesos internos en las áreas administrativa, operativa y financiera?

¿Cuáles contenidos se pueden utilizar para el plan de acción para implementar la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo?

Limitaciones

El estudio se centrará en el negocio Metálicas Bravo, por lo que los resultados obtenidos no necesariamente serán generalizables a otras empresas familiares del sector manufacturero o de otras industrias del sector. La recolección de datos dependerá en gran medida de la disposición y apertura de los propietarios y colaboradores de Metálicas Bravo. Dado que la empresa carece de documentación formalizada y procesos estructurados, parte de la información será proporcionada de forma verbal, lo que puede implicar un sesgo subjetivo o limitaciones en la veracidad y profundidad de los datos obtenidos.

Delimitación

Espacial: El estudio se llevará a cabo en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador. Específicamente, se centrará en el negocio familiar Metálicas Bravo, cuyo establecimiento matriz se ubica en la Ciudadela “Martha de Roldós”, sector Tarqui, en la ciudad mencionada.

Temporal: La investigación se desarrollará durante el año 2025, considerando este periodo para la recolección de datos, el análisis y la propuesta de profesionalización.

Temática: El proyecto abordará exclusivamente la temática de la profesionalización en negocios familiares, enfocándose en los procesos administrativos, financieros y operativos de Metálicas Bravo. Se buscará identificar las limitaciones actuales en la gestión del negocio y proponer estrategias viables que favorezcan su estructuración y sostenibilidad.

Capítulo I: Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Se ha evidenciado que existen diferentes estudios previos realizados con relación a las empresas familiares y la profesionalización, a fin de ampliar el conocimiento generado en estas investigaciones en diferentes contextos.

A nivel internacional se tiene el estudio de Contreras et al., (2023) en su investigación con el título: “Características de las empresas familiares: análisis entre empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán”. El estudio considera que muchas empresas comienzan como emprendimientos familiares, que con el paso del tiempo se constituyen en empresas familiares legalmente constituidas que enfrentan desafíos en su gestión. La metodología utilizada bajo enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental de tipo transversal, con una muestra de 216 empresas de Mérida y 112 empresas de Ciudad del Carmen. Los resultados evidencian que el 72% de las empresas familiares son de la primera generación de familiares, la mayoría no tiene un protocolo familiar, en más del 40% expresaron que no tienen un proceso de sucesión. Las conclusiones que se presentan conllevan a determinar que las empresas familiares son importantes para la economía del país, evidenciaron similitud en los resultados de las empresas de ambas localidades estudiadas.

Gómez (2023) en su investigación “Características que conforman el perfil de las empresas familiares”. Considerando que las empresas familiares son muy antiguas, han permitido el establecimiento de un modelo de organización. La metodología es de diseño cualitativo, fenomenológico, explicativo, no experimental e inductivo. Los resultados permitieron evidenciar que las empresas familiares no desarrollan planes de sucesión, existe un alto porcentaje de empresas familiares que no preparan a los familiares para el proceso de sucesión. Las conclusiones que se han obtenido es que hay un perfil desde tres perspectivas que sustentan la organización formal de las empresas familiares.

Jaimes y Albornoz (2021) en su tema “Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares”. Estas autoras analizaron la supervivencia de las empresas familiares considerando la transición en la primera, segunda, tercera y cuarta generación. La metodología utilizada de tipo descriptiva, con revisión documental. Los resultados se obtuvieron 63 artículos científicos, donde se ha evidenciado que una de los principales problemas es la sucesión en las empresas familiares. Las conclusiones implican que las empresas familiares deben contar con un plan de sucesión establecido de manera formal.

Muñoz et al., (2020) en su investigación titulada: “Empresas familiares: definición, características y aportaciones”. La metodología utilizada fue la revisión sistemática, con

búsqueda en cuatro bases de datos, aplicaron la metodología PRISMA-P. Como resultado encontraron 65 publicaciones de artículos científicos entre 2007 y 2019; de los cuales 27 artículos fueron elaborados en Colombia, 17 artículos en México, 6 en España, 5 en Ecuador, el resto en otros países. Los procesos de talento humano en las empresas familiares presentan deficiencias, por lo que se tiene una oportunidad de mejorar la empresa.

A nivel nacional se tiene los estudios de Acosta et al., (2023) en su estudio titulado “Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas”. El estudio considera diferentes aspectos sobre la gestión del personal en empresas de Manabí. Se utilizó como metodología de diseño de campo, no experimental, transeccional. Como resultados los procesos de gestión del talento humano en empresas no familiares son deficientes, por otro lado, en las empresas familiares existe una mayor unión. Los autores concluyen que las empresas familiares tienen diferencias significativas debido a que hay mayor compromiso y motivación de los trabajadores.

Goncalves (2024) en su estudio titulado “La empresa familiar y su importancia en Ecuador”. En una investigación de la empresa familiar considerando el impacto que tiene en la economía, evidenciando los generadores de empleo. Con una metodología que involucra el análisis estadístico, considerando las empresas familiares. Como resultados destacan la importancia que tienen las empresas familiares, destacando el aspecto económico y jurídico. Las conclusiones del estudio establecen que las empresas familiares tienen características particulares, generan valor a la economía, respetando los diferentes asuntos legales que rigen este tipo de empresas para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

Fundamentos teóricos

La empresa familiar

Las empresas familiares se constituyen en unidades económicas que producen algún bien o servicio a fin de satisfacer las necesidades del mercado, siendo de propiedad de varias personas de una familia, debiendo participar directamente en los procesos de toma de decisión. Desde hace décadas han sido establecidas en los mercados nacionales e internacionales, lo cual ha permitido la generación de miles de fuentes de empleo, que han dinamizado la economía a pequeña, mediana y gran escala. Un negocio familiar genera fuentes de empleo para la familia, quienes realizan las diferentes funciones a nivel directivo y operativo. Muchos de estas empresas o negocios se constituyen como un legado, que llega a otra generación o generaciones a través de un proceso de sucesión (Collazos, 2018).

Además, Kumar (2024) expresó que las empresas familiares desde la perspectiva económica tienen mucha importancia, puesto que, en estas organizaciones las decisiones se

toman en un entorno familiar. La mayoría de estas pequeñas empresas familiares tienen altos niveles de informalidad, siendo manejadas por el instinto o la experiencia del fundador, que procura preservar el legado empresarial a las siguientes generaciones.

Existen características que son fundamentales en las empresas familiares, y es la aplicación de valores y principios, puesto que, al ser un negocio familiar se encuentra identificado plenamente en el mercado, por lo que valores como la transparencia, responsabilidad, trabajo e integridad se encuentran en cada uno de los trabajadores que son miembros de la misma familia. Siendo uno de los miembros de la familia que se encuentra a cargo de la dirección, por lo general es el padre, madre o hermano mayor, que tienen mayor peso en la toma de decisiones, las cuales son acatadas por el resto de la familia (Jaimes y Albornoz, 2021).

La empresa familiar implica que haya un equipo directivo y operativo del mismo entorno familiar, donde se tiene una pareja de esposos trabajando para hacer crecer la empresa o el negocio, sin embargo, se pueden presentar conflictos en la toma de decisiones, puesto que existen diferentes estilos de liderazgo. En otros casos se tiene padres e hijos trabajando en la empresa, donde los hijos aprenden de sus padres, colaborando en la consecución de las metas organizacionales. Hay empresas familiares constituidas por hermanos, quienes trabajan juntos desde visiones compartidas para el éxito del negocio familiar (Torres, 2011).

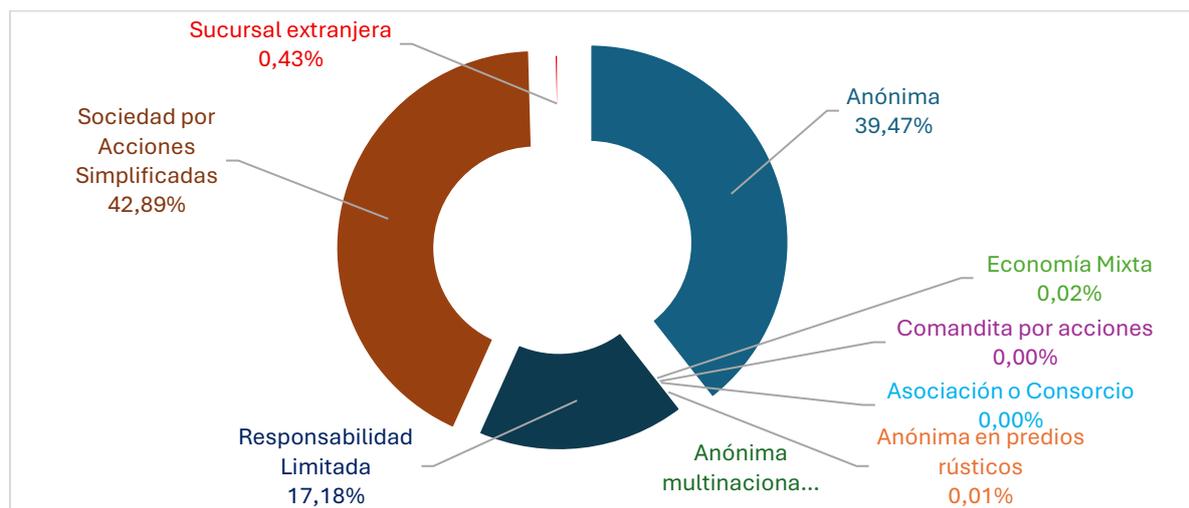
Tipos de empresas familiares

De acuerdo con Cepeda (2024) existen diferentes tipos de empresas familiares, considerándose las empresas: de único dueño, grupos de familiares, propiedad distribuida, y propiedad concentrada. Empresas de único dueño, son las empresas que están registradas a nombre de una sola persona que es la encargada de la toma de decisiones, asumiendo los riesgos y responsabilidades. Empresas de grupos familiares, pertenecen a varios miembros de la familia que trabajan de forma activa, lo cual puede provocar dificultades en la toma de decisiones. Empresas de propiedad distribuida, los miembros de la familia tienen acciones distribuidas que les permiten participar en la toma de decisiones. Empresas de propiedad concentrada, los miembros de la familia son propietarios, pero sólo un pequeño grupo controla y toma decisiones.

Las empresas legalmente constituidas se encuentran registradas en el año 2025 en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros son 220.106, de las cuales 167.865 se encuentran activas, de ellas un 42.89% pertenecen al grupo de las Sociedades por Acciones Simplificadas, además, se tiene 39.47% de empresas registradas como Sociedad Anónima, y un 17.18% están registradas como Responsabilidad Limitada, de acuerdo con la figura 1.

Figura 1

Tipos de empresas en Ecuador



Nota. Tomado de Reporte por tipo de compañía, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025)

Modelos de empresas familiares

Marcelino et al., (2020) expresan que existen modelos para comprender el funcionamiento de las empresas familiares, entre los que se destacan varios que se exponen.

Modelo de los tres círculos: Es una herramienta que permite comprender la dinámica de la empresa familiar. La empresa familiar tiene una interrelación con tres sistemas que gestionan adecuadamente un negocio, entre ellos: la familia, la empresa y la propiedad. Cada persona que es familiar que forma parte de la empresa puede ocupar uno o más sistemas, mientras que las personas que no son familiares solo pertenecen al sistema empresa (Araya, 2017).

Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno: Este modelo integra las dinámicas internas y externas del negocio familiar, reconoce que las empresas familiares deben ser analizadas en tres dimensiones: 1) la familia y sus valores, 2) la empresa y su estrategia de negocios, y 3) el entorno. Es fundamental comprender que este enfoque es amplio y permite analizar la profesionalización de la gestión empresarial familiar. Con este modelo se evalúan los factores exógenos que influyen en la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo (Molina et al., 2016).

Modelo del proceso de dirección estratégica: Plantea una visión integradora donde se tiene la dirección estratégica, considerando que existen diferentes factores que tienen que ver con los objetivos estratégicos, las capacidades organizativas y el entorno competitivo. Este

modelo favorece la formulación y evaluación de las estrategias que se vinculan con la participación de la familia en la empresa (Daspit et al., 2017).

Modelo evolutivo tridimensional: Este modelo permite el desarrollo de un análisis de las empresas familiares, favoreciendo el mapeo de la evolución histórica, considerando las necesidades de profesionalización. Este enfoque es útil para la planificación de la sucesión generacional, la formalización (Kumar, 2024).

Modelo organizativo del proceso estratégico: Se considera la organización como una estructura que gestiona las actividades en los diferentes niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta los actores de la empresa familiar. En el proceso estratégico no sólo se consideran los intereses de la empresa, sino que también toma en consideración los valores familiares, fomentando la profesionalización de la empresa (Araya, 2017).

Propiedad en la empresa familiar

En una empresa familiar el capital social de la empresa ha sido aportado por los miembros de una familia, siendo ellos los accionistas o propietarios de la empresa, son los responsables de la dirección y gobierno, donde se toman decisiones. Existen propietarios de una empresa que no laboren en ella, sea porque tienen otras fuentes de ingresos o porque tienen otras propiedades. Las empresas familiares pueden tener inversores o accionistas que no son miembros de la familia, quienes pueden trabajar o no dentro de la empresa (Nazralla, 2016).

Poder y gobierno en la empresa familiar

La gobernanza corporativa en una empresa familiar se enfoca en la dirección de la empresa, donde se toman decisiones estratégicas para la empresa, es en el nivel ejecutivo donde se tiene las reuniones del más alto nivel directivo, donde se direcciona el control del negocio. El directorio tiene la responsabilidad de que la empresa sea administrada de forma eficiente, lo cual es medido con la información financiera de la empresa. Los miembros del directorio de la empresa son los accionistas que se reúnen para la toma de decisiones que garanticen la buena marcha de la empresa (Lemos, 2012).

Sucesión en la empresa familiar

La sucesión es el proceso donde se realiza el reemplazo del propietario, que decide dejar a alguien en su lugar, delegándole autoridad para la toma de decisiones. En muchos casos la sucesión implica cambios en la dirección de la empresa, puesto que, cada persona tiene un estilo propio, por lo que puede imponer cambios que se realicen para el mejoramiento de las capacidades operativas de la empresa. En muchas empresas familiares la sucesión del directivo se realiza de forma planificada, por lo que, reciben entrenamientos en dirección estratégica (Sierra, 2022).

Profesionalización

La profesionalización en las empresas familiares permite la organización administrativa para hacer eficientes los procesos productivos, donde se aplican diferentes técnicas para la mejora de la productividad, para ello se establecen procedimientos que ayudan a optimizar los recursos. Al aplicar la profesionalización se genera también la incorporación de nuevas tecnologías que favorecen a la toma de decisiones con base en datos reales que se obtienen de los indicadores a fin de elevar el nivel de eficiencia operativa en la gestión de recursos (Cepeda, 2024).

Al adoptarse un proceso de profesionalización un negocio o empresa incorpora una visión metodológica que le permite ser controlada de forma estratégica, adoptando prácticas empresariales formales, donde se establecen sistemas y procesos que se basan en criterios técnicos, que deben ser medidos para determinar su efectividad. Al establecer reglas claras sobre los procesos y procedimientos que se deben seguir tanto por el personal externo como por los miembros de la familia, definiendo de forma sistemática y ordenada los roles y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, buscando que haya mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa (Carrión y Moreira, 2024).

Con la profesionalización las empresas no pierden su esencia, sino que adoptan herramientas de la administración científica con el propósito de garantizar su permanencia a largo plazo. En un mercado globalizado que es muy competitivo, se tiene que tener estructuras organizativas con procesos eficientes, por lo que, las empresas familiares que desean tener éxito deben ser administradas con procesos claros en cada área funcional, estableciendo procedimientos estandarizados, indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones basadas en datos. Muchos casos de éxito se han registrado al incorporar profesionales externos que cuenten con experiencia en la gestión administrativa, que han desarrollado un modelo de negocios con visión estratégica a largo plazo (Martín et al., 2022).

Marcelino et al., (2020) expresaron que la profesionalización implica la transformación de la propiedad y gestión en un negocio, donde se establecen cambios desde la organización, la toma de decisiones, planeación de la sucesión, con procesos racionales para la gestión de los recursos. Además, se debe establecer políticas de la organización, considerando la gestión del talento humano, cultura organizacional, manejo financiero, entre otros. Existen muchas empresas que han optado por un proceso de profesionalización con miembros externos al núcleo familiar contratando un presidente ejecutivo (CEO) que aporte objetividad y profesionalismo en la administración de la empresa. En otros casos, la profesionalización se da

dentro del núcleo familiar, donde se forma académica y profesionalmente en escuelas de negocios, a un miembro de la familia para que asuma la dirección de la empresa.

En ese sentido, con la profesionalización no se pretende dar la dirección de la empresa a una persona externa, siendo un proceso que se debe analizar considerando varios aspectos, teniendo en cuenta que lo realmente importante es que los procesos de toma de decisiones no se sigan realizando de forma intuitiva o improvisada, sino que se realice de forma analítica, en base a los indicadores de gestión y análisis financiero que se implementan con la profesionalización de la empresa. Muchas empresas familiares funcionan de manera informal, por lo que no se establece una planificación estratégica que rijan la visión, misión y objetivos de la empresa (Armas y Maridueña, 2019).

Modelo de gestión de empresas familiares con la profesionalización

Un modelo de gestión establece el direccionamiento estratégico desde un enfoque profesional, basado en una estructura organizativa formal, sin que se realice cambios en la identidad del negocio. En un entorno empresarial globalizado y competitivo, las empresas familiares deben diseñar estrategias que permitan afrontar su adaptación en el proceso de profesionalización, donde se transforma su enfoque administrativo sin que se cambien los valores familiares (Songini et al., 2023).

La profesionalización exige que la empresa familiar pase de un modelo informal hacia un modelo de gestión que incorpore prácticas gerenciales formales, con la adopción de la planificación estratégica profesionalizada, donde se cuenta con herramientas administrativas para mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros, estableciendo indicadores de gestión para tener un mayor control del uso de los recursos, lo cual permite hacer mediciones de la efectividad (Iqbal y Zpalanzani, 2022).

Un modelo de gestión permite integrar la toma de decisiones mediante datos, siendo importante incorporar el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) que es una herramienta que permite simplificar la gestión, usando estrategias que favorecen en el direccionamiento de la empresa, sin limitarse al tamaño de la empresa o la actividad productiva. Esta herramienta ayuda al cumplimiento de la visión empresarial, por medio de la ejecución de objetivos estratégicos que generan valor. Se identifican de forma clara los indicadores financieros y no financieros, que complementan el análisis de la organización en cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Mendez et al., 2019).

Además, la profesionalización implica que el uso del proceso administrativo, lo cual conlleva a que se tenga una gestión técnica y formal. Bajo este enfoque se tiene una transición

ordenada que permite la incorporación de prácticas empresariales que se vinculan directamente con las funciones administrativas de Fayol, donde se planifica, organiza, dirige, coordina y controla el negocio, con procesos establecidos para delegar funciones, lo cual permite mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Los procesos operativos son importantes para toda empresa, puesto que se ejecutan para producir un bien o servicio, bajo esquemas informales no se encuentran documentados. La profesionalización permite estandarizar procesos y procedimientos, que ayudan a mejorar el rendimiento operativo de los trabajadores (Culasso et al., 2018). Los procesos financieros que se realizan en las empresas familiares, muchas veces son realizados de forma improvisada, por lo que, se tiene poca información contable, debido a ello con el proceso de profesionalización se implementa un sistema formal para el registro contable, con lo que se puede hacer estados financieros, datos con los cuales se realiza el análisis financiero, e indicadores de desempeño financiero (Piyasinchai et al., 2023).

La tecnología cumple un papel muy importante en la profesionalización de una empresa familiar, puesto que, hay herramientas tecnológicas que se utilizan para optimizar las operaciones. El uso del software de gestión (ERP o CRM) ayudan en la automatización de los procesos mejorando los niveles de eficiencia, logrando una ventaja competitiva en un entorno empresarial cambiante (Portilla y López, 2022).

Capítulo II: Metodología

Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla bajo el enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Con el enfoque cuantitativo se pretende realizar un análisis con datos primarios del negocio familiar Metálicas Bravo para conocer su situación problemática actual en el mercado. Considerando la información obtenida se plantea una propuesta de solución a la problemática que ayude a mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros mediante la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo.

Los estudios cuantitativos permiten la obtención de información numérica que se analiza mediante herramientas estadísticas que ayuden a comprender la problemática, proporcionando datos con los cuales se puede establecer la relación entre la profesionalización y los procesos administrativos, operativos y financieros, para establecer una solución viable para Metálicas Bravo. El enfoque cualitativo permite obtener datos alfanuméricos expresados en información documental, para comprender la problemática a partir del uso de herramientas que ayuden a establecer las causas de la problemática que tiene Metálicas Bravo.

Tipo de investigación

La investigación será de tipo transversal, puesto que la información se la recolecta en un solo momento, esto permite contar con datos sobre las variables de estudio. De acuerdo con Hernández et al., (2018) este tipo de investigación se utiliza para observar fenómenos tal como suceden, en su contexto natural, lo cual permite tener un panorama general sobre la problemática, destaca por su eficiencia operativa, puesto que se aplica sobre un objeto de estudio, para conocer aspectos puntuales, sin establecer relaciones de causalidad.

Alcance de investigación

El estudio es de alcance descriptivo, puesto que se pretende detallar las particularidades de Metálicas Bravo, como un negocio familiar, siendo necesario caracterizar la estructura organizacional, los procesos administrativos, operativos y financieros. Teniendo en cuenta el análisis del capital humano, uso de tecnología y posición en el mercado, que permita comprender la dinámica del sector empresarial. Mediante el estudio se considera identificar las necesidades que tiene el negocio, siendo la profesionalización un aspecto fundamental para el desarrollo de la investigación.

Diseño de la Investigación

Se utiliza un diseño no experimental, debido a que el estudio será realizado en una misma fecha y lugar, no se plantea la manipulación de las variables del estudio. Se estudia lo

referente a la profesionalización y los procesos administrativos, operativos y financieros desde un contexto real de la empresa identificando las causas y efectos del problema en estudio.

Métodos de investigación

El estudio se lo realiza considerando el uso del método deductivo, de acuerdo con Bernal (2021) es un proceso lógico por medio del cual se analiza una situación conflictiva considerando principios, leyes o teorías que sustentan procesos técnicos o científicos, para llegar a conclusiones específicas sobre el objeto de estudio. Este método no pretende generar conocimientos, sino que se aplica aquellos ya existentes por medio de un análisis coherente y minucioso sobre las teorías de la administración, la profesionalización y los procesos administrativos, operativos y financieros,

Técnicas e instrumentos de investigación

El estudio empírico se lo realiza con técnicas que permiten la recolección de información primaria directamente de los directivos y trabajadores del negocio. Se utiliza como técnicas: el análisis de indicadores financieros y del mercado, el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de las Fuerzas de Porter, análisis de la cadena de valor de Porter, a fin de identificar la problemática que se tiene en la organización, implicando que los trabajadores den sus respuestas con detalle para la recolección de la información.

Herramientas para el Análisis de Datos

Para el análisis de la información recopilada se realizará la elaboración de un Diagrama de Ishikawa, que permitirá la identificación y clasificación de las causas raíz de los problemas que se han determinado en el negocio familiar Metálicas Bravo, que se han distribuido en seis categorías que han sido definidas previamente. Además, se realiza el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de las Fuerzas de Porter, y el análisis de la cadena de valor de Porter. Las respuestas obtenidas se las transcribe en el programa informático Word, que permite el procesamiento para su posterior análisis.

Procedimiento Metodológico

La investigación sigue un procedimiento metodológico que permite la obtención de información primaria confiable, por lo que se desarrollan las siguientes fases:

1. Fase preliminar: Se realiza la revisión teórica con relación a la profesionalización de empresas familiares, se establece el diseño de los instrumentos y se coordina con el propietario para ejecutarlos.

2. Fase de recolección de datos: Se realiza las consultas a los trabajadores de Metálicas Bravo (tanto propietarios como colaboradores). Además, se realiza la obtención de información de estudios en el sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil, así mismo con estudios

relacionados con los negocios y empresas familiares en Ecuador, la profesionalización y la gestión administrativa, operativa y financiera de las PYMES.

3. Fase de análisis y diagnóstico: Con la información recopilada, en esta fase se realiza la codificación de los datos obtenidos, lo cual facilita el procesamiento. Se elaborará un Diagrama de Ishikawa que permita identificar las causas raíz de los principales problemas que enfrenta el negocio familiar “Metálicas Bravo”. Además, se realiza un análisis interno y externo, utilizando técnicas como: las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA, análisis PESTEL, y análisis de la cadena de valor de Porter, lo cual permitirá comprender el mercado y la organización del negocio al interior, a fin de identificar la situación actual con las problemáticas, así como las oportunidades que se presentan.

4. Fase de diseño de la propuesta: Con la información analizada, se procede a elaborar estrategias que permitan la formalización de los procesos internos (administrativo, operativo y financiero), para la profesionalización del negocio familiar "Metálicas Bravo". La constitución como Sociedad de Acciones Simplificada, donde se establece una estructura formal que incluye manual de organización y funciones, además de indicadores de gestión (KPI) para evaluar permanentemente todas las áreas. Por último, se realizará un plan de acción que permita establecer las actividades que se deben realizar para la profesionalización del negocio familiar, con un cronograma que guíe la ejecución de la propuesta.

5. Fase final: El producto final es la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo, con lo que se pueden establecer conclusiones a partir de los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo. Además, se presentan recomendaciones para "Metálicas Bravo"; así mismo se incluyen sugerencias para realizar futuras investigaciones en el ámbito de la profesionalización de empresas familiares, que permita contribuir al conocimiento en este campo.

Capítulo III: Análisis del Entorno Empresarial

Análisis Externo

Ecuador es un país que brinda oportunidades para el desarrollo de negocios y emprendimientos, siendo importante considerar ciertos aspectos de la realidad del país con el fin de plantear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el gobierno y el mercado, minimizando las amenazas que existan en el contexto de la economía o la sociedad, por lo cual se aplican diferentes herramientas para analizar el contexto del país.

Análisis PESTEL

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal (PESTEL) permite analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa, teniendo un análisis político que refleja la situación actual del país desde la perspectiva del gobierno o de las instituciones del Estado, además se considera el entorno económico del país con relación al sector manufacturero, por otro lado se tiene el entorno social que permite comprender la realidad de la sociedad, con el análisis tecnológico se evidencia productos tecnológicos que se pueden utilizar para el sector manufacturero, en el análisis ecológico se plantea regulaciones ambientales que pueden afectar el negocio, por último las leyes de mayor relevancia que pueden afectar negativa o positivamente al sector manufacturero.

Tabla 1

Matriz PESTEL

Factor	Aspecto	Oportunidad / Amenazas	Tendencia	Afectación
Político	Gobierno tiene políticas públicas de apoyo a las MIPYMES	Oportunidad	Aumentando	Permite acceder a incentivos por el gobierno para profesionalizar la empresa
	Inestabilidad política en el país por las políticas públicas sobre todo de seguridad	Amenaza	Aumentando	Ser víctimas de robos, secuestros o extorsiones
	Inestabilidad política en el país por la crisis de seguridad,	Amenaza	Aumentando	Por la crisis se reducen las ventas

	económica y energética			
Económico	Inflación moderada (1.48%)	Oportunidad	Estable	Estabilidad en la moneda, evita la pérdida de poder adquisitivo
	Crecimiento del PIB del sector manufacturero (2.4%)	Oportunidad	Aumentando	Demanda creciente por leve mejoría en la economía
	Acceso a financiamiento bancario y cooperativo	Oportunidad	Aumentando	Bancos han establecido tasas preferenciales para emprendimientos y PYMES (11.78%)
Social	Escases de mano de obra técnica especializada	Amenaza	Aumentando	Eleva los costos de la mano de obra
	Capacidad de resiliencia del consumidor	Oportunidad	Aumentando	Personas emprendedoras que trabajan para cubrir sus necesidades
	Aumento del desempleo (3.6%)	Amenaza	Aumentando	Reducción de la capacidad de consumo de bienes y servicios
Tecnológico	Avances en nuevas tecnologías de manufactura	Oportunidad	Aumentando	Permite adquirir equipos y maquinarias para reducir tiempos en proceso de producción
	Uso de redes sociales para promover productos y servicios de manufactura	Oportunidad	Aumentando	Favorece en la promoción de productos mobiliarios
	Sistemas de gestión de inventarios digitales	Oportunidad	Aumentando	Permite organizar los inventarios de la empresa

Ecológico	Contaminación al ambiente por proceso productivo	Amenaza	Estable	Inversión en equipos para reducir contaminación
	Contaminación acústica por el uso de equipos y maquinarias	Amenaza	Estable	Inversión para reducir ruido
	Instalación de fuentes generadoras propias de energía	Amenaza	No medible	Instalación de paneles solares para reducir costos energéticos
Legal	Normativas que exigen a las empresas aplicar modelos de seguridad y salud ocupacional	Amenaza	No medible	Pueden generar fuertes sanciones por no cumplir la normativa
	Leyes que obligan al pago de nuevos impuestos	Amenaza	No medible	Hacen que se incremente el valor de los productos
	Ley de compras públicas que prioriza las MIPYMES	Oportunidad	No medible	Ser proveedor de empresas e instituciones del Estado

En el entorno político se ha evidenciado que el gobierno del Ecuador ha establecido políticas públicas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que representa una oportunidad para el negocio. Por otro lado, se considera la inestabilidad política que se tiene en el país por las políticas públicas en materia de seguridad, donde el gobierno tiene dificultades para controlar la inseguridad que se manifiesta con robos, secuestros y extorsiones, por lo que se califica como una amenaza. Además, la crisis de seguridad, crisis económica y crisis energética que afectan la estabilidad política del país y la ciudad en general produciendo reducción de ventas, siendo una amenaza.

En el entorno económico se ha estabilizado la economía nacional, se tiene una tasa de inflación del 1.48% que es importante para considerar el poder adquisitivo de las personas, por lo que esta estabilidad se considera como una oportunidad para la empresa. En el último año se ha tenido un crecimiento del sector manufacturero en un 2.4% con relación al PIB, lo cual es una oportunidad, al tenerse mayor capacidad adquisitiva en las personas realizan más compras. Así mismo se ha establecido políticas públicas para el acceso a financiamiento

bancario y cooperativo estableciendo una tasa de interés referencial del 11.78% para emprendimientos y PYMES, que se puede considerar como una oportunidad de financiamiento para capital de trabajo, que mejore la infraestructura del negocio.

En el entorno social se evidencia que existe dificultad para encontrar mano de obra técnica especializada, lo cual implica que se puede elevar los costos operativos siendo una amenaza para la empresa. Otro aspecto importante es la capacidad de resiliencia del consumidor que se considera una oportunidad puesto que las personas emprenden a nivel formal e informal para tener ingresos económicos. Se ha evidenciado en los reportes un aumento del desempleo que se encuentra en el 3.6%, que es bajo, pero en los últimos meses se ha tenido leve incremento constituyéndose en amenaza porque se reduce la capacidad adquisitiva de las personas.

En el entorno tecnológico es importante para todo negocio, en el sector de la manufactura se ha tenido importantes avances, que permiten adquirir maquinarias y equipos que reducen tiempos de elaboración de los mobiliarios, constituyéndose en una oportunidad. Las redes sociales para promocionar los productos del negocio se consideran una oportunidad que debe ser aprovechada. Los sistemas de gestión de inventarios digitales permiten optimizar los procesos, siendo una oportunidad para conocer los productos que se tienen como materia prima para el proceso de fabricación de los mobiliarios.

En el entorno ecológico se considera como una amenaza, debido a que el proceso productivo produce cierto nivel de contaminación ambiental, así mismo el ruido que producen las herramientas y maquinarias producen contaminación acústica que puede afectar a los alrededores del taller, y por último con la crisis energética se ha dado la oportunidad de instalar fuentes generadoras propias de energía, las cuales tienen un alto costo, por lo que se requiere del capital económico, no habiéndose valorado el impacto económico que podría producir en la empresa.

En el entorno legal se tienen leyes laborales que establecen sanciones y multas cuando se incumplen procesos de seguridad industrial, que generan costos en equipos de protección personal para que el personal técnico no sufra accidentes laborales, pudiendo el operario no utilizarlos y se genere la multa. Otro aspecto es los cambios en la legislación que obligue a las empresas a pagar más impuestos y tasas para incrementar recaudaciones, por lo que se consideran amenazas. Por otro lado, la ley de compras públicas prioriza las PYMES como proveedoras del Estado, siendo una oportunidad de negocio muy importante.

Análisis EFE

La evaluación de los factores externos (EFE) permite realizar un análisis estratégico sobre los factores externos que pudieran provocar afectación a la empresa, se establece un peso a cada factor según la relevancia, se califica cada factor en una escala del 1 al 4 siendo que 1 es más bajo, y 4 el más alto, luego se multiplica el peso por su calificación para obtener una puntuación, que permita conocer las oportunidades y amenazas que son de mayor relevancia para el posterior desarrollo de estrategias.

Tabla 2

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Políticas públicas de apoyo a las MIPYMES	0,09	3	0,27
Ley de Compras Públicas que prioriza MIPYMES	0,09	4	0,36
Acceso a financiamiento con tasas preferenciales para MIPYMES (11.78%)	0,08	2	0,16
Crecimiento del PIB del sector manufacturero (>2%)	0,07	3	0,21
Avances tecnológicos en equipos de manufactura	0,06	2	0,12
Uso de redes sociales para comercialización de productos y servicios	0,06	2	0,12
Herramientas digitales para el manejo de inventarios	0,05	1	0,05
Resiliencia del consumidor	0,03	2	0,06
Subtotal	0,53		1,35
Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Elevada fragmentación de talleres artesanales	0,09	1	0,09
Inestabilidad política y crisis de seguridad	0,08	1	0,08
Escases de mano de obra técnica calificada	0,07	2	0,14
Ingreso de productos importados de plástico	0,06	1	0,06
Nuevos impuestos que aumentan los costos operativos	0,05	1	0,05
Exigencias legales en seguridad industrial	0,05	1	0,05

Contaminación acústica y ambiental en el proceso productivo	0,04	1	0,04
Aumento del desempleo que hace reducir el consumo	0,03	2	0,06
Subtotal	0,47		0,57
Total	1,00		1,92

Las oportunidades que se han evidenciado para el negocio familiar se establecen en primer lugar, la ley de compras públicas prioriza las pequeñas y medianas empresas como proveedoras del Estado para realizar las compras de mobiliarios. En segundo lugar, las políticas públicas que el gobierno ha establecido para las pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas. En tercer lugar, se tiene el crecimiento del PIB del sector manufacturero que es una oportunidad para crecer el negocio.

En cuarto lugar, el acceso a financiamiento con tasas preferenciales como pequeña empresa es una oportunidad para acceder a capital de trabajo para compra de maquinarias y herramientas modernas. Por lo que en el proceso de profesionalización se debe considerar la formalización como empresa para aprovechar estas oportunidades, habiendo la posibilidad de constituirse como Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS).

Las amenazas que se han observado tienen que ver con situaciones que pueden afectar gravemente a la empresa, siendo la primera la poca mano de obra técnica calificada, lo cual tiene implicancia directa en los costos puesto que, en la familia ninguno de sus miembros realiza el proceso de fabricación, todos tienen funciones administrativas, debiendo contratar maestros artesanos que cumplan dichas funciones.

En segundo lugar, se tiene la elevada fragmentación de talleres artesanales donde los operarios aprenden en Metálicas Bravo y luego crean sus talleres siendo competidores directos en un futuro. En tercer lugar, se tiene la inestabilidad política y crisis de seguridad afecta gravemente por la inseguridad que se manifiesta en robos, secuestros y extorsiones que reducen las ganancias pudiendo afectar la integridad física de la familia.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten la obtención de información sobre el contexto externo al negocio que pueden afectar la buena marcha, con este análisis se identifica escenarios reales que provocan afectaciones al proceso productivo, proceso de ventas, permanencia en el mercado, la competitividad. Información con la cual se puede plantear

estrategias que permitan anticiparse a escenarios, en los cuales se debe ser competitivos, aprovechando las oportunidades que se presentan en el contexto empresarial.

Figura 2

5 fuerzas de Porter



La primera fuerza externa que puede afectar a la empresa tiene que ver con la amenaza de nuevos competidores, que se manifiesta con la proliferación de talleres artesanales que se instalan con inversión mínima, lo cual hace que exista menos mano de obra calificada. Así mismo, se tiene que las redes sociales ofertan productos mobiliarios de diferentes calidades y precios que muchas veces no son competitivos.

La segunda fuerza externa que puede afectar es el poder de negociación de los proveedores, se considera la capacidad que tienen los proveedores de acero y madera, que tienen monopolizados estos productos, lo cual implica que ellos establecen precios de sus productos que pueden afectar en los costos directos en los productos que elabora la empresa, debiendo incrementar los precios al consumidor final.

La tercera fuerza externa que provoca afectación a la empresa es el poder de negociación de los compradores que se evidencia cuando existen clientes que buscan precios

bajos, o en el caso de los clientes que buscan descuentos por un volumen mayor de compra, pudiendo afectar en los costos operativos, al tener que hacer descuentos o dar ventajas para que realicen la compra.

La cuarta fuerza externa que puede afectar la empresa es la amenaza de productos sustitutos, con los tratados de libre comercio se tiene el ingreso de productos mobiliarios de plástico y elaborados de materiales sintéticos similares a la madera, cuyo costo es menor porque vienen de ensamblar, lo cual es muy consumido por los usuarios, así mismo hay maestros artesanos que elaboran productos sustitutos con otro tipo de materiales tipo rústicos, o de otro tipo de madera.

La quinta fuerza externa que afecta a la empresa es la rivalidad entre competidores, que produce elevada fragmentación de talleres artesanales que compiten por precios, estableciendo precios bajos, promociones, entre otras estrategias de marketing. Así mismo, hay proveedores que realizan mobiliarios estandarizados de materiales plegables que se pueden armar, lo cual hace que sean de fácil comercialización.

Descripción del mercado

En la ciudad de Guayaquil existe una alta demanda de muebles metálicos y de madera que constituyen productos para atender las necesidades del sector educativo, instituciones públicas y empresas, además de los hogares, donde se requieren diferentes artículos como: muebles, estaciones de trabajo, modulares, mesas de reuniones, sillas gerenciales, *tanden*, *counter*, cajoneras, entre otros. Productos que se destacan por su fino acabado, diseño moderno, y precios competitivos.

Los fabricantes de estos productos son talleres industriales y artesanales, así como importadores que los distribuyen en diferentes comercios y locales; muchos de ellos son personas naturales y otros son personas jurídicas legalmente registradas ante la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. Metálicas Bravo ha encontrado una gran oportunidad en el mercado, considerando la fabricación de mobiliarios personalizados a la medida y requerimientos del cliente.

Principales competidores

En la ciudad de Guayaquil existen 121 empresas formalmente registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con las actividades C3100.01 (113 compañías) y C3100.02 (8 compañías); no existe información sobre las personas naturales que tienen talleres artesanales que se dedican a esta misma actividad. Las empresas antes mencionadas se encuentran distribuidas en diferentes sectores geográficos de la ciudad, donde Metálicas Bravo no tiene mayor influencia, por lo que, se ha considerado 42 empresas que

tienen su domicilio en el sector Norte de la ciudad, según las actividades: C3100.01 (36 empresas) y C3100.02 (6 empresas).

Tabla 3

Competidores C3100.02 (muebles metal)

N°	NOMBRE	FECHA CONSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	CAPITAL
1	EXHIBIT S.A.	28-01-2010	Av. Carlos J. Arosemena	USD \$ 800
2	INDUSTRIAL DE MUEBLES CORONA S.A.	27/07/1981	Mapasingue Oeste Av. 6ta	\$ 5.000
3	ARTEOFI S.A.	17/05/2002	Vía a Daule Cdla. Inmaconsa	\$ 10.000
4	METALICAS GABY S.A. (METGABYSA)	20/03/2002	Colinas de Alborada Mz. 749	\$ 800
5	DAVIMESA COMERCIAL IMPORT S.A.	18/08/2005	Av. Juan Tanca Marengo km. 1.5	\$ 800
6	FERREDEPOT S.A.S.	23/08/2024	Av. Juan Tanca Marengo km. 4.5	\$ 400

Nota. Reportes de compañías, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025)

Tabla 4

Competidores C3100.01 (muebles madera)

N°	NOMBRE	FECHA CONSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	CAPITAL
1	EURO MUEBLES SOCIEDAD ANONIMA	09/07/1976	KM 10.5 Vía a Daule	\$ 2.480
2	MUEBLES EL BOSQUE S.A.	09/12/1976	Av. Primera	\$ 3.484.506
3	MODERMUEBLE COMPANIA LIMITADA	09/09/1996	V.E. Estrada y Costanera	\$ 10.000
4	BRIKO S.A.	22/01/1990	Km. 9.5 vía Daule	\$ 13.500
5	VIOLETACORP S.A.	18/09/1991	V.E. Estrada	\$ 2.000
6	DISEÑO Y FABRICACION DE MODULARES DISFAMOSA S.A.	17/05/1996	Calle tercera entre Dátiles y las Monjas	\$ 800
7	MUEBLES Y DIVERSIDADES MUEDIRSA S.A.	30/01/2008	Vía a Daule	\$ 6.000
8	ANAQUELES Y DISEÑOS, ANADYSA, S.A.	24/05/2001	Av. Francisco de Orellana	\$ 800
9	ACERUM S.A.	03/08/2005	Vía a Daule	\$ 1.000
10	FUTURMUEBLES S.A.	08/05/2007	Alborada 11ava etapa	\$ 800
11	FABRIKMODULOS S.A.	30/1/2008	Tercera Mz. 5	\$ 1.000
12	MODUVID S.A.	08/06/2009	Av. Carlos Julio Arosemena	\$ 800
13	MUEBLES EUREKA S.A. MUEUREK	12/01/2012	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 800

14	MASSPRODUCTS S.A.	17/10/2007	Av. Ignacio Robles	\$ 12.000
15	SAWACORP S.A.	08/03/2014	Av. Tercera	\$ 800
16	MOBILIARIO EIDOSMOBILIA S.A.	16/03/2016	Av. Las aguas	\$ 800
17	INNOVA MOBILIARIOS Y ESTRUCTURAS LAMOBIL S.A.	11/07/2016	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 800
18	HARTMANN FURNITURE DESIGN HARTMANNDDESIGN S.A.	27/10/2017	Carlos Julio Arosemena	\$ 1.000
19	MUEBLIAREC S.A.	17/11/2017	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 800
20	NOMADASOLUTIONS S.A.	03/02/2020	Av. Carlos Julio Arosemena	\$ 800
21	INDUSTRIA MADERERA RUSTICWOODART S.A.	11/08/2020	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 800
22	DISEÑOS Y CREACIONES ZHININ XV S.A.S.	20/03/2023	Calle segunda	\$ 200
23	MUEBLASA MADERAS Y ESTILOS MMYE S.A.S.	07/05/2024	Av. Francisco de Orellana	\$ 400
24	V&L-HOME S.A.S.	17/07/2024	Cdla. Martha de Roldós	\$ 10.000
25	MUEBLESCA S.A.S.		Av. Francisco de Orellana	\$ 100
26	CORPORATE FURNISHINGS S.A.S.	19/11/2024	Francisco de Orellana	\$ 100
27	MULTIDECOREC S.A.S.	23/03/2025	Sauces VI	\$ 400
28	ECUA&DOOR S.A.	08/07/2015	Av. Benjamín Carrión Mora	\$ 800
29	NOMADAMOBILIARIO S.A.	18/02/2016	Av. Carlos Julio Arosemena	\$ 800
30	MODUMOBEL S.A.	30/08/2018	Alborada	\$ 800
31	ELEMENTO MODERNO DISEÑO&ARQUITECTURA S.A.	07/01/2019	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 31.000
32	MODIMAL S.A.	27/07/2020	Circunvalación Sur	\$ 211.000
33	ALBUSATAN S.A.S.	08/02/2021	Av. Francisco de Orellana	\$ 800.200
34	QUALITYCOOK S.A.S.	18/01/2023	Av. Carlos Julio Arosemena	\$ 800
35	TERRAVOLT S.A.	02/08/2023	Circunvalación Sur	\$ 800
36	DSGNCORP S.A.S.	07/06/2024	Av. Juan Tanca Marengo	\$ 400

Nota. Reportes de compañías, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025)

La empresa Muebles El Bosque S.A. es el mayor competidor para el negocio Metálicas Bravo tiene sucursales a nivel nacional con un adecuado posicionamiento y consolidación en el mercado, así mismo ALBUSATAN S.A.S. es un segundo competidor importante puesto que también tiene un local cerca del negocio que genera altas ventas.

Posicionamiento en el mercado

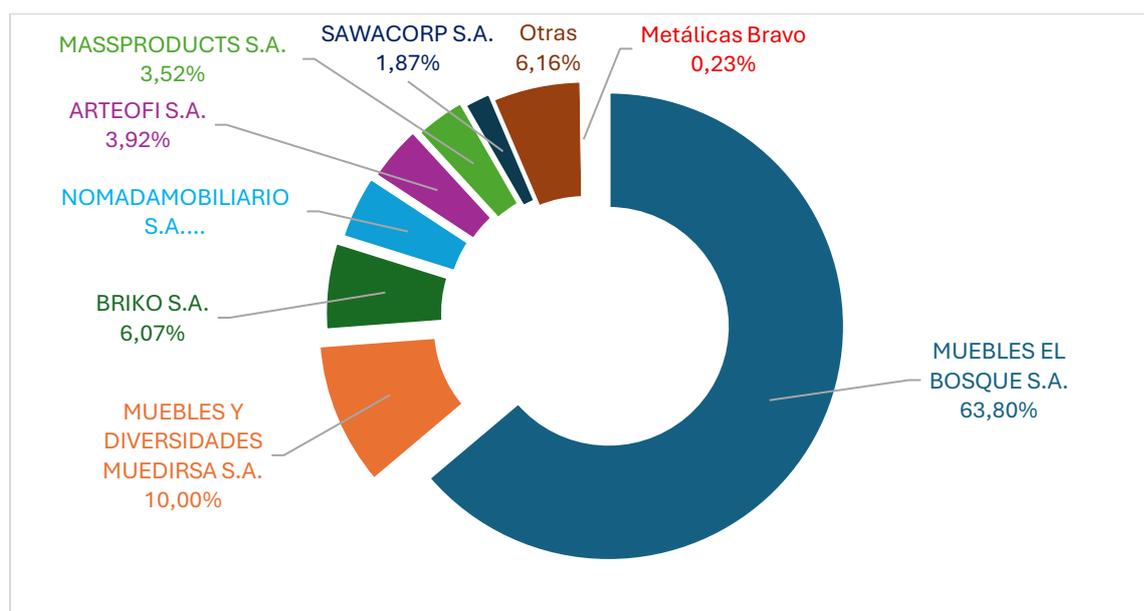
Se tienen datos generales sobre las ventas totales del sector “C Industrias manufactureras”, que en el año 2024 fueron 2.809 millones de dólares. Sin embargo, no hay información oficial desagregada sobre las actividades que forman parte del sector, esto es, la clase “C3100 Fabricación de muebles”.

Para establecer el posicionamiento del negocio familiar, se ha revisado los estados financieros que las empresas del sector Norte (ver tablas 3 y 4), han sido subidos a la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros (2025), lo cual permite establecer el total de ventas del sector (\$ 40.499.951,74), para luego dividir para el total de ventas del negocio, y multiplicarlo por 100, de tal forma que se obtenga el porcentaje de posicionamiento del mercado.

$$\text{Posicionamiento} = \frac{\text{Ventas totales del negocio}}{\text{Total de ventas del sector}} * 100$$

Figura 3

Posicionamiento del mercado



Nota. Elaborado a partir de informes financieros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025)

De acuerdo a los datos obtenidos el 94% del mercado está dominado por 7 empresas que tienen ventas superiores a los 500 mil dólares, de las cuales Muebles El Bosque S.A. tiene una participación del 63.80% del mercado con ventas por USD \$ 25.896.075; la segunda empresa tiene el 10% con ventas por USD \$ 4.059.839; el negocio familiar Metálicas Bravo tiene una participación del mercado del 0.23% con ventas de USD \$ 92.366,44 siendo décimo octava en ventas durante el año 2024.

Análisis interno

El negocio familiar Metálica Bravo es un emprendimiento que se ha sostenido en el mercado por aproximadamente 25 años, brindando atención personalizada a los clientes, con soluciones empresariales y para el hogar, a través de la fabricación de mobiliarios que les permiten a sus clientes mejorar sus condiciones laborales o en el hogar. Este negocio presenta

dificultades en la gestión administrativa, por lo que no se cuenta con información interna de los procesos que se aplican, es por ello que se tiene que aplicar diferentes herramientas para hacer el análisis interno que permiten conocer los aspectos positivos y negativos relevantes para comprender la problemática que atraviesa, a través de información obtenida con herramientas validadas científicamente.

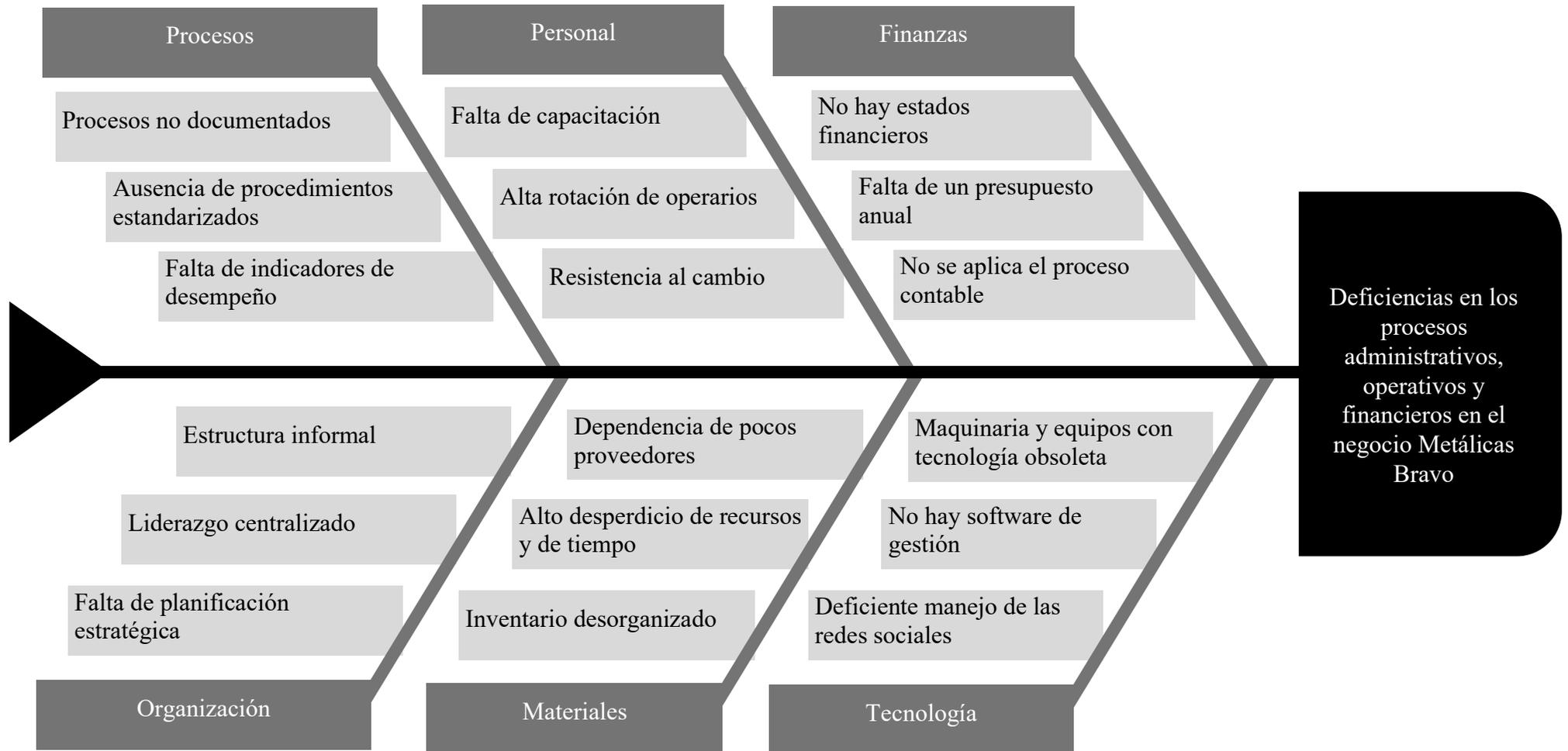
Para analizar la problemática interna de la empresa se realiza el diagrama de Ishikawa, para conocer los factores internos se utiliza el análisis AMOFHIT que evalúa las áreas funcionales de la empresa, para hacer el análisis EFI que permite conocer las fortalezas y debilidades.

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa favorece el análisis de la situación conflictiva, desglosando en varias dimensiones los problemas que son estudiados para obtener las posibles causas, a fin de tener un diagnóstico de la problemática, que permita establecer diferentes alternativas para solucionar las deficiencias que afectan el negocio.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



El diagrama Ishikawa permite analizar la problemática del negocio, para lo cual se consideran las principales deficiencias en los procesos administrativos, operativos y financieros que se presentan en el negocio familiar Metálicas Bravo, lo cual implica que haya una idea clara de las necesidades y problemáticas que se tienen. Se analiza considerando seis aspectos puntuales: finanzas, tecnología, personal, materiales, procesos y organización.

Las finanzas presentan problemas debido a que no se realiza el proceso contable, por lo que profesionalmente se desconoce el estado financiero del negocio, lo cual impide aplicar los indicadores o ratios financieros para conocer los niveles de rentabilidad, utilidades, endeudamiento, entre otros. La tecnología es otro aspecto que tiene dificultad, puesto que al ser un negocio que tiene un cuarto de siglo, que inició como un pequeño emprendimiento, que con el tiempo fue creciendo en ventas, pero no se actualizó tecnológicamente, por lo que, sigue utilizando herramientas básicas para los procesos productivos, lo cual implica destinar mayor tiempo en las tareas.

Con relación al personal se tiene resistencia al cambio, falta de capacitación y alto nivel de rotación de operarios lo cual es crítico debido a que no se tiene manuales de procedimientos que indiquen las tareas de forma estandarizadas. Los materiales se tienen de forma improvisada, evidenciándose desperdicios. Los procesos no están documentados lo cual implica que hay deficiencias. Además, no se tiene una organización adecuada, debido a la improvisación en la gestión administrativa.

Análisis AMOFHIT

La matriz que realiza la valoración de las áreas funcionales internas de la empresa, conocida como AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Tecnología) permite el análisis interno para conocer las fortalezas y debilidades que se presentan dentro de la empresa. Se califica cada factor en una escala del 1 al 4 siendo que 1 es más bajo, y 4 el más alto.

Tabla 5*Matriz AMOFHIT*

Letra	Elemento	Descripción del factor	Indicador	Resultado actual	Meta esperada	Fortaleza	Neutral	Debilidad
A	Administración y gerencia	Ausencia de planificación estratégica	Existencia de plan estratégico	Inexistente	Documento aprobado			1
	Administración y gerencia	Estructura organizacional informal	Existencia de estructura organizacional	Inexistente	Documento aprobado			1
	Administración y gerencia	Liderazgo centralizado, sin delegación de funciones	Jerarquía y línea de mando	No se evidencia	Implementado			1
M	Marketing y ventas	Limitado uso de las plataformas digitales para el negocio	% visibilidad y engagement	Bajo	>40%			1
	Marketing y ventas	Deficiente posicionamiento en el mercado	% de gasto en publicidad	No se evidencia	5% de utilidades			1
	Marketing y ventas	Conocimiento del mercado guayaquileño	% de posicionamiento	0 – 1%	5%	3		
	Marketing y ventas	Trayectoria de 25 años y buena reputación en el mercado	% de reconocimiento de marca	0 – 1%	5%	4		
O	Operaciones	Alta capacidad de personalización de mobiliarios según la necesidad del cliente	% de pedidos personalizados	Alta	>80%	3		
	Operaciones	Procesos no estandarizados, ni documentados	Existencia de manual de procedimientos	Inexistente	Documento aprobado			1
	Operaciones	Ubicación estratégica en un buen sector de la ciudad	Índice de seguridad	No se evidencia	>80%	1		
	Operaciones	Local propio con infraestructura, equipos y herramientas	Estado de la infraestructura	Bueno	Bueno	2		

	Operaciones	Maquinaria obsoleta, con falta de mantenimiento preventivo	Estado de la maquinaria	Bueno	Bueno		1
	Operaciones	Satisfacción de clientes leales por calidad de productos	% de satisfacción	No se evidencia	>80%	2	
F	Finanzas y contabilidad	Ausencia de un sistema contable formal	Uso de sistema contable	Inexistente	Implementado		1
	Finanzas y contabilidad	Falta de balances contables o reportes financieros	Nº de reportes financieros	Inexistente	Anual		1
	Finanzas y contabilidad	Declaraciones de impuestos y pago de tributos	Periodicidad de declaraciones realizadas	Mensual	Mensual	2	
H	Recursos humanos y cultura	Equipo humano con experiencia en la fabricación de mobiliarios para oficina, hogar y empresas	Años de experiencia	No se evidencia	CV actualizados	3	
	Recursos humanos y cultura	Trabajadores sin formación profesional	Título académico	No se evidencia	Títulos registrados o formación por competencias laborales		1
	Recursos humanos y cultura	Cultura familiar que promueve los principios organizacionales	% de satisfacción del cliente interno	No se evidencia	>80%	1	
I	Informática y comunicaciones	Falta de uso de plataformas digitales como (ERP y CRM)	Existencia de ERP/CRM	Inexistente	Implementado		1
	Informática y comunicaciones	Comunicación interna informal	Canales formales de comunicación	Inexistente	Implementado		1
T	Tecnología	Uso de herramientas manuales y tradicionales	Nivel de digitalización del proceso	Bajo	Medio		1

La matriz AMOFHIT permite hacer el análisis interno del negocio familiar, considerando áreas claves de una empresa, lo cual no se cumple totalmente, debido a que es un negocio que se ha manejado de forma improvisada, si aplicar herramientas administrativas, contables, operaciones, recursos humanos. Se ha identificado fortalezas en las áreas de marketing y ventas, operaciones, finanzas, y recursos humanos, lo cual es importante, debido a que son áreas claves para que exista un negocio sostenible.

En el área de marketing se destaca la trayectoria del negocio que tiene más de 25 años en el mercado guayaquileño, lo que ha hecho que cuente con una buena reputación. Además, el negocio es conocido en el mercado local, esto hace que exista un volumen de ventas bastante alto, llegando a estar en el número 18 de ventas a nivel de las empresas identificadas como competidoras. Un aspecto a destacar en el área de operaciones y recursos humanos es que el negocio tiene alta capacidad de personalización de productos según la necesidad del cliente, este aspecto genera una ventaja competitiva que le permite tener un nicho de mercado importante que prefiere contratar los servicios de este negocio porque saben que sus trabajos son garantizados.

Las debilidades de mayor relevancia que se ha evidenciado en las área administrativa, operativa y financiera, puesto que el negocio no cuenta con una estructura organizacional formal, además no se tiene procesos estandarizados que estén documentados en un manual de procedimientos, ni tampoco se tiene balances contables o reportes financieros que permitan conocer el estado de las finanzas del negocio, dificultando la toma de decisiones.

Análisis EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite el desarrollo de un análisis al interior de la organización a fin de tener una visión clara sobre los aspectos positivos y negativos del negocio, lo cual permite la comprensión de las problemáticas y el planteamiento de estrategias para consolidar su posición en el mercado. Se califica cada factor en una escala del 1 al 4 siendo que 1 es más bajo, y 4 el más alto, que luego se multiplica por el peso, dando como resultado el peso ponderado.

Tabla 6

Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Trayectoria de 25 años y buena reputación en el mercado	0.10	4	0.40

Por otro lado, se tiene las debilidades que presenta el negocio familiar Metálicas Bravo, sobre todo con relación a los procesos internos que favorecen para la toma de decisiones que no se evidencia que se hayan implementado, por lo que no existe una estructura organizacional formalmente establecida, esto hace que no haya procesos estandarizados, debido a ello los trabajos se los hace de la forma que el empleado desea hacerlo, sin controlar el uso de tiempos, ni de los recursos necesarios. Además, no se tiene balances contables lo cual implica que no se haga análisis financiero del negocio.

Cadena de valor de Porter

La cadena de valor de Porter permite identificar los diferentes procesos que se tienen dentro de la empresa, lo cual conlleva a tener una planificación adecuada para lograr la satisfacción de los clientes, mediante la coordinación de todas las actividades productivas.

Figura 5

Cadena de valor de Porter

Producción de mobiliarios para oficina, hogares e industrias	Infraestructura: Un local para la fabricación y almacenamiento de los mobiliarios				Clientes satisfechos
	Gestión de recursos humanos: Contratación de personal y capacitación				
	Desarrollo de tecnología: App, catálogo digital, herramientas con nuevas tecnologías.				
	Compras: Rotación de inventarios, proveedores, acceso a crédito				
	Logística interna y externa	Operaciones	Marketing y ventas	Servicio post venta	
	Logística interna: Recepción de la materia prima para elaboración de mobiliarios. Logística externa: Ensamblaje y distribución de los mobiliarios	Corte, pegado, atornillado, ensamble.	Canales tradicionales. Redes sociales. Sistemas de mensajería.	Garantía de los productos, atención de requerimientos por medio de llamadas telefónicas	
	Actividades de apoyo				
	Infraestructura	Recursos humanos	Tecnologías	Adquisiciones	
	Local donde funciona el negocio familiar	Reclutamiento Evaluación de desempeño	Canales digitales	Negociación con proveedores	

Nota. Elaborado a partir de la matriz de la Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor de Porter permite identificar cada una de las áreas de la empresa, a fin de brindar un servicio de calidad que permita tener clientes satisfechos. El negocio familiar Metálicas Bravo en la actualidad brinda el servicio de fabricación de mobiliarios para oficina, hogares e industrias, no se encuentra registrado en el Servicio de Compras Públicas (SERCOP), por lo que no es proveedor del Estado, esto es vender sus productos a las instituciones y empresas públicas.

Cuenta con un local propio que le permite realizar el proceso de fabricación de muebles, los cuales son realizados bajo pedido por medio de un catálogo o bajo el requerimiento del cliente, para lo cual se realiza el diseño en un programa informático que permite mostrar al cliente los diseños de forma personalizada. La gestión de recursos humanos la realiza el propietario Marcos Bravo que es quien toma las decisiones sobre la contratación de personal.

El desarrollo de tecnología se tiene algunos programas y aplicaciones digitales que sirven para el proceso de producción y de marketing y ventas. Las compras las realiza Yadira López cuando las materias primas están por terminarse, no se registran los inventarios en Kardex, por lo que, es muy frecuente que se agote algún material que es comprado de forma inmediata, no se puede realizar la rotación de inventario debido a que no hay registros.

Las actividades primarias en la cadena de valor tienen que ver con el marketing y ventas, que es realizado por Diego Bravo, quien utiliza canales tradicionales, redes sociales y sistemas de mensajerías para ventas, se brinda una atención personalizada al cliente, mostrando los catálogos digitales de productos y cuando el cliente requiere un producto personalizado se realiza la visita al domicilio o negocio a fin de tomar las medidas para hacer el diseño de los mobiliarios en el programa informático que se utiliza para tal fin. El servicio postventa lo realiza Diego Bravo atendiendo a los clientes en los diferentes canales habilitados para estos procesos.

La logística interna y externa es realizada por Anthony Bravo, que se encarga del manejo de la materia prima, debiendo realizar la recepción de los productos, verificando la cantidad y calidad de los mismos para luego almacenarlos. Los mobiliarios cuando están listos para la entrega al cliente se coordina la visita al lugar, Anthony Bravo se encarga de la distribución e instalación de los productos conforme el requerimiento del cliente. Las operaciones en el proceso de producción de los mobiliarios las realizan el operario Geovani Lainez y su ayudante Andrés Lainez quienes reciben el diseño de los mobiliarios con las medidas que han sido establecidas en el programa informático, debiendo realizar todo el proceso de ensamblaje y acabados para la entrega al cliente.

Las actividades de apoyo que se realizan en la empresa, tienen que ver con la infraestructura que es propia, el negocio cuenta con un local y un vehículo que permite realizar el proceso productivo. La gestión de los recursos humanos la realiza el gerente, quien realiza el proceso de selección y contratación cuando se requiere, las tecnologías que se utilizan en la empresa son los canales digitales, así como el software de diseño de los mobiliarios. El proceso de adquisiciones lo realiza la subdirectora administrativa, quien busca y negocia con los proveedores de los productos que se requieren para el proceso productivo, no existe un procedimiento estandarizado que se haya establecido para tal fin, por lo que lo realiza de acuerdo a su criterio personal.

Análisis FODA

La matriz FODA permite el análisis de los factores internos y externos, lo cual conlleva a la identificación de las capacidades reales y las problemáticas que tiene la organización, para el planteamiento de estrategias que ayuden a consolidar su posición en el mercado. El análisis FODA se lo realiza a partir de la información obtenida en la matriz EFE donde se ha identificado las Oportunidades y Amenazas, y en la matriz EFI que ha permitido evidenciar las Fortalezas y Debilidades.

Tabla 7

Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Trayectoria de 25 años y buena reputación en el mercado	1	Ley de Compras Públicas que prioriza MIPYMES
2	Conocimiento del mercado guayaquileño	2	Políticas públicas de apoyo a las MIPYMES
3	Alta capacidad de personalización de los productos acorde a la necesidad del cliente	3	Crecimiento del PIB del sector manufacturero (>2%)
4	Equipo humano con experiencia en la fabricación de mobiliarios para oficina, hogar y empresas	4	Acceso a financiamiento con tasas preferenciales para MIPYMES (11.78%)
5	Satisfacción de clientes leales por calidad de productos	5	Avances tecnológicos en equipos de manufactura
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Estructura organizacional informal	1	Escases de mano de obra técnica calificada
2	Procesos no estandarizados, ni documentados	2	Elevada fragmentación de talleres artesanales
3	Falta de balances contables o reportes financieros	3	Inestabilidad política y crisis de seguridad
4	Trabajadores sin formación profesional	4	Ingreso de productos importados de plástico

5 Ausencia de planificación estratégica

5 Aumento del desempleo que hace reducir el consumo

Tabla 8

Matriz de estrategias derivadas FODA

Combinación FODA		Estrategias	Cruce
FO	(Fortalezas + Oportunidades)	Aprovechar la trayectoria de Metálicas Bravo y la priorización de MIPYMES en las compras públicas para convertir el negocio en una compañía registrada como proveedor de mobiliarios a diferentes entidades del Estado	F1 – O1
DO	(Debilidades + Oportunidades)	Establecer un plan estratégico que permita la formalización como empresa con procesos administrativos, operativos y financieros estandarizados y documentados a fin de solicitar el financiamiento como MIPYME para capital de trabajo	D5 – D2 – O4
FA	(Fortalezas + Amenazas)	Utilizar el servicio de personalización de los productos acorde a la necesidad del cliente para diferenciarse de los talleres artesanales y los mobiliarios de plástico	F3 – A2 – A4
DA	(Debilidades + Amenazas)	Implementar un proceso de formalización como empresa a fin de contratar la mano de obra calificada con contratos fijos	D4 – A1

La matriz FODA (tabla 7) ha permitido agrupar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha identificado 5 aspectos más relevantes que han tenido la mayor puntuación en las matrices EFE y EFI, con lo cual se realiza la matriz de estrategias derivadas (tabla 8) donde se hace el cruce estratégico para establecer estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio. La primera estrategia se la plantea en base al cruce entre las Fortalezas (F1) y las Oportunidades (O1) donde se evidencia que con la profesionalización constituyendo la empresa se puede registrarse como proveedor del Estado para aumentar la cartera de clientes.

La segunda estrategia surge del cruce de las Debilidades (D5 y D2) y las Oportunidades (O4) donde se considera el potencial que tiene el personal para realizar el proceso de profesionalización para mejorar los procesos internos que permitan la obtención de financiamiento para tener un mayor capital de trabajo. La tercera estrategia se tiene con el cruce de las Fortalezas (F3) y las Amenazas (A2 y A4), con la profesionalización se promueve el

servicio de diseño personalizado de los productos mobiliarios lo cual permite ingresar en un nicho del mercado de las personas que buscan diseños a sus necesidades o expectativas. La cuarta estrategia tiene que ver con el cruce de las Debilidades (D4) y las Amenazas (A1) considerando que con la profesionalización de la empresa se debe brindar mejores condiciones laborales a los trabajadores, a fin de establecer una mejor gestión del talento humano.

Contextualización actual de Metálicas Bravo

Metálicas Bravo, es un negocio familiar con más de 25 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, ubicado en la ciudad de Guayaquil, se especializa en la fabricación de mobiliarios para oficina, hogar e industria. Durante sus años de operación, se ha consolidado su presencia en el mercado mediante una oficina, un taller con múltiples áreas de producción, un camión para la distribución de los productos.

El negocio está registrado ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) como persona natural no obligada a llevar contabilidad, se encuentra bajo el régimen tributario denominado RIMPE, teniéndose en la categoría emprendedor. Se abrió el RUC el 26 de julio de 2004 con la actividad de ventas de mobiliarios, se actualizó el registro ante el SRI el 4 de enero de 2024. Su local comercial está en Guayaquil en la Cdla. Martha de Roldós, sector Norte de la ciudad.

Misión

Proveer soluciones funcionales y duraderas en mobiliario para oficina, hogar e industria, combinando diseño personalizado, calidad y responsabilidad con el cliente.

Visión

Al 2029 consolidarse en el mercado guayaquileño de mobiliarios metálicos y de madera personalizados, con proyección nacional, innovación constante y una estructura profesionalizada que garantice sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Estructura organizacional

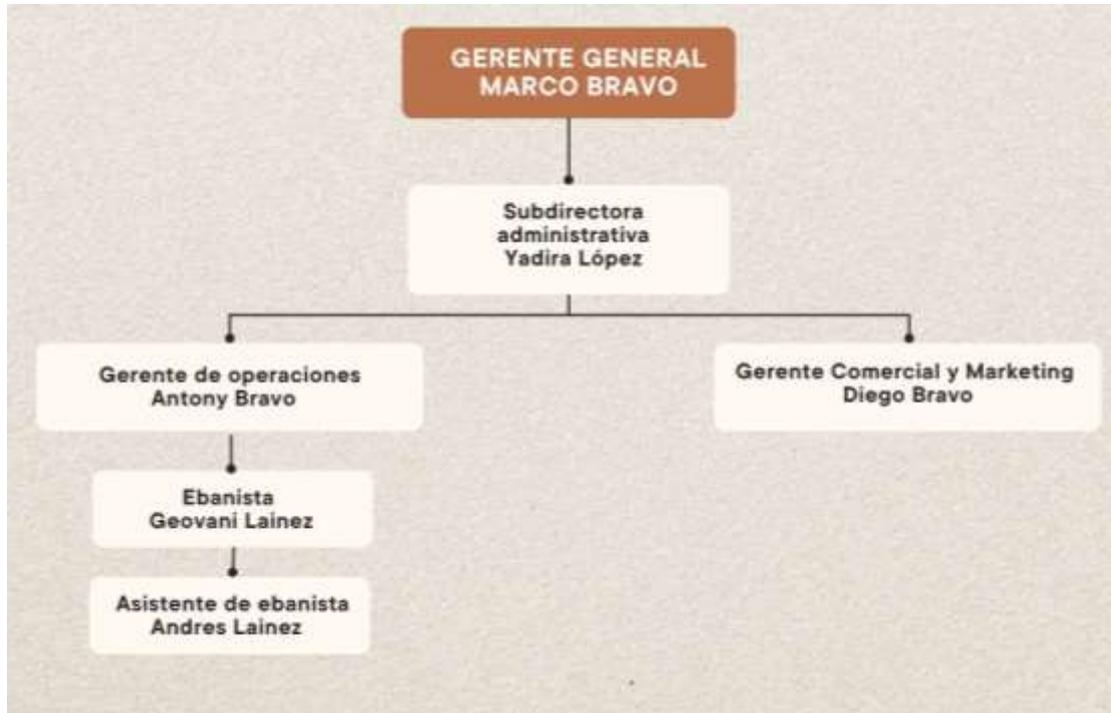
El negocio familiar Metálicas Bravo fue fundado en el año 2000 por el señor René Bravo y su esposa Yadira López, quienes vieron la oportunidad de establecer un negocio dedicado a la producción y venta de mobiliarios para el hogar y la empresa. Con el paso del tiempo se adquirieron activos que han permitido un crecimiento sostenible, así mismo se incorporaron los hijos Diego y Anthony, que desempeñan funciones clave, además de dos colaboradores externos a la familia Bravo López.

La ausencia de departamentos formalmente definidos con las funciones y responsabilidades puede limitar el control de costos, la eficiencia en la producción y el

crecimiento escalable por lo que, la formalización de roles y procesos puede ayudar a consolidar una adecuada gestión administrativa en este negocio familiar favoreciendo su sostenibilidad en el mercado. Al no tenerse un organigrama se procede a realizar uno.

Figura 6

Organigrama



Productos y Servicios

Metálicas Bravo ofrece una amplia gama de productos clasificados en tres líneas principales: oficina, hogar e industria, además de servicios de mantenimiento de mobiliarios.

Tabla 9

Catálogo de productos

Productos	Catálogo
Línea de oficina	<p>43</p>



Línea de hogar



Línea de industria



Procesos administrativos, operativos y financieros de Metálicas Bravo

El negocio familiar Metálicas Bravo desde sus inicios ha sido un negocio informal, no obligado a llevar contabilidad, por lo que, no ha adoptado una estructura organizacional, sino que con el paso del tiempo el propietario encargó ciertas funciones específicas a la esposa y a los hijos, lo que le permitió tener más tiempo disponible para dedicarse a la atención al usuario y otros procesos productivos. Se ha detectado que dentro del negocio familiar Metálicas Bravo se realizan los siguientes procesos administrativos: Gestión de talento humano, gestión de compras, gestión de ventas, gestión de atención al cliente postventas, gestión de marketing y publicidad digital.

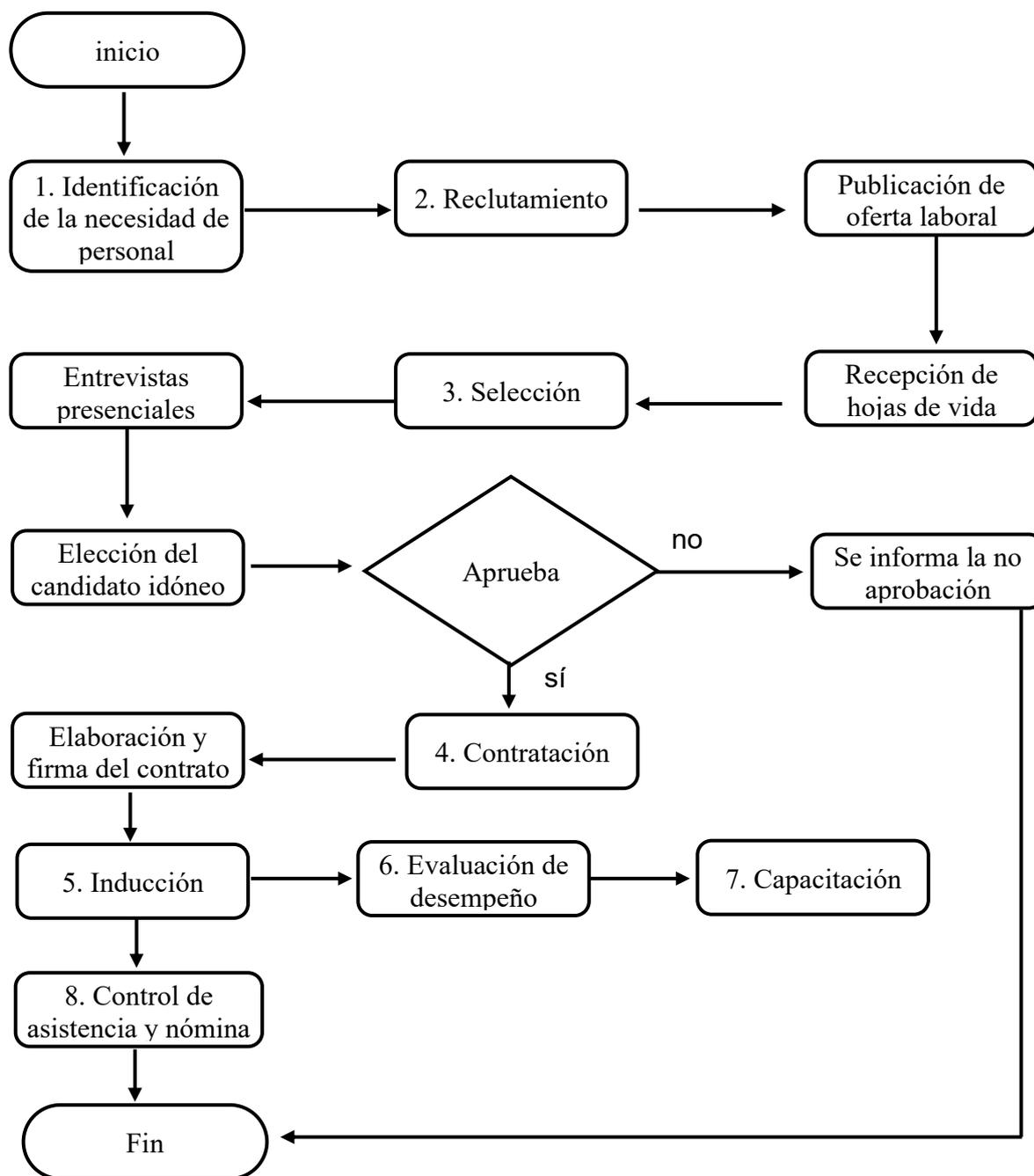
Además, se realizan los siguientes procesos operativos: Diseño del mobiliario personalizado y fabricación del producto. Los procesos financieros que se han evidenciado que se realizan son: gestión de cobros, declaraciones de impuestos, gestión de pagos (sueldos,

impuestos, proveedores, etc.). El análisis de cada proceso se lo realiza al finalizar cada área funcional.

Procesos administrativos de Metálicas Bravo

Figura 7

Proceso de Gestión de talento humano

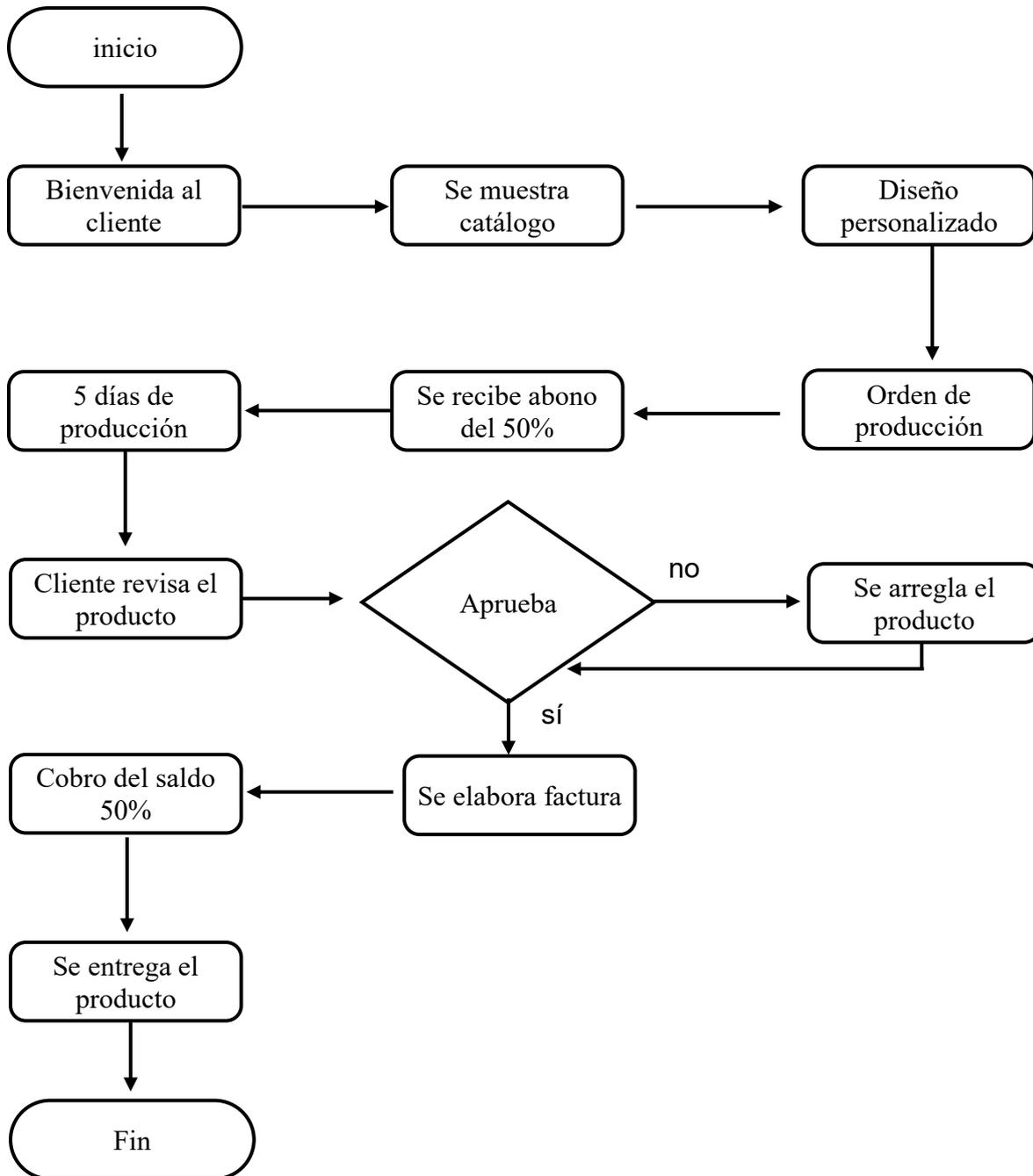


En la figura 7 se evidencia el proceso de la gestión de talento humano donde se detallan las diferentes acciones que se deben hacer para tener un mayor control sobre el personal que labora en la empresa, así como los procesos que se realizan para la selección y contratación de los trabajadores.

Proceso de Gestión de Ventas de Servicio o Producto

Figura 8

Proceso de venta de servicio o producto

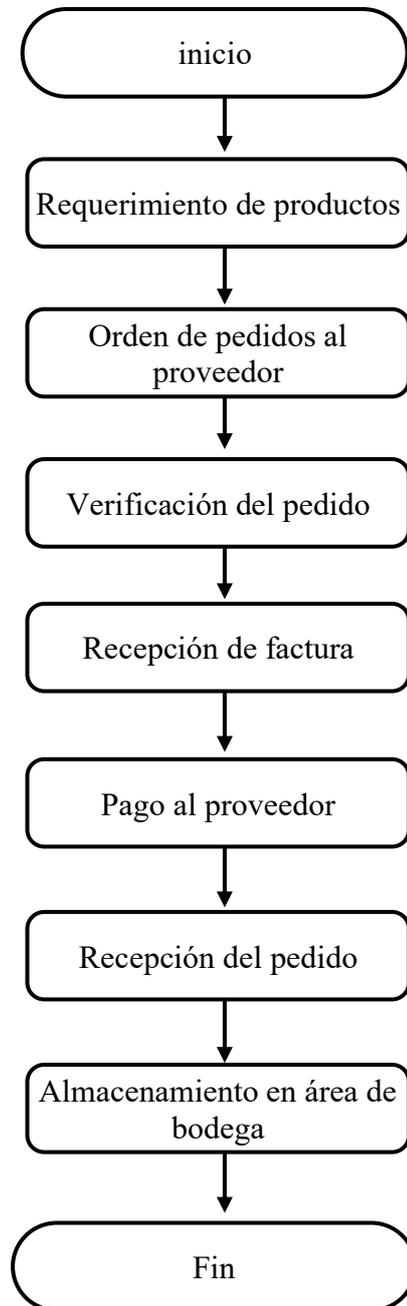


En la figura 8 se tiene el proceso de gestión de ventas de servicio o producto donde se muestra la ruta que se sigue actualmente en el negocio para realiza el abordaje de los clientes desde que toman contacto inicial para adquirir un producto mobiliario para el hogar o para empresas.

Proceso de Compras de materia prima

Figura 9

Proceso de compra de materia prima

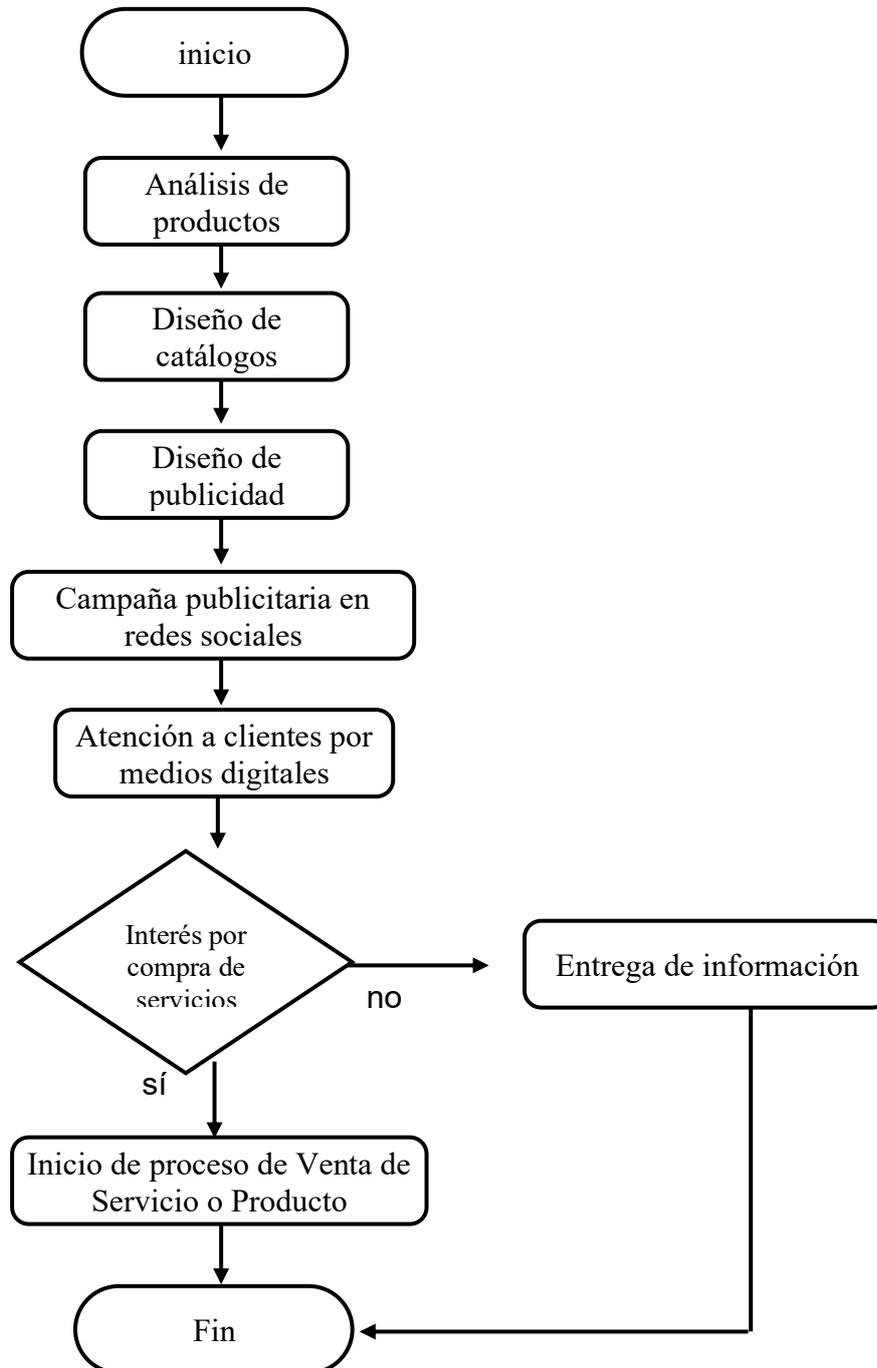


En la figura 9 se establece el proceso de compras de materias primas que se realiza en el negocio, lo cual implica conocer y documentar las compras que se requieren para adquirir los insumos para la fabricación de los mobiliarios, existiendo varios proveedores que se visitan por los precios y la calidad de los productos.

Proceso de Marketing y Publicidad digital

Figura 10

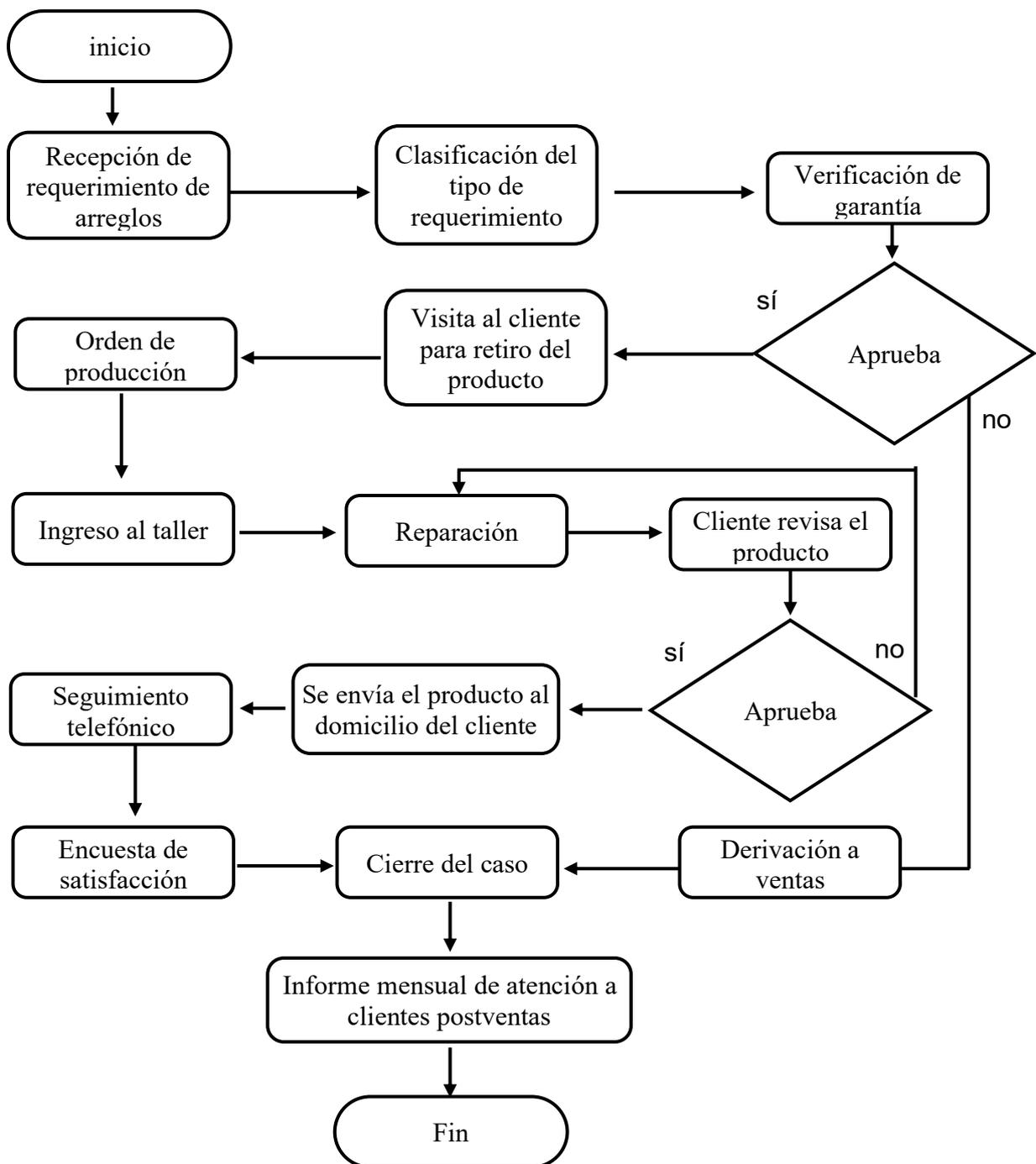
Proceso de marketing y publicidad digital



En la figura 10 se plantea el proceso de marketing y publicidad que se realiza para captar nuevos clientes, lo cual se desarrolla mediante los medios digitales, teniéndose cuentas en Facebook, Instagram, Tiktok y WhatsApp donde se muestra los catálogos de los productos que ayudan a mejorar el posicionamiento como marca.

Figura 11

Proceso de Gestión de atención a clientes postventas

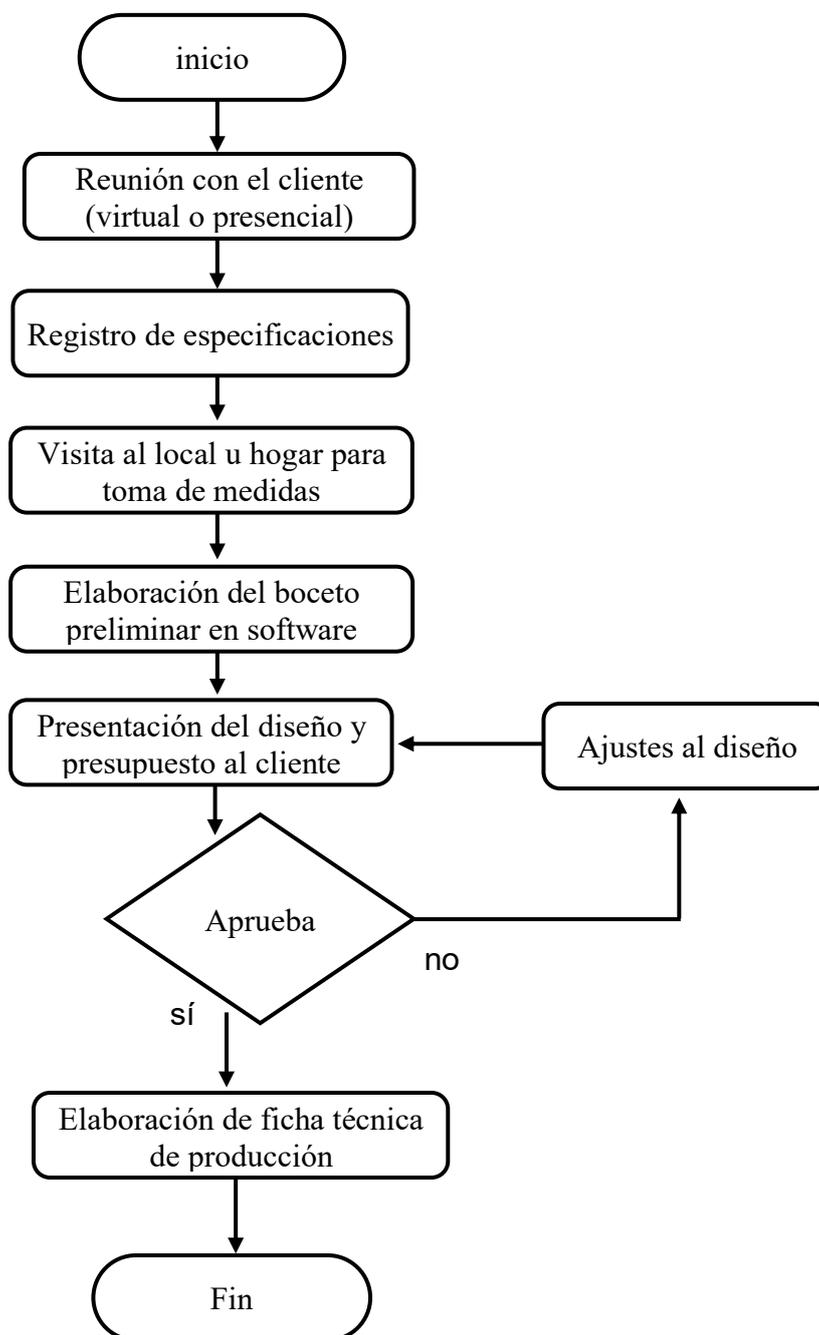


En la figura 11 el proceso de gestión de atención a clientes postventas es fundamental para el desarrollo de la gestión productiva del negocio familiar, puesto que es un puesto clave que permite la recepción de los requerimientos de los clientes, con relación a los productos comprados, pudiendo resolver posibles conflictos e insatisfacción en los clientes.

Procesos operativos de Metálicas Bravo

Figura 12

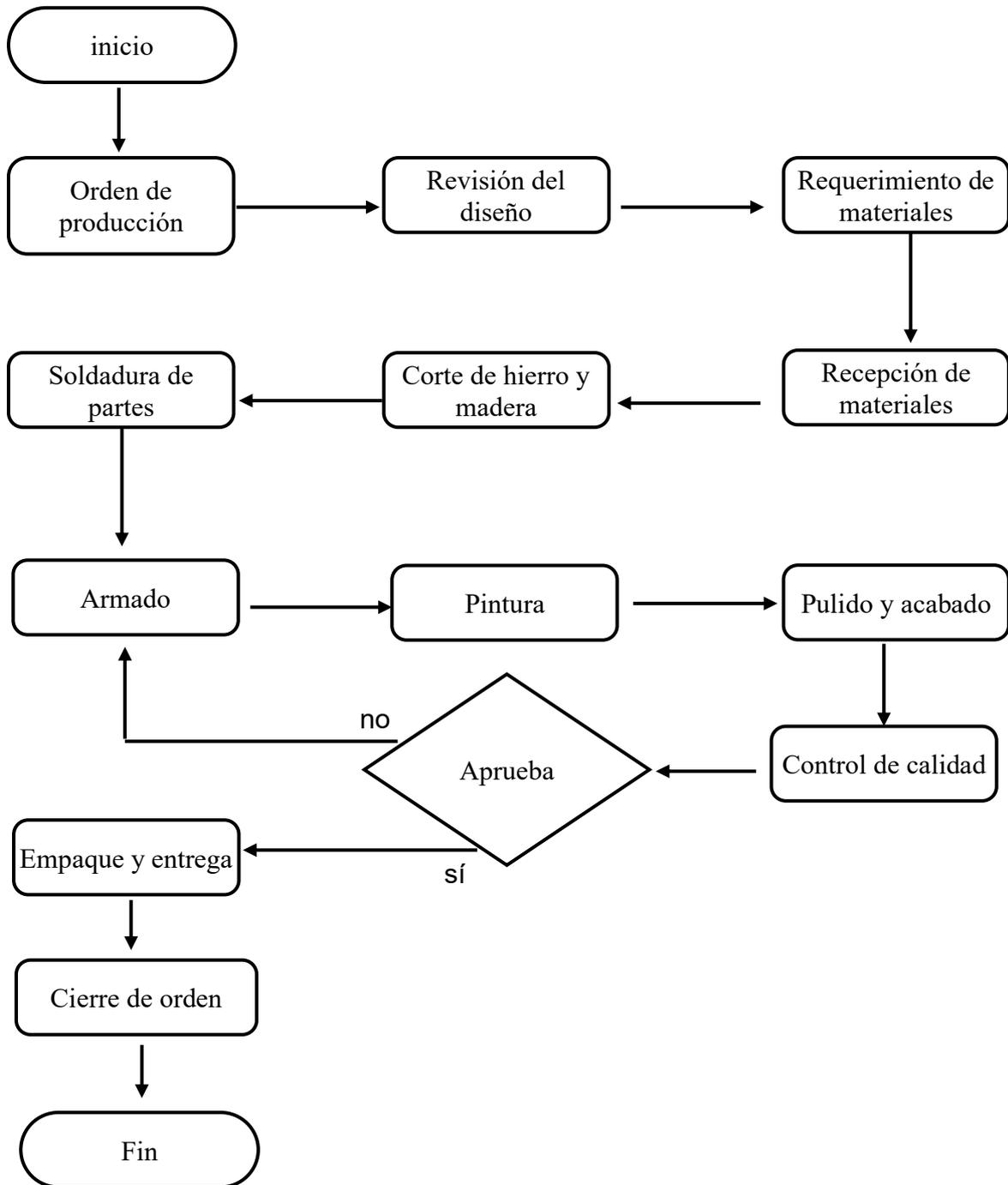
Proceso de diseño del mobiliario personalizado



En la figura 12 se tiene el proceso de diseño del mobiliario personalizado, puesto que es una de las estrategias más importantes que se tiene, al diseñar los productos y hacerlos a la medida conforme a los requerimientos del cliente, lo cual permite elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Figura 13

Proceso de fabricación del producto



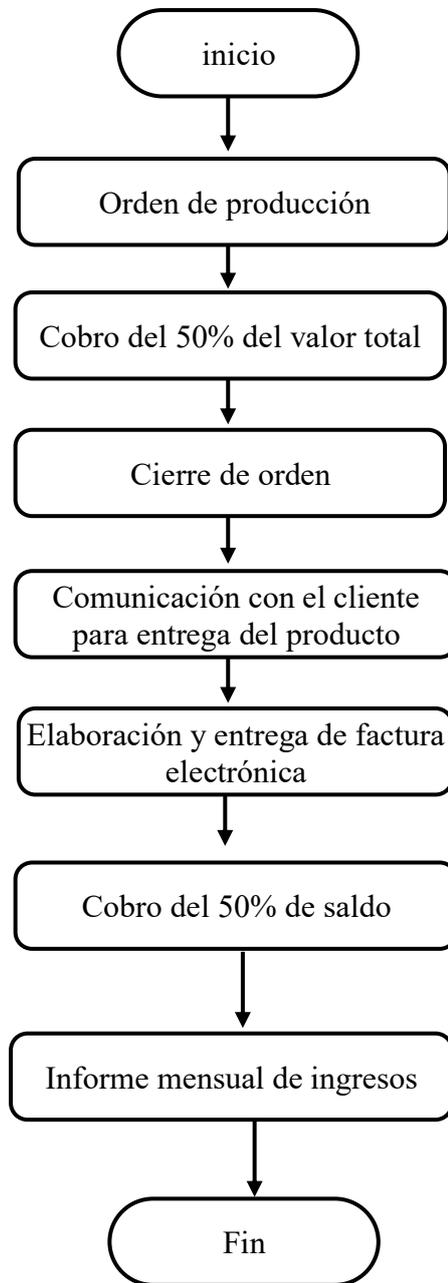
En la figura 13 se evidencia el proceso de fabricación de los productos que los clientes han adquirido, lo cual implica seguir un orden para evitar procesos ineficientes, debido a ello al observar las actividades que se realizan para construir los mobiliarios se ha considerado que son los más óptimos.

Procesos financieros de Metálicas Bravo

Proceso de gestión de cobros

Figura 14

Proceso de gestión de cobros

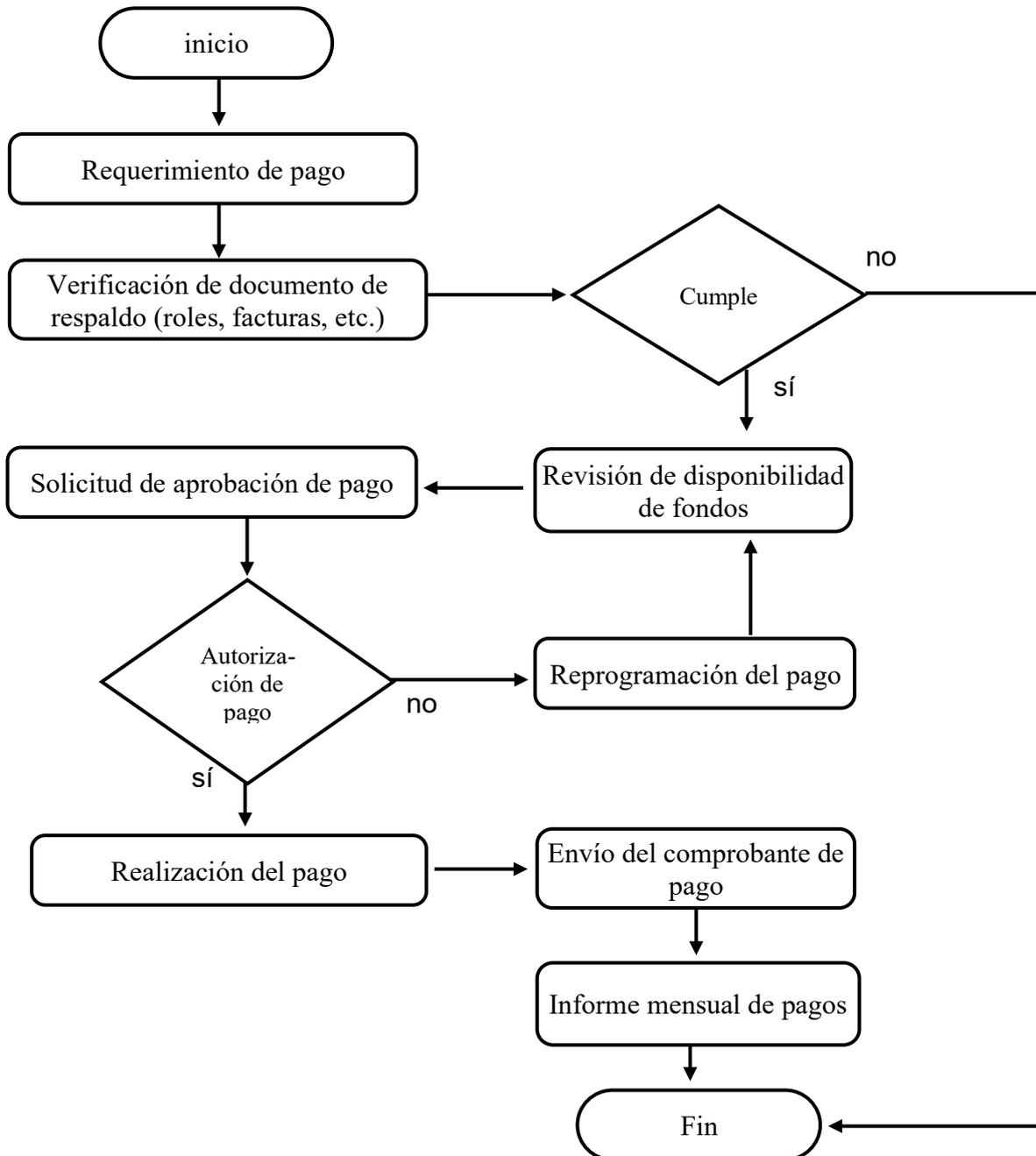


En la figura 14 se establece el proceso de gestión de cobros, donde se muestra la forma como se adquieren los ingresos monetarios, sea en dinero en efectivo o en transferencia bancaria, lo cual permite agilizar el proceso de fabricación al recibir el 50% al inicio de la orden de producción y el otro 50% al realizar la entrega del producto.

Proceso de gestión de pagos

Figura 15

Proceso de gestión de pagos

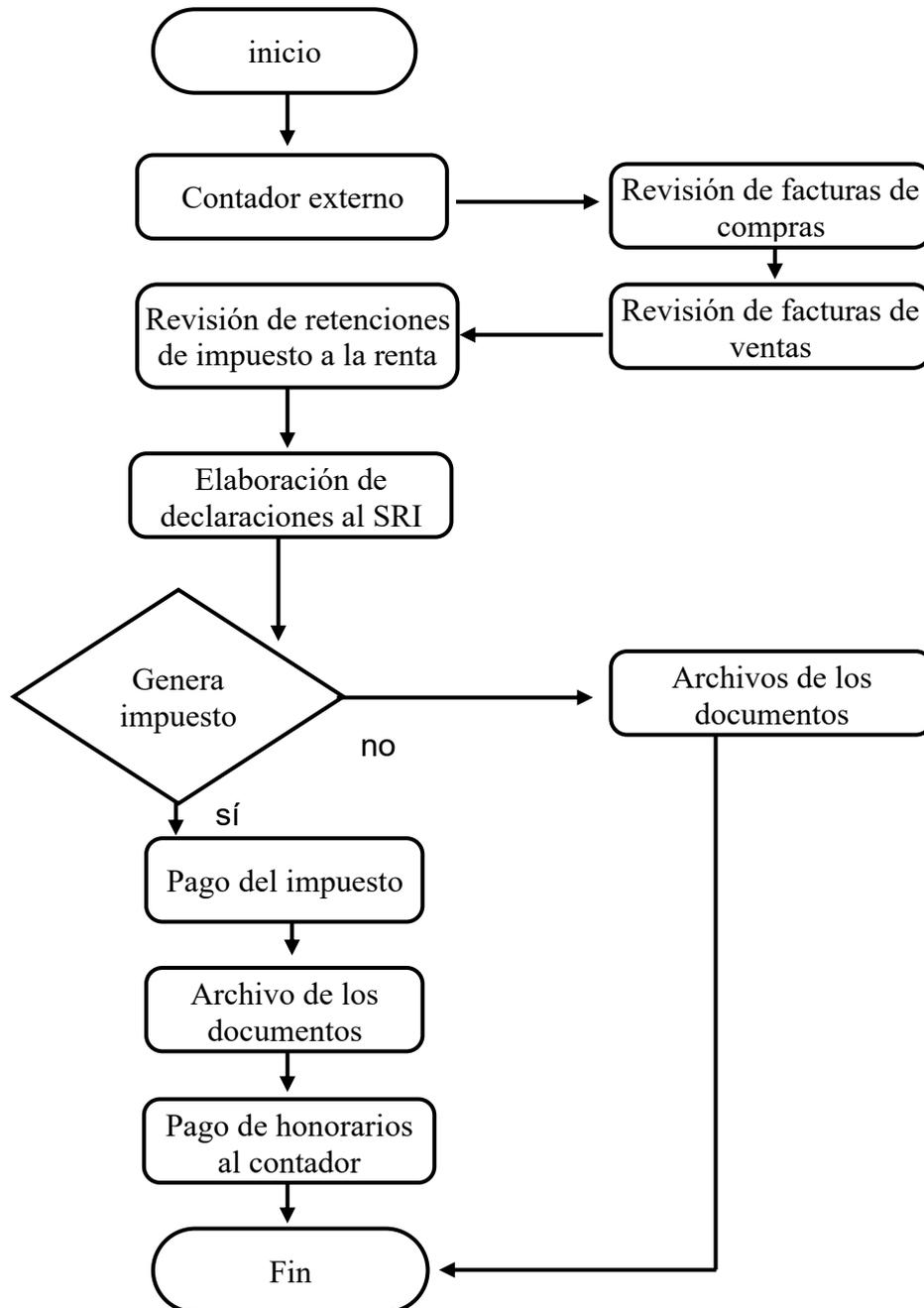


En la figura 15 se presenta el recorrido del proceso de la gestión de pagos, lo cual implica un eficiente manejo de los recursos financieros para evitar gastos innecesarios que pueden afectar, por lo que, al no llevar contabilidad se tiene un registro de los pagos, lo que permite tener datos de los pagos realizados por mes.

Proceso de declaración de impuestos

Figura 16

Proceso de declaración de impuestos



En la figura 16 se ha realizado el proceso de declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas, que de forma mensual hay que declarar el Impuesto al Valor Agregado, por lo que se ha contratado los servicios de un contador externo que mes a mes realiza dicha actividad y de forma anual realiza la declaración de Impuesto a la Renta.

Infraestructura de Metálicas Bravo

La inversión inicial se destinó a maquinaria básica, herramientas manuales, transporte y adecuación del taller. Las mejoras han sido progresivas y autogestionadas, que han permitido contar con un local que tiene una ubicación estratégica para la fabricación y comercialización de los productos y servicios ofertados por el negocio.

Tabla 10

Activos de la empresa

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
1	Terreno y construcción	\$ 140.000,00
1	Inventario	20.000,00
1	Camioneta	25.000,00
1	Sierra circular	750,00
1	Caladora	300,00
1	Pistola de calor	150,00
1	Escalera	200,00
1	Amoladora	180,00
1	Taladro	450,00
1	Juego de llaves	150,00
1	Juego de dados	100,00
1	Mesón	250,00
1	Computador portátil	900,00
1	iPad	1.200,00
1	Archivador	200,00
1	Credenza	250,00
1	Biblioteca metálica	500,00
1	División para oficina	500,00
1	Puerta oficina	100,00
1	Acondicionador de aire	1.000,00
3	Sillas gerenciales	300,00
3	Escritorios	600,00
2	Sillas de espera	250,00
1	Sofá	150,00
1	Impresora	200,00
Total de activos		\$ 193.680,00

Las herramientas manuales que se utilizan en el proceso de producción se tienen: sierra circular, caladora, pistola, taladro, escalera, pistola de calor, amoladora, herramientas, entre otras.

El negocio trabaja bajo pedido, por lo que los costos variables están directamente relacionados con el volumen de pedidos. No hay un gran inventario fijo, lo que reduce el capital inmovilizado. El mayor gasto operativo corresponde a materiales metálicos, madera y mano de obra.

La empresa dispone de un iPad utilizado para el diseño de productos en 3D, una computadora portátil donde se realizan las cotizaciones, facturas y guías de remisión, y un celular empresarial que cumple funciones clave para la promoción en redes sociales y el contacto directo con los clientes vía WhatsApp. Estos equipos representan herramientas fundamentales para la operación administrativa, la atención al cliente y el posicionamiento digital de la empresa, contribuyendo a la eficiencia de sus procesos.

Se limitan a publicaciones orgánicas en redes sociales como Facebook e Instagram, donde se comparten fotos y videos del proceso y productos terminados. El manejo de redes está a cargo de Diego Bravo.

Aunque la empresa no dispone de un local comercial abierto al público, cuenta con una pequeña oficina equipada con mobiliario funcional: una división de aluminio y vidrio que separa espacios, un escritorio en L donde se encuentra la computadora, un archivador aéreo que conserva documentos históricos, una credenza para almacenamiento de equipos y papelería, una biblioteca metálica con puertas de vidrio para guardar accesorios (tornillos, cerraduras, agarraderas), un sillón, dos sillas de espera y un sofá.

Caracterización del sector empresarial

El negocio familiar Metálicas Bravo se encuentra en el sector de industrias manufactureras, está clasificado en la sección C según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev.4.0).

Las industrias manufactureras en el 2024 aportaron con el 8.0% del total de empleos en el país; además en ese mismo año generaron ventas por 2.809 millones de dólares, que representa el 14.3% del total de ventas del país (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025). La recaudación tributaria en este sector fue de 3.044 en el año 2024, siendo un 18.5% mayor a la recaudación del año 2023 (Servicio de Rentas Internas, 2024).

La actividad productiva del negocio familiar se encuentra clasificada con los códigos C3100.01. Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres,

hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera. C3100.02. Fabricación de muebles de metal y sus partes: para el hogar, oficina, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales y otros usos.

Capítulo IV

Profesionalización

La profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo representa una gran oportunidad para que la empresa pueda dar un salto cualitativo en la consolidación en el mercado local, como un negocio formalmente establecido, que garantice la ejecución de procesos y procedimientos estandarizados que conlleven a la optimización de los recursos empleados en el proceso productivo. Bajo este enfoque de profesionalización se considera importante que se realice la constitución de la compañía con el nombre “Metálicas Bravo SAS”, el direccionamiento estratégico con la imagen corporativa, la estructura organizacional, un manual de organización y funciones, un manual de procesos y procedimientos, y un plan de sucesión.

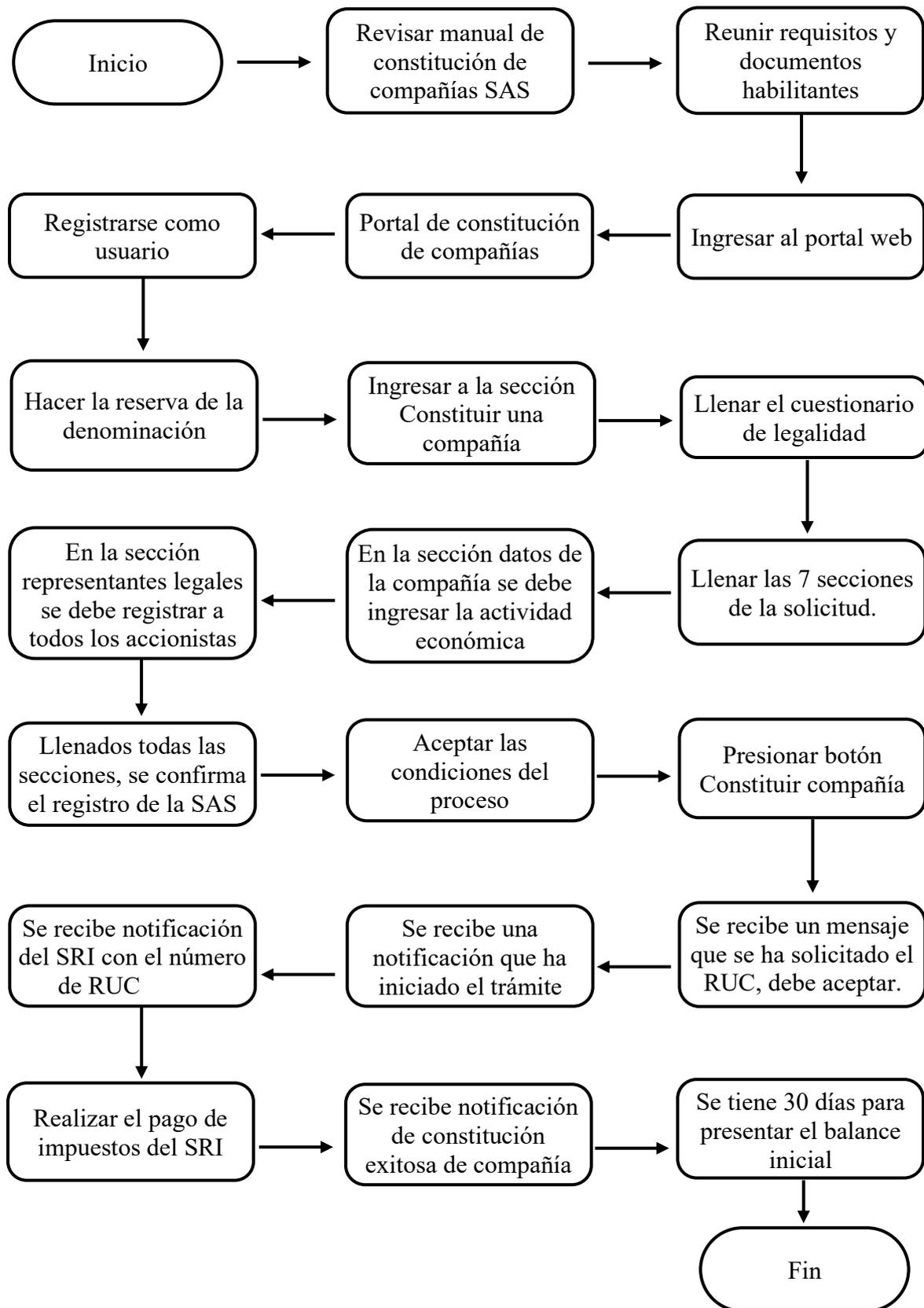
Constitución en Sociedad de Acciones Simplificada

La profesionalización de Metálicas Bravo SAS, produce beneficios claves en la gestión de la empresa, brindando beneficios importantes al ser una pequeña empresa puede acceder a financiamiento preferencial en el sistema financiero con créditos para capital de trabajo que permita implementar nuevos equipos y maquinarias de mejor tecnología para las diferentes áreas funcionales de la empresa. Otro beneficio es participar como proveedor del Estado, lo cual garantiza su intervención en licitaciones y procesos de compras públicas a fin de proveer productos mobiliarios para instituciones y empresas públicas debido a que las pequeñas y medianas empresas tienen mayores oportunidades.

Con la implementación de la constitución en compañía, Metálicas Bravo SAS, inicia su proceso de profesionalización donde se plantea un mejoramiento de los procesos y procedimientos, estableciéndose como una pequeña empresa que dirige sus operaciones a satisfacer las necesidades del hogar y empresarial (público y privado). Para la implementación de la creación de la empresa se plantean los siguientes procesos que deben ser cumplidos para la constitución de la compañía SAS, según lo establecido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 17

Mapa de proceso de constitución electrónica de compañía SAS



La realización de este proceso que es relativamente corto y sin costo, en máximo dos días se puede tener la compañía registrada y lista para operar, luego de lo cual tiene que realizar la adquisición de una plataforma para la facturación electrónica, también debe aperturar una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Además, se debe categorizar como: micro, pequeña, mediana empresa o emprendedor, mediante el Registro Único de MIPYMES – (RUM) en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, trámite sin costo que puede ser realizado en línea en el sitio web del Ministerio; que permite recibir beneficios como: la participación en ferias productivas, asistencia técnica, descuentos en registro de derechos de autor en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Así mismo, tiene que realizar el registro como proveedor del Estado dentro del Servicio de Compras Públicas (SERCOP) con la finalidad que pueda estar habilitado para participar en los procesos de contratación que se elevan al portal de Compras Públicas. También se debe registrar como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para registrar a todos los trabajadores en nómina a fin de cumplir con la normativa vigente sobre la Seguridad Social de los empleados.

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es una de las principales actividades que se deben realizar dentro del proceso de profesionalización de Metálicas Bravo SAS, puesto que, se ejecutan cambios trascendentales pasando de un modelo de negocio improvisado a un modelo de gestión empresarial sostenible, donde se tiene registro formal de la empresa, estableciendo una gestión productiva organizada, en la cual se realizan procesos estandarizados que optimizan los recursos. La empresa al tener un direccionamiento estratégico tiene un propósito firme que guía sus actividades para el crecimiento sostenible que permita en un largo plazo cumplir con los objetivos estratégicos.

Misión

Proveer soluciones funcionales y duraderas en mobiliarios para el hogar, instituciones y empresas, combinando diseño personalizado, calidad y responsabilidad con el cliente.

Visión

Al 2030 consolidarse en el mercado guayaquileño de mobiliarios metálicos y de madera personalizados, con innovación constante y una estructura profesionalizada que garantice una adecuada rentabilidad y crecimiento sostenible a largo plazo.

Valores corporativos

Confianza

Responsabilidad

Honestidad

Innovación

Eficiencia

Objetivos organizacionales

Al 2026 profesionalizar el 100% de las áreas de la empresa Metálicas Bravo SAS.

Al 2027 captar el 1% del mercado de mobiliarios para el crecimiento sostenible de Metálicas Bravo SAS.

Al 2028 generar un 30% de ingresos totales por los procesos de compras públicas.

Imagen corporativa

La empresa familiar Metálicas Bravo SAS en su imagen corporativa refleja una identidad visual que fusiona la tradición familiar con la eficiencia moderna, expresada en los dos rectángulos redondeados en dos esquinas, de colores azul (confianza) y amarillo (innovación), el logotipo integra una silla gerencial blanca que simboliza el confort de los productos, tiene una tipografía sencilla, que fomenta confianza. Esta imagen corporativa es un diseño que representa los valores corporativos y la historia de la empresa.

Figura 18

Logotipo de Metálicas Bravo SAS



Metálicas Bravo SAS mediante esta imagen corporativa se identifica en el mercado de mobiliarios para oficina, instituciones y empresas públicas y privadas, lo cual, implica que las personas identifiquen la marca, a través de campañas publicitarias en redes sociales y vallas en vías de alto tráfico.

Figura 19

Aplicación de logotipo en diseño publicitario



Estructura organizacional

Metálicas Bravo S.A.S. ha adoptado una estructura organizacional simple, diseñada para la fase inicial de su proceso de profesionalización, mediante esta estructura se facilita la toma de decisiones para el crecimiento a mediano plazo. Una vez consolidada la propuesta, al tener un crecimiento sostenible en las ventas a nivel corporativo (Inmobiliarias/Estado) y ventas para hogares, se puede realizar cambios en la estructura organizacional adoptando una estructura organizacional matricial especializada que permita mejorar la eficiencia en los procesos.

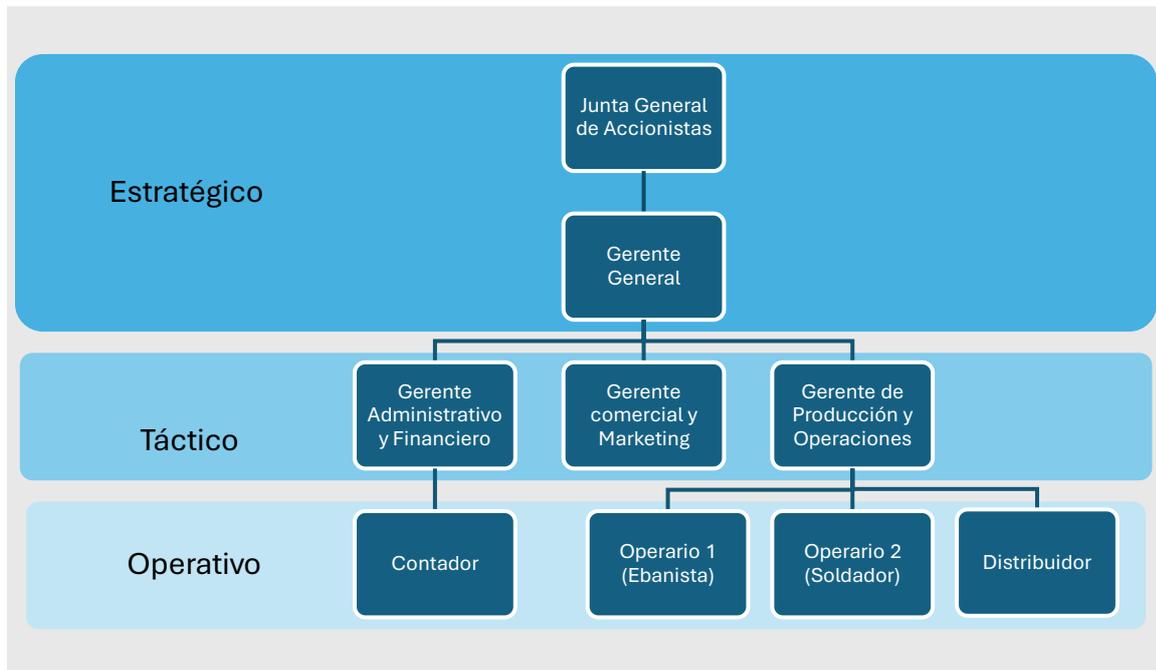
Organigrama

Considerando la estructura organizacional actual y la propuesta de profesionalización, teniendo en cuenta la constitución de la empresa como Sociedad de Acciones Simplificadas, así como la necesidad que ha evidenciado en el negocio a fin de mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros, se propone el organigrama a nivel estratégico, táctico y operativo, a fin de cumplir el direccionamiento estratégico.

Hay procesos que se consideran importantes contratarlos de forma externa cuando haya necesidad, entre ellos se encuentran: Asesoría jurídica, asesoría en compras públicas, asesoría en gestión de calidad para certificaciones ISO e INEM y asesoría en tecnologías para implementación de sistemas tecnológicos en diferentes áreas (ERP, CRM, sistema contable, sistema de diseño en 3D, etc.).

Figura 20

Organigrama



Nota. Elaborado para viabilizar la propuesta de profesionalización.

Se ha planteado un organigrama que responde a una estructura organizacional simple, que favorece los procesos productivos, la comunicación interna, reportes a nivel jerárquico, estableciendo un nivel estratégico que rige los procesos de gobierno y dirección, donde se establece la Junta General de Accionistas y el cargo de Gerente General, quienes tienen la responsabilidad de dirigir la empresa, estableciendo planes estratégicos, tomando las decisiones claves para la profesionalización.

El nivel táctico que realiza procesos de gestión especializada, donde se establecen las áreas de gerencia administrativa y financiera, comercial y marketing, y producción y operaciones que tienen la responsabilidad de realizar los procesos profesionales que garanticen procedimientos estandarizados para la optimización de los recursos. El nivel operativo que realiza las tareas funcionales de contabilidad y fabricación de los productos divididos en las áreas de ebanistería y soldadura.

Manual de Organización y Funciones

El Manual de organización y funciones (MOF) para la empresa familiar Metálicas Bravo SAS es considerada como una herramienta fundamental para el proceso de profesionalización que se está proponiendo. La elaboración se realiza a partir del organigrama que se ha establecido considerando la estructura organizacional, para lo cual se tiene que establecer claramente las responsabilidades primarias que tiene cada cargo, además se tiene

que establecer los límites de autoridad que tiene cada cargo, es decir que se consideran ciertos niveles de toma de decisión, luego de lo cual se tiene que hacer las consultas a los niveles de autoridad superiores.

Este manual especifica de forma clara la estructura organizacional de la empresa, lo cual implica que exista una línea de autoridad, así mismo se expresa quién reporta a quién y quién supervisa a quién, de esta forma se evita la duplicidad de funciones. También se establece el perfil del cargo, estableciendo el perfil profesional para ocupar dicho puesto.



Metálicas Bravo SAS

Manual de Organización y
Funciones

Código: MB-MOF-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 1 de 11

Manual de Organización y Funciones

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Organización y Funciones

Código: MB-MOF-01

Fecha: 3/agosto/2025

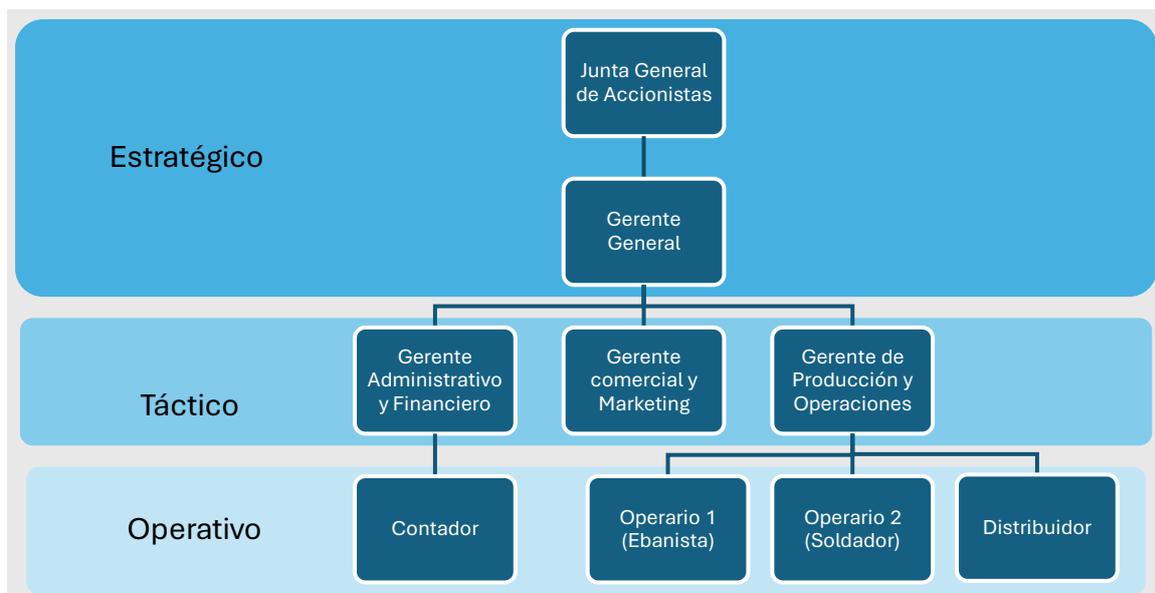
Versión: 1.0

Página: 2 de 11

Introducción

La empresa familiar Metálicas Bravo SAS es un negocio de fabricación de mobiliarios para el hogar, instituciones y empresas, tiene 25 años en el mercado, por lo que ha comenzado un proceso de profesionalización, donde es importante establecer claramente la estructura organizacional que se requiere para operar con eficiencia, por lo que se ha realizado el organigrama. Con el presente manual de organización y funciones se establecen las responsabilidades que tiene cada puesto, lo cual evita la duplicidad de funciones, se establece la línea jerárquica y niveles de autoridad, quién recibe y a quién entrega reportes, así como los requisitos para ocupar cada cargo.

Organigrama



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 3 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Junta General de Accionistas				
Descripción:	Es el máximo nivel de la empresa, responsable de la toma de decisiones cuando sobrepasan los límites autorizados a gerencia general.				
Área:	Estratégica				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa	Aprobación de direccionamiento estratégico	1	Anual	Acta de asamblea o plan estratégico	
Aprobar los estados financieros y balances	Revisión de estados financieros y balances	100%	Anual	Actas de asamblea o estados financieros	
Recibir informe de gerencia general	Aprobación de informe de gerencia general	1	Anual	Acta de asamblea	
Nombrar y remover al gerente general, gerentes de áreas y contador	Procesos formales de revisión de indicadores de eficiencia	1	Anual	Acta de designación o remoción	
Aprobar planes de inversión y endeudamiento	Inversiones aprobadas según plan estratégico	1	Anual	Acta de asamblea o proyecto de inversión	
Evaluar el desempeño de la empresa y su rentabilidad	Análisis de rentabilidad (indicadores financieros)	> 95%	Anual	Acta de asamblea o informes financieros	
Aprobar la distribución de utilidades o reinversión de ganancias	Acuerdos de distribución de utilidad o reinversión	1	Anual	Acta de asamblea o acuerdos firmados	
Velar por el cumplimiento de los estatutos sociales y normativas legales	Porcentaje de cumplimiento normativo	100%	Anual	Acta de asamblea o informe legal	
Sesionar en asamblea ordinaria o extraordinaria	Reuniones coordinadas	1	Anual	Agenda o acta	
Perfil del puesto					
Accionista: Dueño de acciones de la empresa familiar, puede ser familiar o no.					
Reporta a:	Ninguno		Supervisa a:	Todos los trabajadores	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 4 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Gerente general				
Descripción:	Es el máximo cargo en la empresa, siendo el representante legal, responsable de la toma de decisiones para la buena marcha.				
Área:	Estratégica				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Planificación estratégica	Cumplimiento de objetivos estratégicos	> 90%	Anual	Informe de gestión	
Contratación/despido	Tasa de rotación	< 10%	Trimestral	Reporte de RRHH	
Representación legal	Resolución favorable	> 80%	Semestral	Reporte legal	
Gestión de procesos	Procesos auditados sin hallazgos críticos	100%	Anual	Auditoría externa	
Elaboración de presupuesto	Presupuesto aprobado	1	Anual	Presupuesto	
Análisis financiero	Informe financiero		Anual	Reporte financiero	
Evaluación de personal	Nivel satisfactorio	> 85%	Anual	Reporte de RRHH	
Firma de convenio	Rentabilidad de los acuerdos	> 15%	Por proyecto	Análisis económico	
Coordinar con gerentes	Reuniones coordinadas	1	Mensual	Agenda o acta	
Convocar asambleas de junta general de accionistas	Convocatorias realizadas	1	Anual	Convocatoria	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Economista, Ingeniero o Licenciado en Administración o afines.					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años:	> 5 años: X		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí: X		No:		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí: X		No:		
Reporta a:	Junta General de Accionistas		Supervisa a:	Todos los trabajadores	
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 5 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Gerente administrativo y financiero				
Descripción:	Garantizar la salud administrativa y financiera de la empresa.				
Área:	Administrativa				
Funciones y responsabilidad		Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación
Contratación/despido		Tasa de rotación	< 10%	Trimestral	Reporte de RRHH
Evaluación de personal		Nivel satisfactorio	> 85%	Anual	Reporte de RRHH
Reportar al IESS el ingreso o salida de trabajadores		Registro de trabajadores	100%	Semestral	Reporte del IESS
Realizar pagos de hasta \$ 2.000,00		Registros contables	1	Mensual	Reporte contable
Implementar software contable		Reportes financieros	100%	Mensual	Reporte contable
Elaboración de presupuesto		Presupuesto aprobado	1	Anual	Presupuesto
Análisis financiero		Informe financiero		Anual	Reporte financiero
Realizar compras de materiales y equipos		Reportes financieros	100%	Mensual	Reporte contable
Pagos de nómina de sueldos		Reportes financieros	100%	Mensual	Reporte contable
Supervisar al contador		Registros contables	100%	Mensual	Reporte contable
Perfil del puesto					
Nivel académico: Economista, CPA, Ingeniero o licenciado en contabilidad o afines.					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años:	> 5 años: X		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí: X		No:		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí: X		No:		
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Contador	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 6 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Gerente comercial y marketing				
Descripción:	Posicionar la marca en nichos locales, captando clientes institucionales				
Área:	Administrativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Dirigir estrategias comerciales de ventas	Incremento de ventas	> 10%	Mensual	Reportes de ventas	
Elaborar e implementar planes de marketing	Campañas implementadas	1	Mensual	Evidencias publicitarias	
Fijar precios de los productos	Rentabilidad por producto	> 20%	Mensual	Reportes financieros	
Postular en licitaciones en compras públicas	Postulaciones ganadas	> 50%	Mensual	Reportes de licitaciones	
Gestionar atención al cliente y servicio postventa	Satisfacción del cliente	> 90%	Mensual	Encuestas y reclamos	
Coordinar la entrega del producto con el cliente	Productos entregados	100%	Mensual	Reportes de ventas	
Negociar con empresas inmobiliarias	Rentabilidad de los acuerdos	> 15%	Por proyecto	Análisis económico	
Diseñar los mobiliarios personalizados en software	Diseños aprobados	100%	Mensual	Reporte de orden de producción	
Gestionar redes sociales y publicidad digital	Tasa de conversión de clientes	> 10%	Cuatrimestral	Reportes de ventas	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Ingeniero o Licenciado en Marketing, ingeniero comercial o afines.					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años:	> 5 años: X		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí: X		No:		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí: X		No:		
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Área comercial y marketing	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 7 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Gerente de producción y operaciones				
Descripción:	Es el encargado de supervisar la fabricación de los productos				
Área:	Administrativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Planificar y coordinar la producción	Cumplimiento de órdenes de producción	100%	Trimestral	Reportes de producción	
Asegurar la calidad de los productos terminados	Productos sin falla	> 98%	Mensual	Reportes de calidad	
Optimizar el uso de recursos materiales y humanos	Eficiencia de usos de materiales (desperdicios)	< 5%	Mensual	Reportes de producción	
Gestión de procesos	Procesos auditados sin hallazgos críticos	100%	Anual	Auditoría externa	
Velar por la seguridad industrial	Incidentes laborales	0	Mensual	Reportes de seguridad	
Mantenimiento de equipos y maquinarias	Cumplimiento de cronograma de mantenimiento	100%	Trimestral	Registros de mantenimientos	
Supervisión al personal operativo	Asistencia y productividad	> 95%	Mensual	Reportes de asistencia y Hojas de trabajo	
Controlar stock de materias primas	Nivel de abastecimiento	> 95%	Mensual	Sistema de inventarios y Kardex	
Solicitar la reposición de materias primas	Nivel de cumplimiento de pedido	100%	Mensual	Órdenes de compra de materiales	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Ingeniero industrial o afines.					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años:	> 5 años: X		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí: X		No:		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí: X		No:		
Reporta a:	Gerente General		Supervisa a:	Operarios y Distribuidor	
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 8 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Contador				
Descripción:	Realizar el proceso contable, cumpliendo la normativa contable y tributaria				
Área:	Operativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Registrar transacciones en el software contable	Exactitud en las transacciones	100%	Diario	Informes contables	
Controlar el flujo de caja de la empresa	Diferencia entre flujo proyectado y real	< 5%	Mensual	Reporte de flujo de caja	
Emitir facturas electrónicas y retenciones	Cumplimiento tributario	100%	Mensual	Reporte de facturas	
Realizar declaraciones de impuestos al SRI	Cumplimiento tributario	100%	Mensual	Reporte de declaraciones	
Elaborar informes contables	Exactitud en los reportes	100%	Trimestral	Informes contables	
Elaborar estados financieros	Exactitud en los estados financieros	100%	Anual	Estados financieros	
Elaborar roles de pagos	Exactitud en roles de pago	100%	Mensual	Roles de pago	
Perfil del puesto					
Nivel académico: CPA, Ingeniero en contabilidad o afines.					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años: X	> 5 años:		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí: X		No:		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí: X		No:		
Reporta a:	Gerente administrativo y financiero	Supervisa a:	Ninguno		
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 9 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Operario 1 (Ebanista)				
Descripción:	Fabricar piezas de madera con calidad y eficiencia				
Área:	Operativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Ejecutar diseños según planos técnicos	Cumplimiento de órdenes de producción	100%	Trimestral	Reportes de producción	
Seleccionar, cortar y ensamblar piezas de madera	Tiempo promedio de producción por unidad		Mensual	Reportes de producción	
Realizar acabados de calidad de los muebles	Nivel de calidad	> 95%	Diario	Informe de calidad	
Mantener en buen estado las herramientas	Uso correcto y sin incidentes	100%	Mensual	Reporte de seguridad	
Cumplir las normas de calidad	Rechazo de productos terminados	< 5%	Mensual	Reporte de materiales	
Cumplir las normas de seguridad	Accidentes laborales	0%	Mensual	Informe de seguridad	
Mantener orden y limpieza del área de trabajo	Cumplimiento de norma de 5 S	100%	Semanal	Check list	
Cuidar el uso eficiente de materiales	Porcentaje de desperdicios	< 5%	Mensual	Reporte de materiales	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Bachiller o Maestro artesano					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años: X	> 5 años:		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí:		No: X		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí:		No: X		
Reporta a:	Gerente de producción y operaciones		Supervisa a:	Ninguno	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 10 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Operario 2 (Soldador)				
Descripción:	Ensamblar estructuras metálicas con precisión y durabilidad.				
Área:	Operativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Ejecutar diseños según planos técnicos	Cumplimiento de órdenes de producción	100%	Trimestral	Reportes de producción	
Seleccionar, cortar y soldar piezas de metal	Tiempo promedio de producción por unidad		Mensual	Reportes de producción	
Mantener en buen estado las herramientas	Uso correcto y sin incidentes	100%	Mensual	Reporte de seguridad	
Cumplir las normas de seguridad	Accidentes laborales	0%	Mensual	Informe de seguridad	
Cumplir las normas de calidad	Rechazo de productos terminados	< 5%	Mensual	Reporte de materiales	
Mantener orden y limpieza del área de trabajo	Cumplimiento de norma de 5 S	100%	Semanal	Check list	
Aplicar pintura anticorrosiva	Tiempo promedio de producción por unidad		Mensual	Reportes de producción	
Cuidar el uso eficiente de materiales	Porcentaje de desperdicios	< 5%	Mensual	Reporte de materiales	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Bachiller o Maestro artesano					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia laboral:	1 año:	3 años: X	> 5 años:		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: Sí		Sistemas informáticos: Sí		
Firma de responsabilidad:	Sí:		No: X		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí:		No: X		
Reporta a:	Gerente de producción y operaciones	Supervisa a:	Ninguno		
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		

 Metálicas Bravo SAS		Manual de Organización y Funciones		Código: MB-MOF-01 Fecha: 3/agosto/2025 Versión: 1.0 Página: 11 de 11	
Detalle del puesto					
Cargo:	Distribuidor				
Descripción:	Es el encargado de la distribución de los productos terminados a los clientes				
Área:	Operativa				
Funciones y responsabilidad	Indicador	Meta	Frecuencia	Fuente de verificación	
Coordinar y ejecutar entrega de productos a clientes	Entregas planificadas	100%	Mensual	Informe de entregas realizadas	
Verificar el estado físico del producto ante de entregar	Entrega sin reclamos	100%	Mensual	Reporte de entrega sin novedad	
Cumplir con las rutas y horarios	Puntualidad	> 95%	Mensual	Reporte de entregas a tiempo	
Mantener comunicación con clientes y área comercial	Nivel de satisfacción del cliente	> 90%	Mensual	Encuestas o reportes	
Aplicar las normas de tránsito y seguridad vial	Incidentes de tránsito	0%	Mensual	Informe de novedad de tránsito	
Perfil del puesto					
Nivel académico: Bachiller					
Edad: 25 a 55 años	Sexo: Ambos	Nacionalidad: ecuatoriana			
Experiencia:	1 año:	3 años: X	> 5 años:		
Habilidades blandas:	Lengua extranjera: No	Licencia de conducir: Sí	Sistemas informáticos: No		
Firma de responsabilidad:	Sí:		No: X		
Manejo de equipos:	Sí: X		No:		
Manejo de dinero:	Sí:		No: X		
Reporta a:	Gerente de producción y operaciones	Supervisa a:	Ninguno		
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		

Se ha elaborado el manual de organización y funciones para la empresa familiar Metálicas Bravo SAS, en la versión 1.0 con la estructura organizativa que se plantea para hacer eficiente el proceso operativo. Este manual establece de forma clara los roles, responsabilidades, jerarquías, niveles de autoridad delegada, niveles de reportes, en cada uno de los puestos de trabajo. Así mismo se ha establecido indicadores de gestión, con su respectiva meta, frecuencia de evaluación y medios de verificación con el fin que se realice una evaluación de eficiencia que permita validar su desempeño y aportes al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta estructura organizacional facilita el control interno, se promueve una cultura organizacional que se orienta a resultados, con medición periódica de la efectividad operativa y administrativa. En el contexto actual de la empresa familia Metálicas Bravo SAS, donde se ha iniciado un proceso de profesionalización, este documento es una base de la planificación de los cargos en función de los procesos actuales, con una proyección de crecimiento en el mediano y largo plazo, por lo que, se deberá hacer revisiones o actualizaciones a medida del crecimiento de la demanda de los productos, incorporación de nuevas tecnologías, etc.

Manual de procesos y procedimientos

El Manual de Procesos y Procedimientos para la empresa familiar Metálicas Bravo SAS, es una herramienta técnica que permite la estandarización de las diferentes actividades que se realizan en las distintas áreas funcionales de la empresa, con estos procesos estandarizados se garantiza eficiencia, coherencia y trazabilidad en la ejecución de las diferentes tareas. Al ser un negocio familiar con más de 25 años de permanencia en el mercado local guayaquileño, realizando de forma artesanal la fabricación de mobiliarios para el hogar y empresas, lo cual ha generado un gran nivel de reconocimiento en el mercado, que se ve reflejado en sus ventas, es una necesidad profesionalizar el negocio, para lo cual se debe estandarizar los procesos administrativos, operativos y financieros.



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 1 de 38

Manual de Procesos y Procedimientos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 2 de 38

Introducción

La empresa familiar Metálicas Bravo SAS es un negocio de fabricación de mobiliarios para el hogar, instituciones y empresas, tiene 25 años en el mercado, por lo que ha comenzado un proceso de profesionalización, donde es importante establecer claramente la forma como se deben realizar los procesos y procedimientos para operar con eficiencia, por lo que se ha realizado los flujogramas de las actividades más importantes. Con el presente manual de procesos y procedimientos se establecen las responsabilidades que tiene cada puesto en el proceso, lo cual evita la duplicidad de funciones, se establece niveles de coordinación, garantizando mayor eficiencia.

La elaboración del manual de procesos y procedimientos es la respuesta a la necesidad de mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros en la empresa familiar Metálicas Bravo SAS.

Con la profesionalización se han adoptado diferentes herramientas de la administración científica a fin de que se logre documentar, formalizar y optimizar las actividades que se realizan en la empresa, como el fin de abandonar las prácticas improvisadas, que se realizan bajo el criterio del trabajador, donde no se establecen procesos, tiempos, parámetros, indicadores, limitando la capacidad de control interno haciendo que exista ineficiencia operativa.

El manual permite establecer las actividades principales que se realizan en cada puesto de trabajo, para definir claramente los procedimientos más eficientes para su ejecución, cumpliendo estándares de calidad, para la ejecución de las tareas, con lo que Metálicas Bravo SAS se consolidaría como una empresa familiar sostenible, que es modelo en el sector empresarial.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

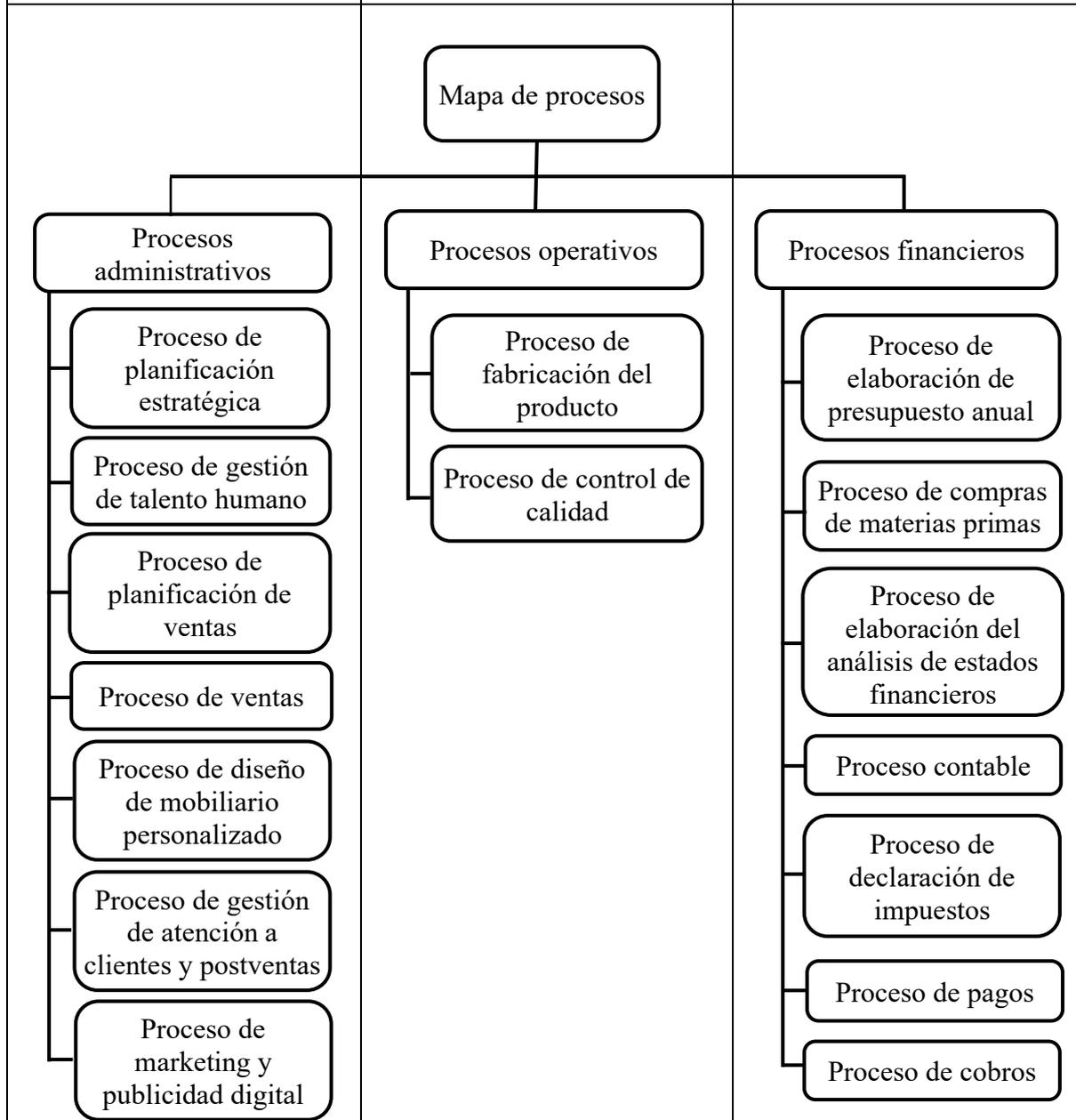
Página: 3 de 38

Mapa de procesos

Administrativos

Operativos

Financieros



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 4 de 38

Procesos Administrativos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 5 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de planificación estratégica

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia General	Análisis externo	Plan estratégico de la empresa familiar Metálica Bravo SAS
2	Gerencia General	Análisis interno	
3	Gerencia General	Matriz EFI y EFE	
4	Gerencia General	Matriz FODA	
5	Gerencia General	Direccionamiento estratégico	
6	Gerencia General	Programación de las tácticas	
7	Gerencia General	Mecanismos de seguimiento	
8	Gerencia General	Evaluación de cumplimiento de objetivos	
9	Junta general de accionistas	Aprobación del direccionamiento estratégico	
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 6 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de planificación estratégica



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 7 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de talento humano

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia de áreas	Identificación de necesidad de personal	Requerimiento de personal
2	Gerencia administrativa y financiera	Reclutamiento	
3	Gerencia administrativa y financiera	Publicación de oferta laboral	
4	Gerencia administrativa y financiera	Recepción de hojas de vida	
5	Gerencia administrativa y financiera	Selección	
6	Gerencia administrativa y financiera	Entrevistas presenciales	
7	Gerencia administrativa y financiera	Elección del candidato	
8	Gerencia administrativa y financiera	Contratación	Aviso de entrada al IESS
9	Gerencia general	Firma del contrato	Elaboración de contrato
10	Gerencia administrativa y financiera	Inducción	
11	Gerencia administrativa y financiera	Evaluación de desempeño	
12	Gerencia administrativa y financiera	Capacitación	
13	Gerencia de áreas	Control de asistencia y nómina	Registro de asistencia
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

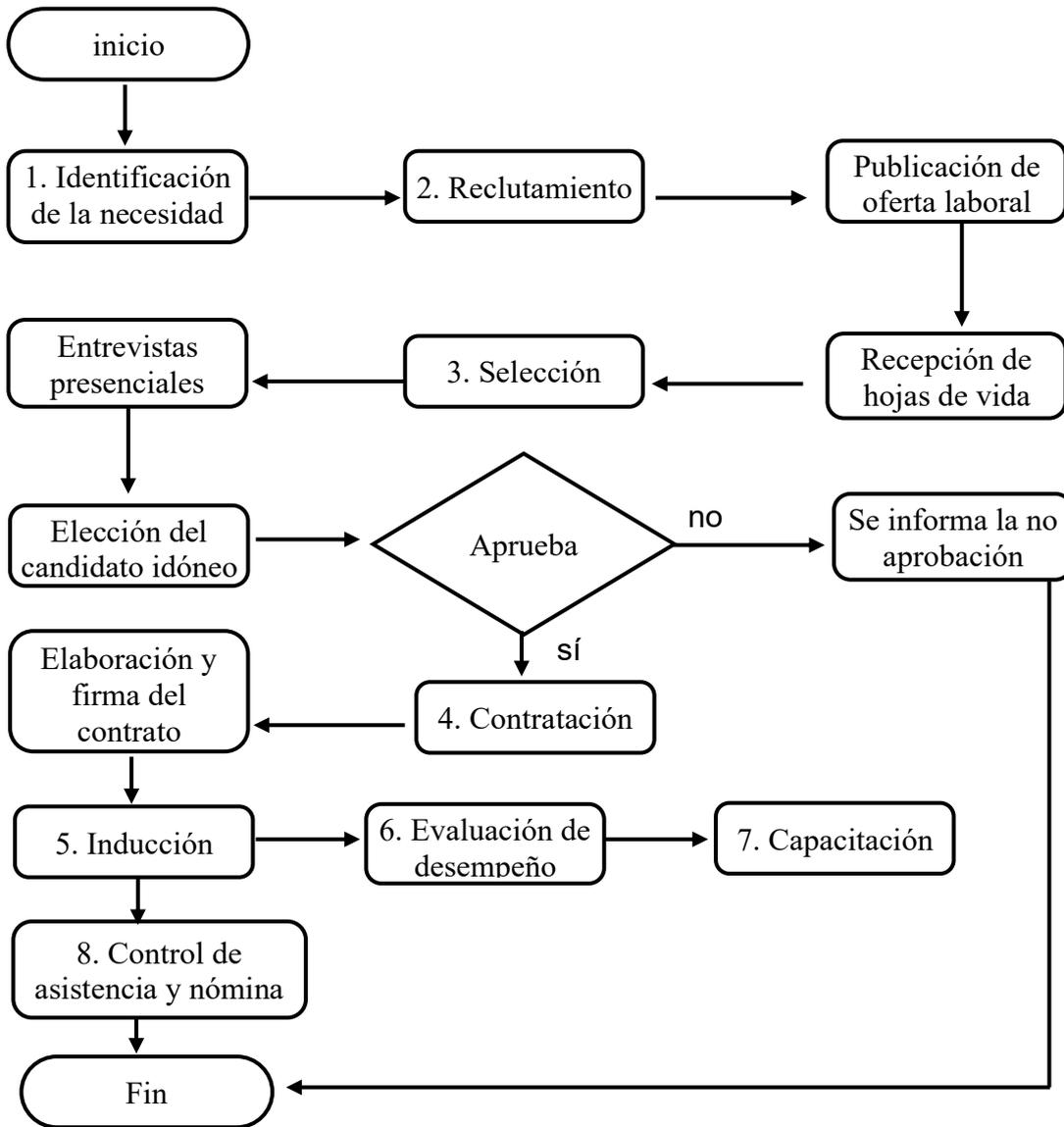
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 8 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de talento humano



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 9 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de planificación de ventas

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerente comercial y marketing	Análisis de resultados del año anterior	Plan anual de ventas
2	Gerente comercial y marketing	Análisis del entorno y tendencias del mercado	
3	Gerente comercial y marketing	Establecimiento de objetivos anuales de ventas	
4	Gerente comercial y marketing	Segmentación de mercado	
5	Gerente comercial y marketing	Diseño de estrategias de ventas	
6	Gerente comercial y marketing	Asignación de metas	
7	Gerente comercial y marketing	Establecimiento de indicadores de gestión	
8	Gerente comercial y marketing	Planificación de recursos y presupuesto del área comercial	
9	Gerente comercial y marketing	Elaboración de cronograma de actividades	
10	Gerente comercial y marketing	Revisión y aprobación por gerencia general	
11	Gerente comercial y marketing	Socialización con equipo comercial	
12		Inicio de la ejecución del plan de ventas anual	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

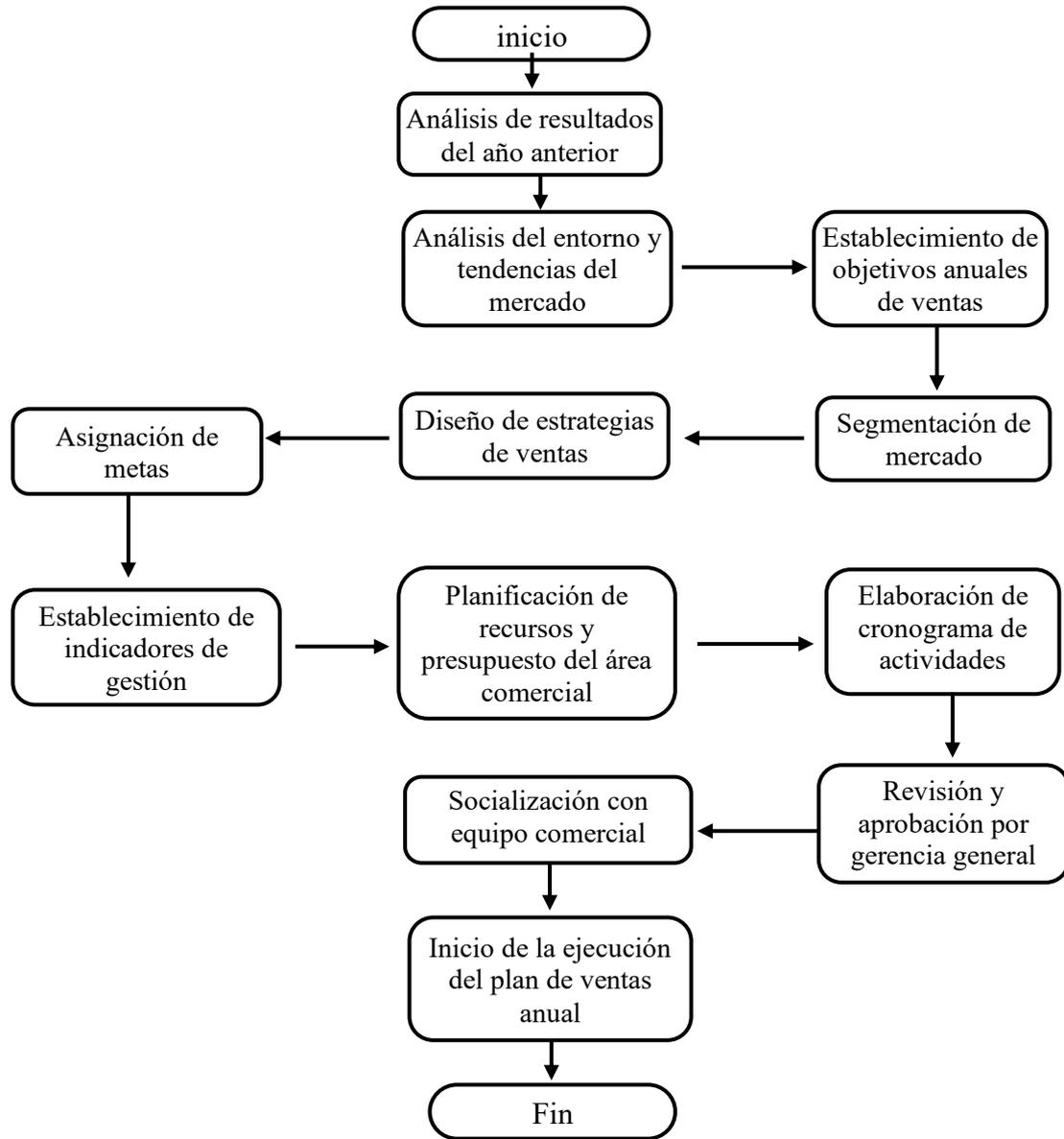
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 10 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de planificación de ventas



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 11 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de ventas

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia comercial y marketing	Bienvenida al cliente	
2	Gerencia comercial y marketing	Se muestra el catálogo	
3	Gerencia comercial y marketing	Diseño personalizado	Diseño de mobiliario (planos)
4	Gerencia comercial y marketing	Orden de producción	Orden de producción
5	Gerencia administrativa y financiera	Se recibe el abono del 50%	Recibo
6	Gerencia de producción y operaciones	5 días de producción	
7	Gerencia comercial y marketing	Cliente revisa el producto	
8	Contabilidad	Se elabora factura	Factura electrónica
9	Gerencia administrativa y financiera	Cobro del saldo 50%	Entrega de garantía
10	Distribución	Se entrega el producto	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

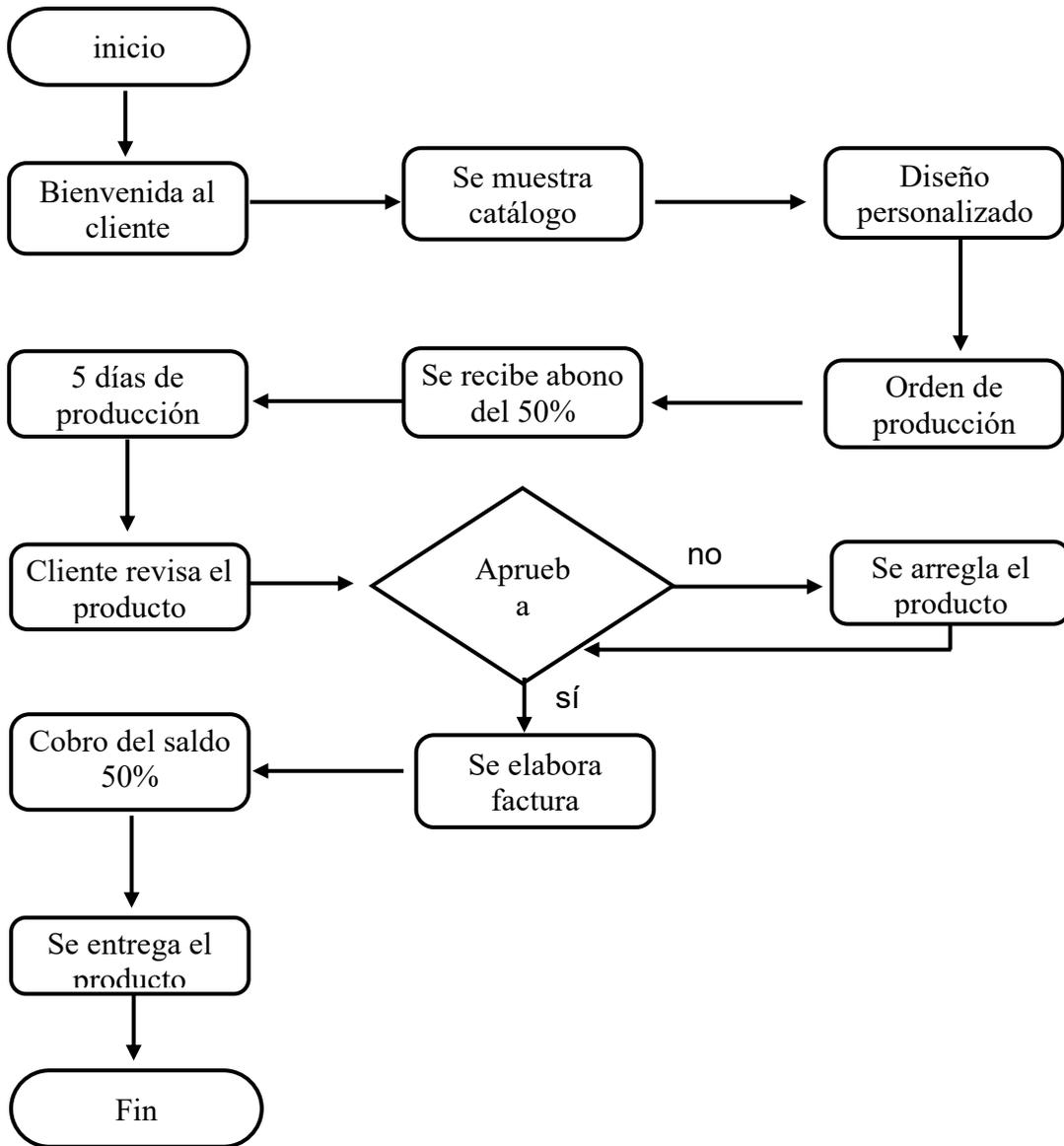
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 12 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de ventas



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 13 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de diseño de mobiliario personalizado

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia comercial y marketing	Reunión con el cliente	Ficha técnica de producto
2	Gerencia comercial y marketing	Registro de especificaciones	
3	Gerencia comercial y marketing	Visita al local u hogar para toma de medidas	
4	Gerencia comercial y marketing	Elaboración del boceto preliminar en software	
5	Gerencia comercial y marketing	Presentación del diseño y presupuesto al cliente	
6	Gerencia comercial y marketing	Elaboración de ficha técnica de producto	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

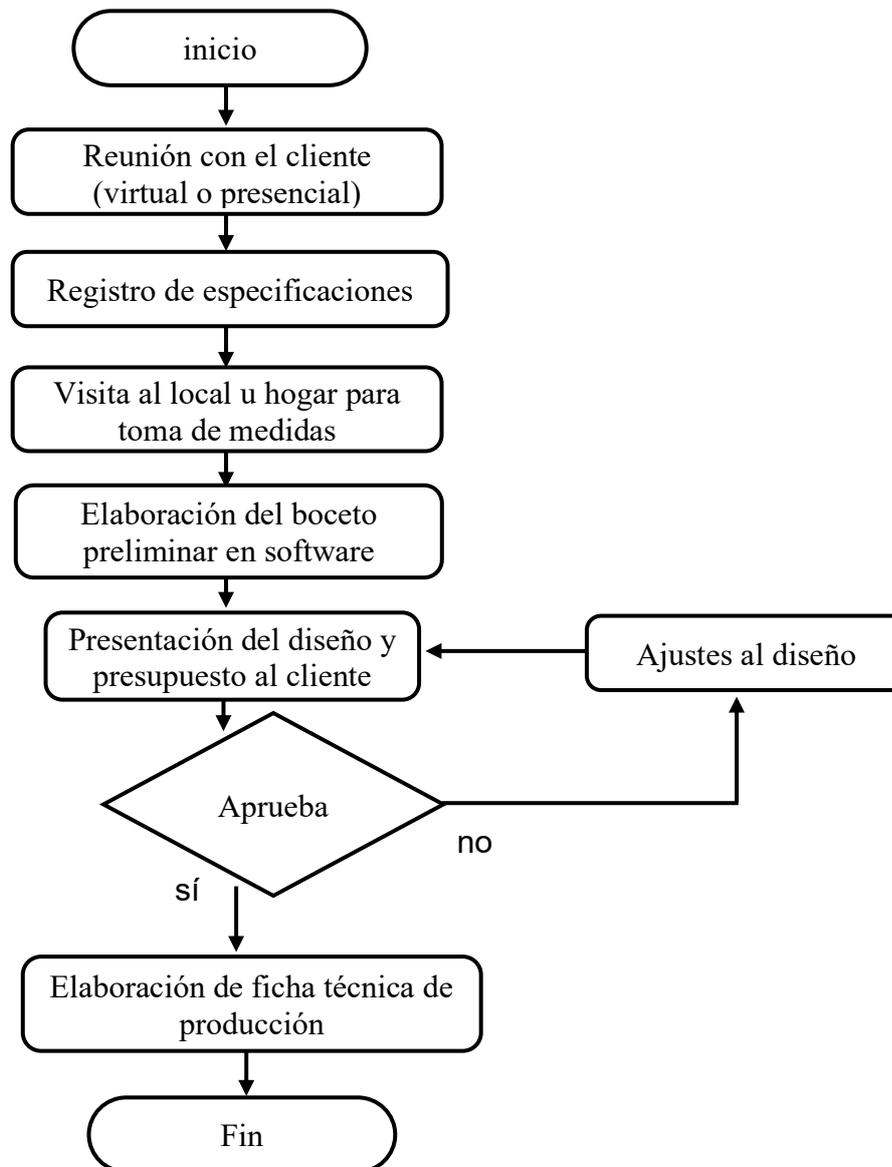
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 14 de 38

Flujograma de las actividades

Proceso de diseño de mobiliario personalizado



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 15 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de atención a clientes y postventas

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia comercial y marketing	Recepción de requerimiento de arreglos	Documento de validación
2	Gerencia comercial y marketing	Clasificación del tipo de requerimiento	
3	Gerencia comercial y marketing	Verificación de garantía	
4	Gerencia comercial y marketing	Visita al cliente para retiro del producto	Orden de producción
5	Gerencia comercial y marketing	Orden de producción	
6	Gerencia de producción y operaciones	Ingreso al taller	Cuestionario lleno
7	Gerencia de producción y operaciones	Reparación	
8	Gerencia de producción y operaciones	Cliente revisa el producto	
9	Distribuidor	Se envía el producto al domicilio del cliente	Informe mensual
10	Gerencia comercial y marketing	Seguimiento telefónico	
11	Gerencia comercial y marketing	Encuesta de satisfacción	
12	Gerencia comercial y marketing	Cierre del caso	Informe mensual
13	Gerencia comercial y marketing	Informe mensual de atención a clientes postventas	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

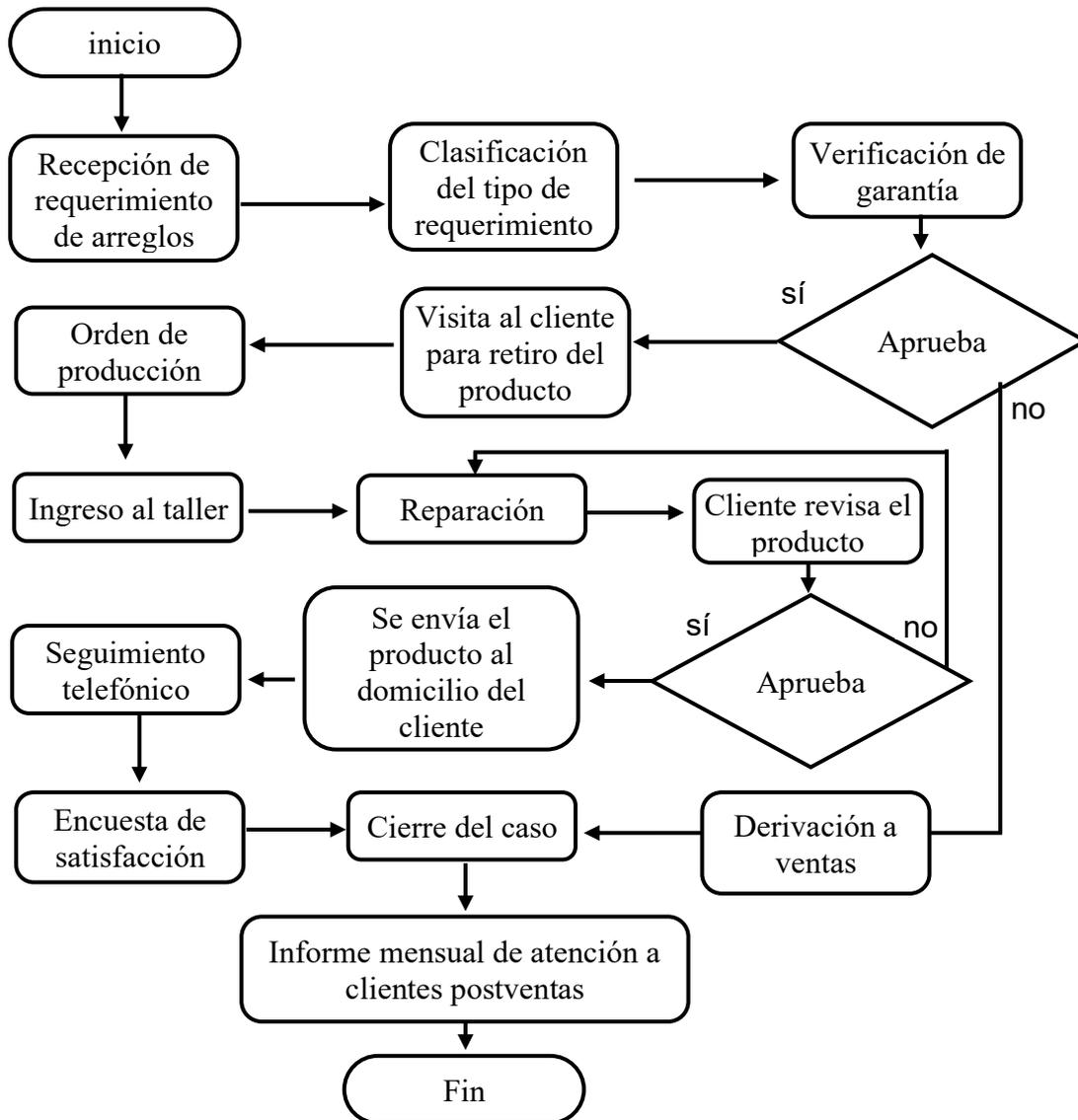
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 16 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de atención a clientes y postventas



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 17 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de marketing y publicidad digital

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia comercial y marketing	Plan de marketing	Plan de marketing
2	Gerencia comercial y marketing	Diseño de catálogos	Catálogo digital
3	Gerencia comercial y marketing	Diseño de publicidad	Afiche
4	Gerencia comercial y marketing	Campaña publicitaria en redes sociales	
5	Gerencia comercial y marketing	Atención a clientes por medios digitales	
6	Gerencia comercial y marketing	Interés por compra de servicios	
7	Gerencia comercial y marketing	Inicio de proceso de venta de servicio o producto	
8			
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

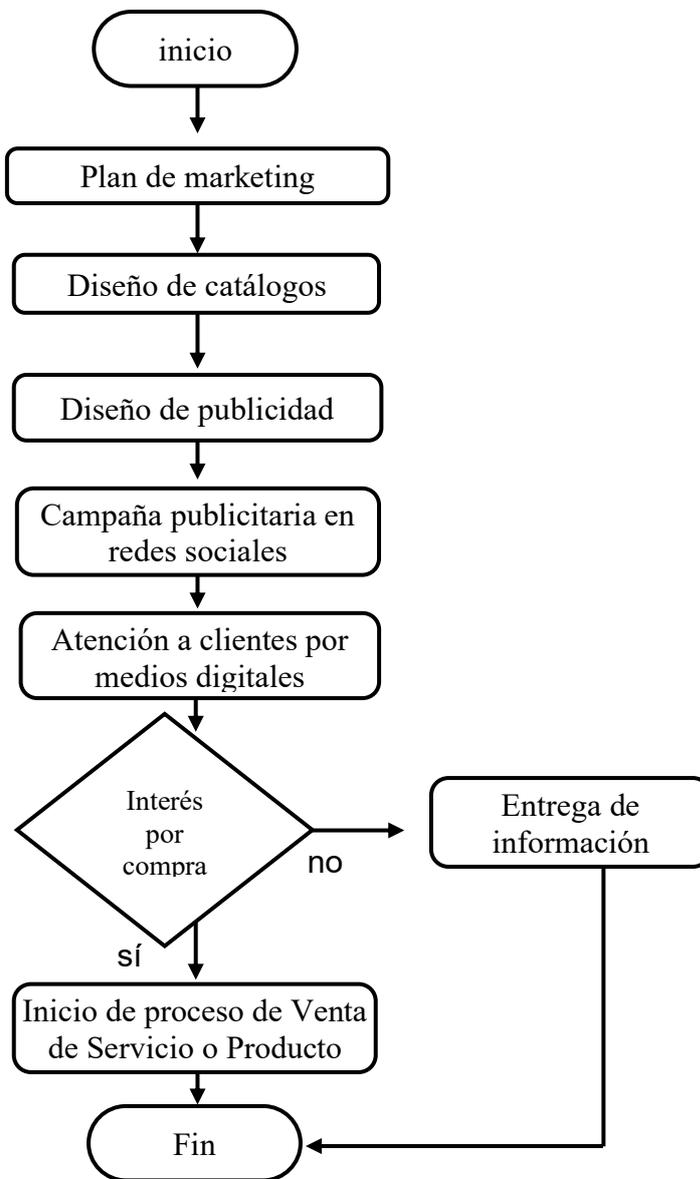
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 18 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de marketing y publicidad digital



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 19 de 38

Procesos Operativos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 20 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de fabricación del producto

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia de producción y operaciones	Orden de producción	
2	Gerencia de producción y operaciones	Revisión de ficha técnica de producto	
3	Operario 1 y 2	Requerimiento de materiales	
4	Operario 1 y 2	Recepción de materiales	
5	Operario 1 y 2	Corte de hierro y madera	
6	Operario 2	Soldadura de partes	
7	Operario 1 y 2	Armado	
8	Operario 1 y 2	Pintura	
9	Operario 1 y 2	Pulido y acabado	
10	Gerencia de producción y operaciones	Control de calidad	
11	Gerencia de producción y operaciones	Empaque y entrega	
12		Cierre de orden	Cierre de orden de producción

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

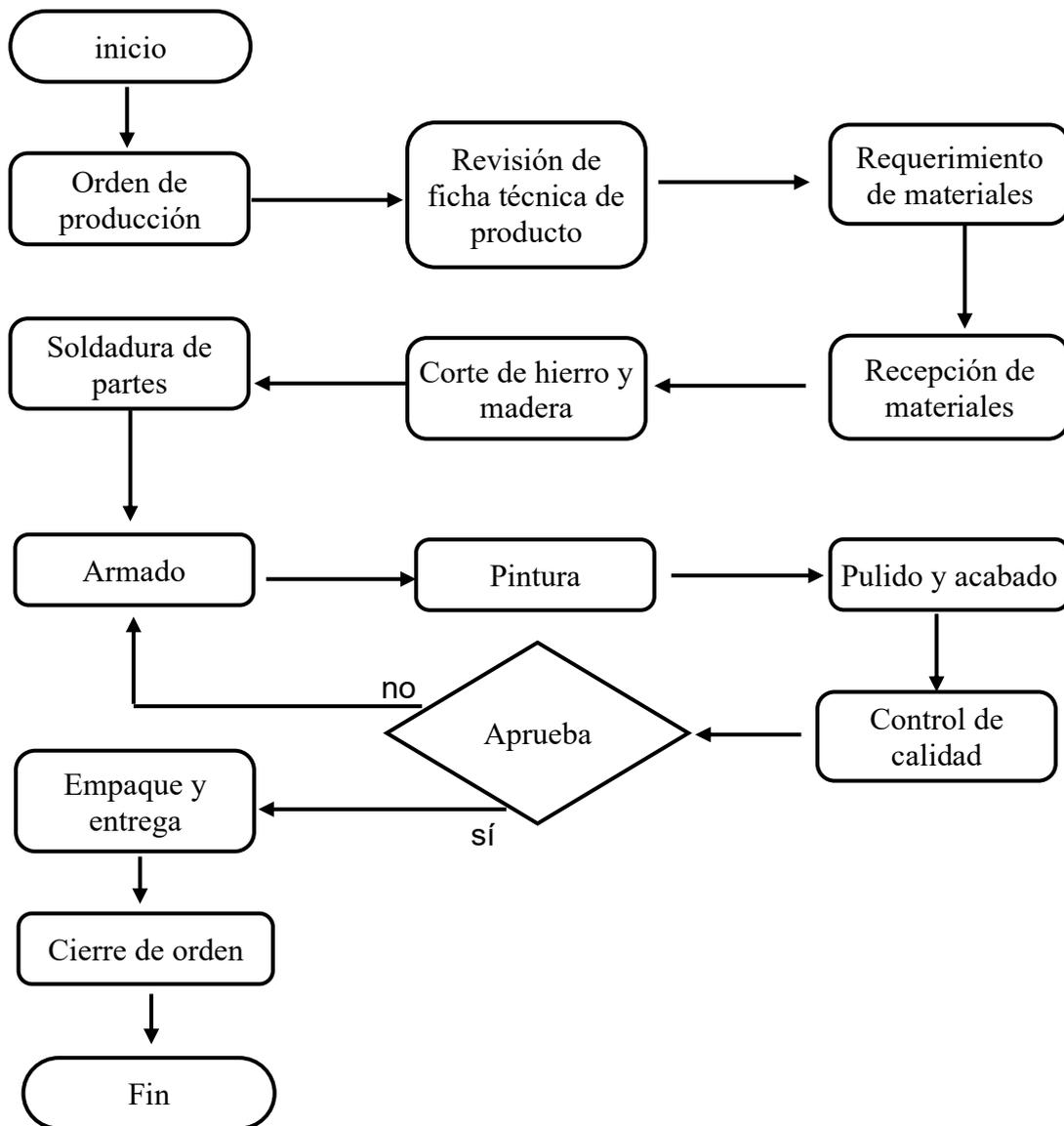
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 21 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de fabricación del producto



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 22 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de control de calidad

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia de producción y operaciones	Recepción de materia primas e insumos	
2	Gerencia de producción y operaciones	Inspección visual y técnica de la calidad del material	
3	Gerencia de producción y operaciones	Envío a bodega de materia prima	
4	Gerencia de producción y operaciones	Supervisión de corte, ensamblaje, soldadura y pintura	
5	Gerencia de producción y operaciones	Verificación de medidas, acabados y técnicas	
6	Gerencia de producción y operaciones	Detección de defectos y no conformidades	Reporte de fallas detectadas
7	Gerencia de producción y operaciones	Evaluación final según especificaciones del cliente	
8	Gerencia de producción y operaciones	Revisión de pintura, pulido, medidas y resistencia	
9	Gerencia de producción y operaciones	Cierre de validación de diseño personalizado acordado	
10	Gerencia de producción y operaciones	Producto conforme	Reporte de fallas detectadas
11	Gerencia de producción y operaciones	Envío a bodega de productos terminados	
12	Gerencia de producción y operaciones	Informe de control de calidad	Informe de control de calidad

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y Procedimientos

Código: MB-MPP-01

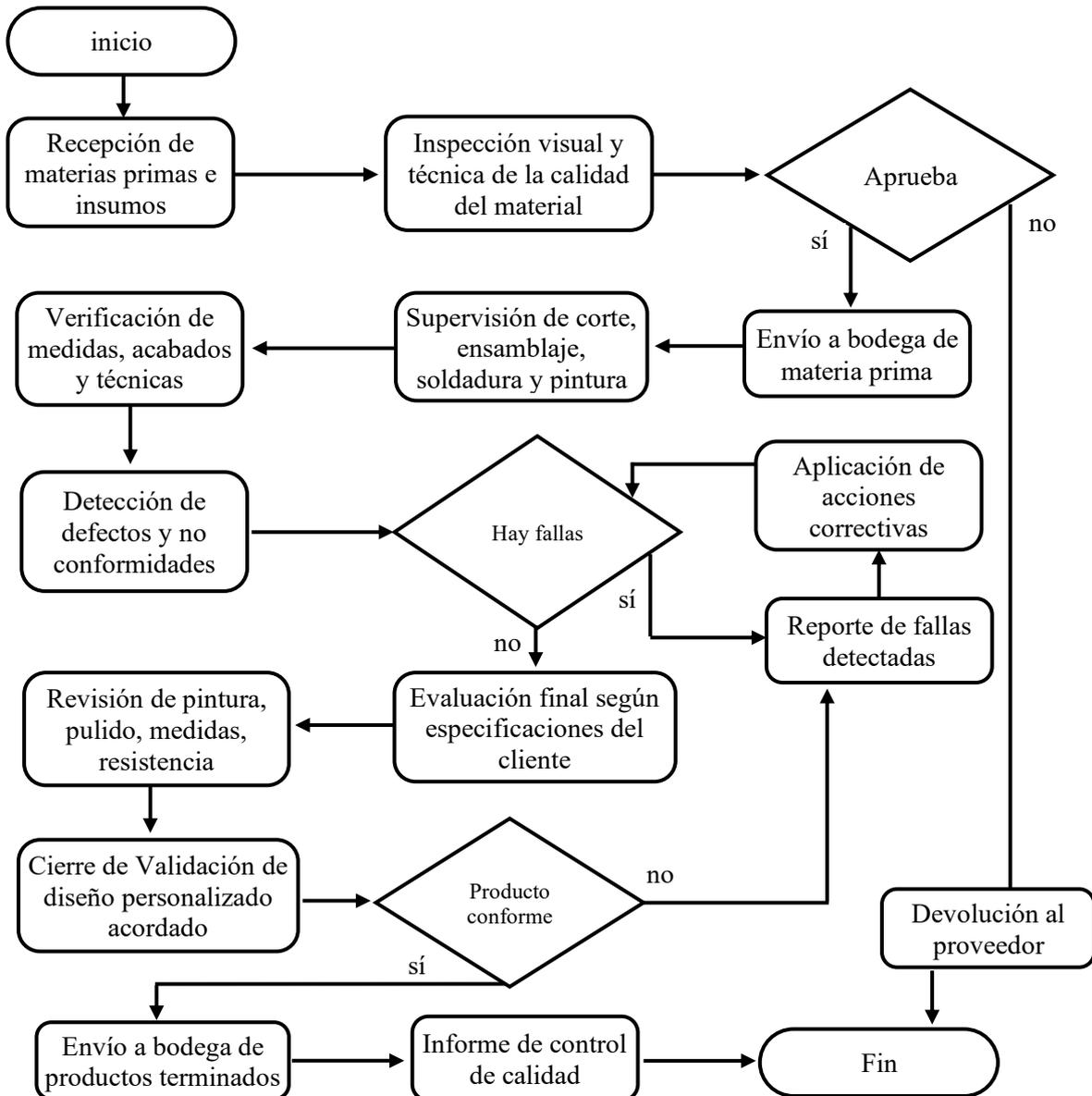
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 23 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de control de calidad



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 24 de 38

Procesos Financieros

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 25 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de elaboración de presupuesto anual

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerente administrativo financiero	Revisión del presupuesto año vigente	
2	Contador	Coordinación de gerencias de áreas	
3	Contador	Identificación de necesidades de inversión y crecimiento	
4	Contador	Proyección de ingresos esperados	
5	Contador	Proyección de gastos por departamentos	
6	Contador	Consolidación de la información	
7	Contador	Revisión con cada gerente de área	
8	Contador	Elaboración del anteproyecto presupuestario	
9	Gerente administrativo financiero	Revisión del anteproyecto de presupuesto por gerencia	
10	Gerente general	Aprobación del presupuesto por Junta General Accionistas	
11	Contador	Emisión del presupuesto aprobado a todas las áreas	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

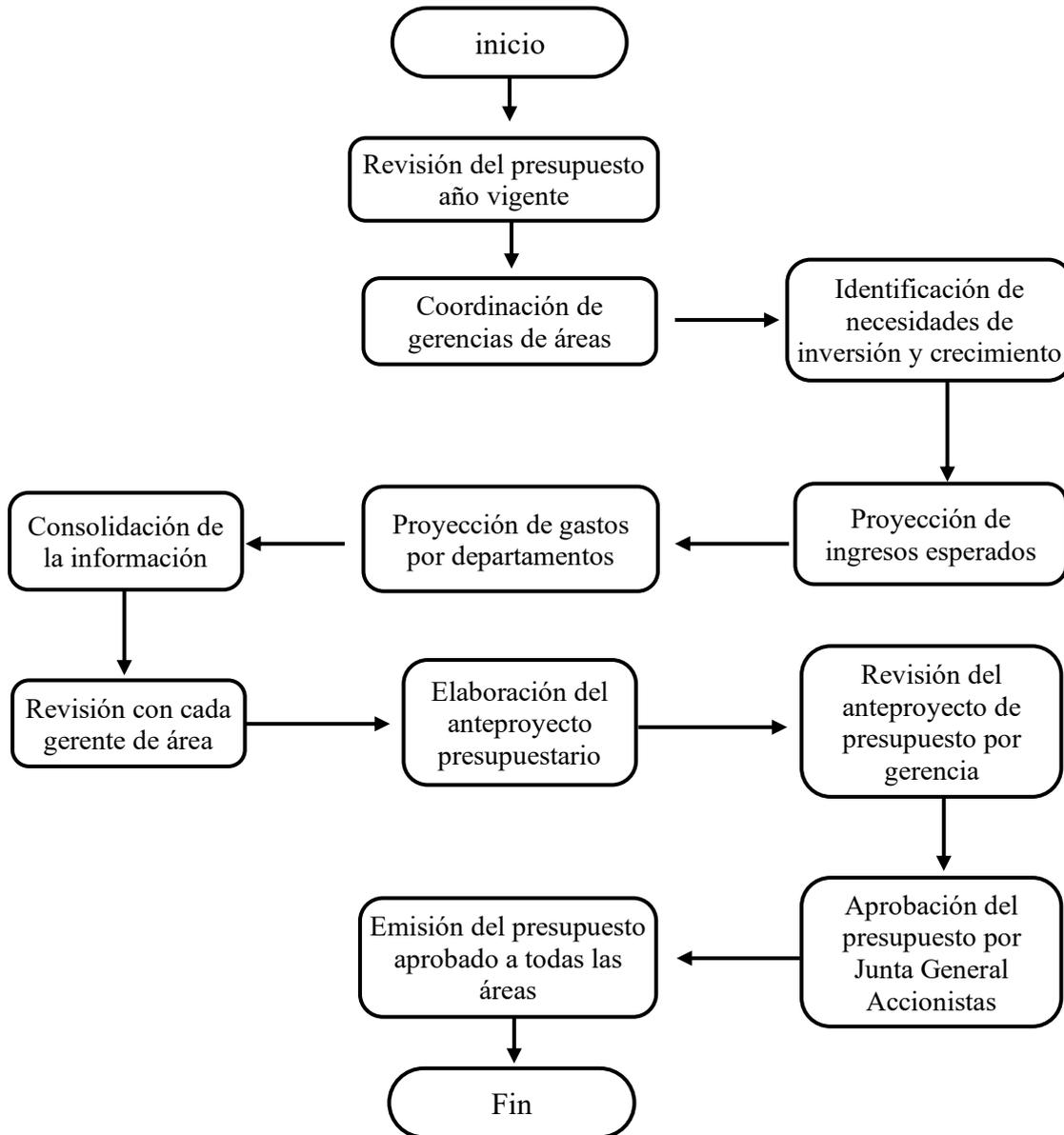
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 26 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de elaboración de presupuesto anual



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 27 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de compras de materia prima

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia de producción y operaciones	Requerimiento de productos	Requerimiento
2	Gerencia administrativa y financiera	Orden de pedidos al proveedor	Orden de pedidos
3	Gerencia administrativa y financiera	Verificación del pedido	
4	Contabilidad	Recepción de factura	Factura electrónica
5	Gerencia administrativa y financiera	Pago al proveedor	Comprobante de pago
6	Gerencia administrativa y financiera	Recepción del pedido	Recepción
7	Gerencia de producción y operaciones	Almacenamiento en área de bodega	
8			
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

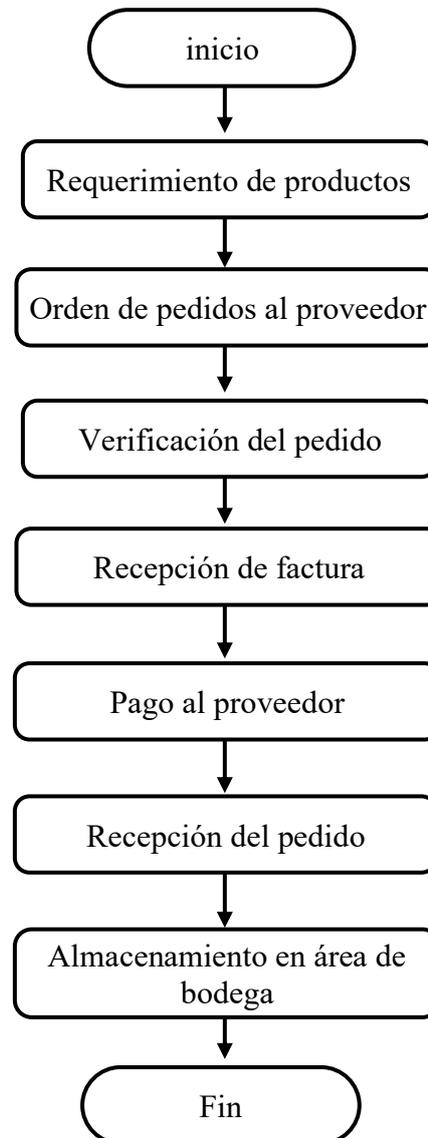
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 28 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de compras



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 29 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de elaboración y análisis de estados financiero

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerente administrativo y financiero	Recolección de información contable y financiera	Informe de análisis financiero
2	Gerente administrativo y financiero	Organización de la información	
3	Gerente administrativo y financiero	Análisis vertical y horizontal	
4	Gerente administrativo y financiero	Análisis de indicadores financieros	
5	Gerente administrativo y financiero	Interpretación de resultados del análisis financiero	
6	Gerente administrativo y financiero	Elaboración del informe del análisis financiero para la Junta General de Accionistas	
7	Gerente general	Revisión y validación del informe	
8	Junta general de accionistas	Evaluación del desempeño de la empresa y su rentabilidad	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

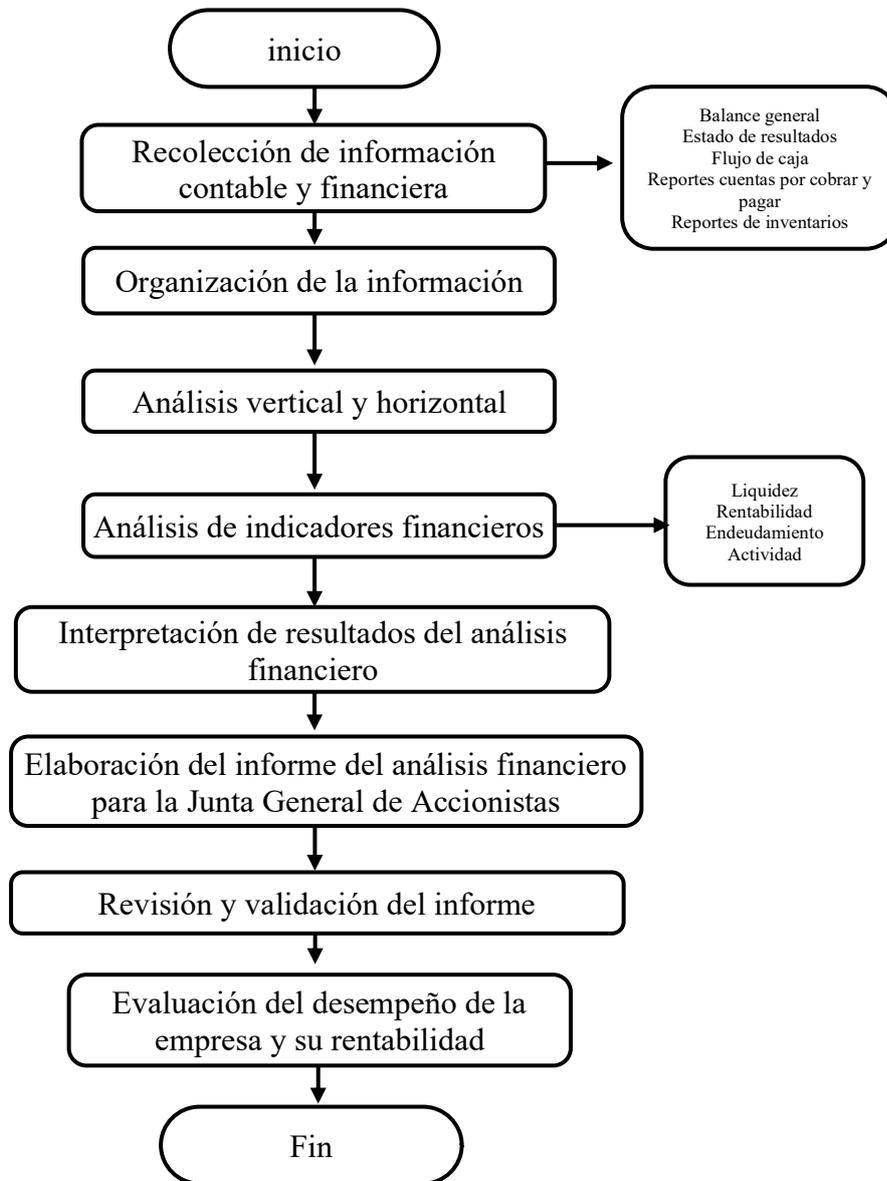
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 30 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de elaboración del análisis de estados financiero



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 31 de 38

Descripción de las actividades

Proceso contable

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Contabilidad	Inicio del ciclo contable	
2	Contabilidad	Recepción de documentos contables	
3	Contabilidad	Registro contable en el sistema	
4	Contabilidad	Elaboración de los estados financieros	
5	Contabilidad	Cálculo de impuestos	
6	Contabilidad y Gerencia administrativa y financiera	Cierre del ciclo contable	
7	Contabilidad y Gerencia administrativa y financiera	Presentación de estados financieros a Gerencia General	Estados financieros del año
8			
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

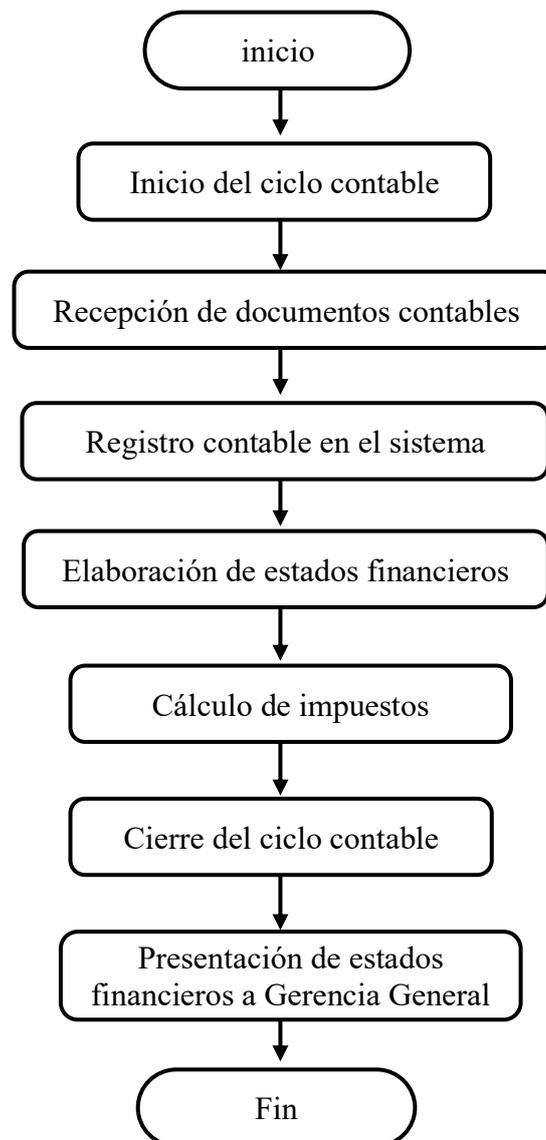
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 32 de 38

Descripción de las actividades

Proceso contable



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 33 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de declaración de impuestos

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Contador	Revisión de facturas de compras	
2	Contador	Revisión de facturas de ventas	
3	Contador	Revisión de retenciones de impuesto a la renta	
4	Contador	Elaboraciones de declaraciones al SRI	
5	Contador	Genera impuesto	
6	Gerencia administrativa y financiera	Pago de impuestos	
7	Contador	Archivo de los documentos	
8	Gerencia administrativa y financiera	Pago de honorarios al contador	
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

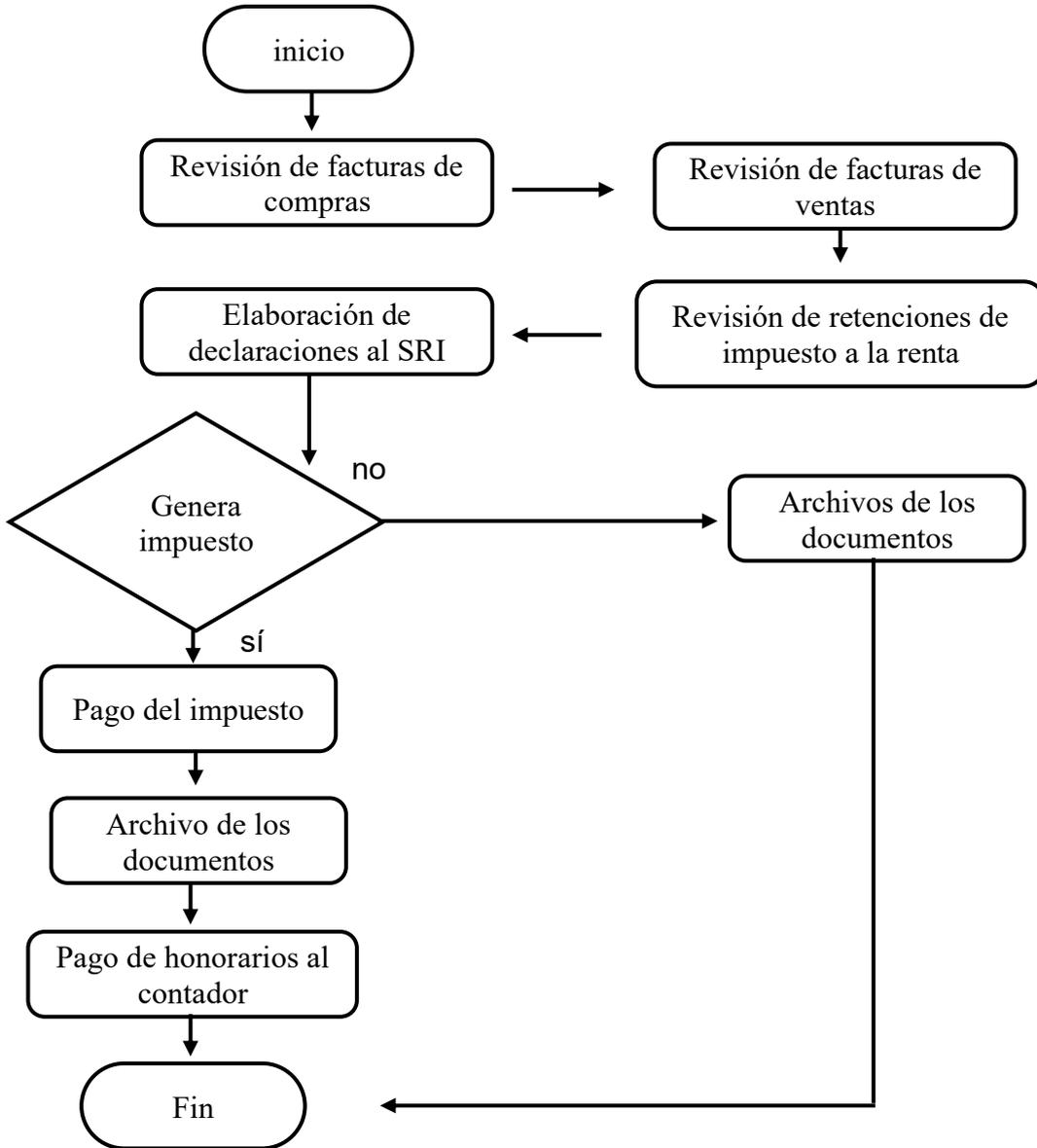
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 34 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de declaración de impuestos



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 35 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de pagos

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia administrativa y financiera	Solicitud de pago	
2	Contabilidad	Comprobación de documento de soporte	
3	Gerencia administrativa y financiera	Revisión de disponibilidad de fondos	
4	Gerencia administrativa y financiera	Solicitud de aprobación de pago	
5	Gerencia General	Autorización de pago	
6	Gerencia administrativa y financiera	Realización de pago	
7	Gerencia administrativa y financiera	Envío de comprobante de pago	Comprobante de pago
8	Gerencia administrativa y financiera	Informe mensual de pagos	Informe mensual de pagos
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

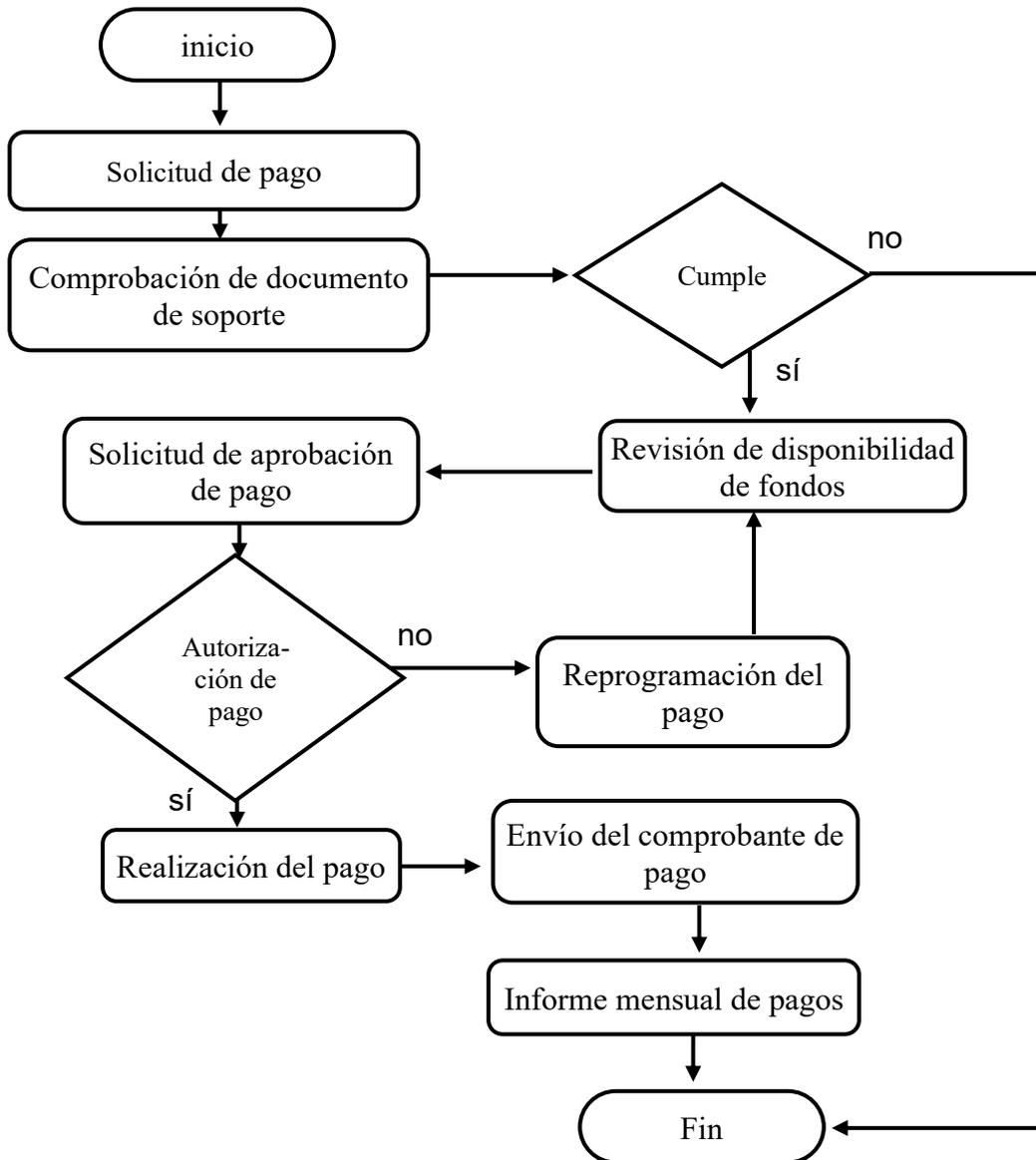
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 36 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de pagos



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 37 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de cobros

Paso	Responsable	Actividad	Documento generado
1	Gerencia de producción y operaciones	Orden de producción	Orden de producción
2	Gerencia de administración y finanzas	Cobro del 50% del valor total	
3	Gerencia de producción y operaciones	Cierre de orden	
4	Gerencia comercial y marketing	Comunicación con el cliente para entrega del producto	
5	Contabilidad	Elaboración y entrega de factura electrónica	Factura electrónica
6	Gerencia de administración y finanzas	Cobro del 50% de saldo	
7	Gerencia de administración y finanzas	Informe mensual de ingresos	
8			
9			
10			
11			
12			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:



Metálicas Bravo SAS

Manual de Procesos y
Procedimientos

Código: MB-MPP-01

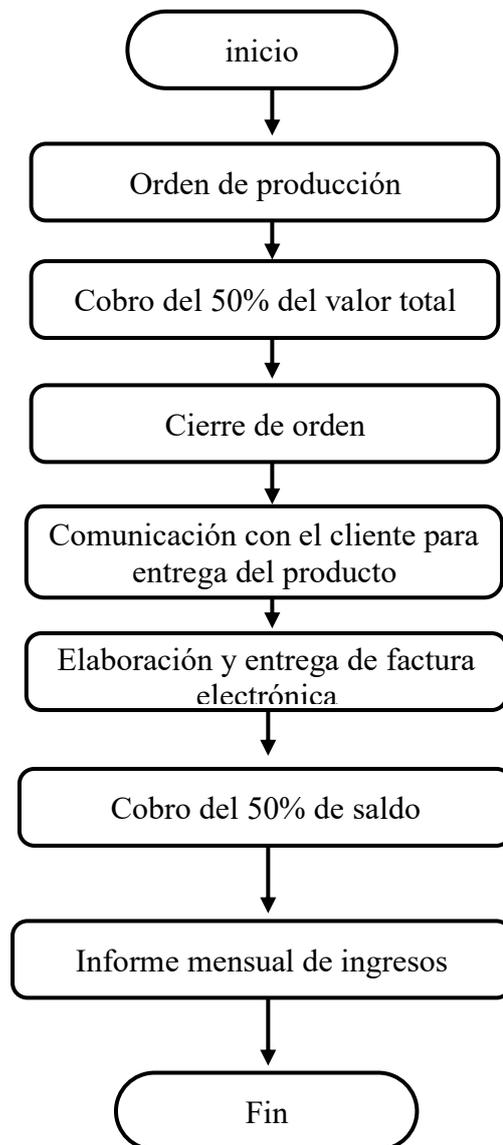
Fecha: 3/agosto/2025

Versión: 1.0

Página: 38 de 38

Descripción de las actividades

Proceso de gestión de cobros



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

En este manual en su versión 1.0 se detallan de forma sistemática las tareas esenciales para la empresa en las diferentes áreas, lo cual implica que hay mayor efectividad al tener estandarizados los procesos administrativos, operativos y financieros. El objetivo del manual de procesos y procedimientos es servir como una guía de las actividades que se deben realizar, con el fin de minimizar errores, reduciendo los tiempos en las tareas, optimizando los recursos de la empresa, establece las responsabilidades de cada uno de los trabajadores, mejorando la comunicación interna en la ejecución de los procesos productivos.

En el contexto de la profesionalización de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS, este manual es una herramienta importante para cumplir los objetivos organizacionales, puesto que, se detalla el cómo hacer las tareas, lo cual fortalece la gestión empresarial, fomentando una cultura organizacional con base en la eficiencia, calidad, y sostenibilidad. Los flujos de trabajo son establecidos de forma secuencial con los responsables de cada proceso, lo cual permite eliminar cuellos de botella que pueden afectar el desarrollo de las actividades.

Gracias al manual de procesos y procedimientos se documentan las diferentes actividades que se realizan en la empresa, logrando una mayor capacidad de crecimiento, eficiencia y control operativo, muy necesario en el contexto empresarial cada vez más competitivo en un mercado globalizado. La profesionalización de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS ha permitido el mejoramiento de los procesos y procedimientos, en las áreas administrativa, operativa y financiera.

Plan de sucesión

El plan de sucesión de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS se constituye en una herramienta clave que permite garantizar la transición generacional, que no sólo implica un reemplazo de un cargo directivo, ni el cambio de liderazgo, sino que tiene implicancia directa en la continuidad de los valores familiares y la cultura organizacional. Para la sostenibilidad del negocio familiar es importante que se cuente con una planificación donde se identifique y prepare a los posibles sucesores, con el fin que haya una transición adecuada que no provoque afectaciones a la empresa familiar.

El negocio familiar Metálicas Bravo tiene en el mercado 25 años de trayectoria, siendo fundado por familia Marcos Bravo y Yadira López, ha vendido funcionando de manera informal como un negocio artesanal, por lo que, al pasar los años con el crecimiento de los hijos que han trabajado en diferentes áreas, y al haber estudiado carreras afines a la administración de empresas, se ha presentado la necesidad de profesionalizar todas las áreas con la finalidad de tener mejores resultados, debido a ello, se ha considerado constituir la empresa familiar con visión estratégica a largo plazo.

Con el paso de los años, en un futuro será necesario realizar la sucesión en el liderazgo de la empresa, debiendo el Sr. Bravo dejar el liderazgo de la empresa a sus hijos, por lo que, se tiene que desarrollar un plan de sucesión a fin de evitar conflictos. El plan contempla mecanismos formales que preparan a la empresa familiar Metálicas Bravo SAS para el relevo generacional, protegiendo el legado familiar, consolidando su permanencia en el mercado local, fortaleciendo la gobernanza y garantizando la estabilidad de los trabajadores, proveedores y clientes.

Tabla 11

Áreas claves a Sucesionar

Cargo	Sujeto a sucesión	Función principal
Gerente General	Sí	Dirección estratégica de la empresa
Gerente Administrativo y Financiero	Sí	Relaciones con clientes internos y externos
Gerente Comercial y Marketing	Sí	Relaciones con clientes externos
Gerente de Producción y Operaciones	Sí	Procesos productivos eficientes y de calidad

Nota. Análisis de los cargos actuales, sujeto a modificación al cambiar la estructura organizacional.

Para el proceso de Sucesión es importante establecer un perfil del Sucesor, lo cual permita contar con parámetros claros que permitan identificar las aptitudes y cualidades que debe tener el futuro líder de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS. Lo primero a considerar es el conocimiento del modelo de negocio, por lo que, debe trabajar dentro del mismo; debe tener la capacidad de toma de decisiones y liderazgo a fin que pueda conducir el negocio; la formación académica debe ser acorde al cargo que va a ostentar, por lo que, debe tener amplios conocimientos en administración, finanzas, ventas, marketing, operaciones logísticas y afines; tiene que ser visionario y estar comprometido con los valores de la empresa para que continúe procesos.

Tabla 12

Etapas del plan de Sucesión

Etapa	Actividades principales	Tiempo requerido
Diagnóstico inicial	Identificación de cargos a suceder	1 mes
Selección de candidatos	Entrevistas y evaluaciones	1 mes
Formación y mentoría	Preparación amplia en conocimientos de la empresa	24 - 48 meses

Delegación progresiva	Participación gradual en las actividades y responsabilidades de la empresa	6 – 12 meses
Evaluación final	Análisis de resultados del proceso de mentoría y delegación progresiva	1 mes
Inicio de transición	Anuncio del proceso de cambio de liderazgo, con acompañamiento en los primeros meses y desvinculación progresiva.	6 meses
Transición completa	Desvinculación total del líder de la empresa, dejando totalmente la empresa a cargo del sucesor.	Inmediato

El sucesor debe tener una preparación de cinco años, para lo cual el líder saliente debe realizar un proceso de formación y mentoría, a fin de preparar al sucesor en todo lo relacionado con el liderazgo de la empresa, es necesario establecer acuerdos por escrito en un protocolo familiar, donde consten aspectos importantes sobre la familia, los valores, sobre los roles, salarios y la herencia que les corresponde a cada familiar con el fin de evitar conflictos y promover la armonía dentro de la familia. El líder saliente debe iniciar un proceso de desvinculación progresivo que permita al sucesor ir tomando el control de la empresa.

Plan de acción para implementar la propuesta de profesionalización

La empresa familiar Metálicas Bravo SAS al iniciar un proceso de profesionalización, se establece un plan estratégico que rige los destinos de la empresa a largo plazo. Así mismo se tiene un manual de organización y funciones donde se identifica los puestos clave y se establecen las responsabilidades de cada puesto o cargo que garantiza el funcionamiento eficiente del negocio en pro del cumplimiento del plan estratégico. Además, se ha planteado un manual de procesos y procedimientos, donde se establecen las tareas que se realizan en la empresa y la forma más óptima para realizarla de forma secuencial que ayude a evitar la duplicidad de funciones y los cuellos de botella que afectarían la efectividad en la operación de la empresa.

Con la planificación que se ha programado se puede mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros, haciendo más eficiente el uso de los recursos de la empresa. Al ser un negocio familiar con una existencia de más de 25 años que ha realizado su gestión administrativa con informalidad, la experiencia adquirida durante este tiempo es importante incorporarla en el direccionamiento estratégico, además, estableciendo un claro

proceso de sucesión en el liderazgo, a fin de que en el mediano o largo plazo se tenga una transición organizada en el relevo generacional en la empresa.

Para la profesionalización de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS se ha considerado 5 fases: Inicio, Formación, Ejecución, Consolidación y Evaluación. Con una duración de 24 meses, al terminar se debe realizar una valoración de los resultados en términos financieros, lo cual permite la toma de decisiones sobre los resultados de la profesionalización, debiendo realizarse los ajustes necesarios para consolidar la profesionalización, incrementando o subdividiendo las áreas funcionales, incrementando el personal en ciertas áreas lo cual implica realizar revisiones a la estructura organizacional y a los manuales.

Tabla 13

Fases de la implementación de la profesionalización

Fase	Enfoque principal	Tiempo requerido
Fase 1: Inicio	Socialización, constitución como empresa, direccionamiento estratégico, y organización funcional.	1 - 2 meses
Fase 2: Formación	Capacitación y aplicación piloto de los manuales.	3 - 6 meses
Fase 3: Ejecución	Implementación de los manuales, evaluación de desempeño e inicio del plan de sucesión.	7 - 12 meses
Fase 4: Seguimiento	Consolidación de procesos, presupuesto anual, y análisis financiero.	13 - 24 meses
Fase 5: Evaluación	Evaluación final.	Después de 24 meses

El plan de acción para la profesionalización de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS, consta de 10 actividades que deben ser ejecutadas de forma progresiva, y secuencial a fin de ir implementando los cambios en la empresa. Se inicia con una socialización, capacitación y prueba piloto que permita a los trabajadores irse adaptando a los procesos sugeridos para hacer una gestión más eficiente a nivel administrativo, operativo y financiero.

Después se realiza la ejecución con su respectivo seguimiento para obtener información que permita la toma de decisiones, se ha establecido una temporalidad estimada de 2 años para el plan de acción. Tiempo en el cual se inicia la reorganización para trabajar en función de los indicadores de gestión, lo cual conlleva a tener información cuantificable que ayude a medir

de forma eficiente los procesos y procedimientos implementados. Es importante considerar que la profesionalización debe ser realizada con el asesoramiento externo de un profesional especializado que permita ir corrigiendo posibles errores.

Tabla 14

Plan de acción para la profesionalización de Metálicas Bravo SAS

Acción estratégica	Responsable	Ejecución	Indicadores
1.- Socializar el plan de acción para la profesionalización de Metálicas Bravo	Gerente general	1er mes	100% de trabajadores informados
2.- Capacitar a los trabajadores en el direccionamiento estratégico	Gerente general	1er mes	100% de trabajadores comprometidos
3.- Implementar el manual de organización y funciones	Gerente general	3er mes	100% de los puestos con funciones claramente definidas
4.- Implementar y monitorear el manual de procesos y procedimientos	Gerente general	3er mes y cada 3 meses	Reportes trimestrales de cumplimiento
5.- Iniciar el plan de sucesión	Gerente general	Desde el 6to mes	Al menos 1 sucesor en formación
6.- Implementar el software contable para realizar los procesos contables	Gerente administrativo y financiero	Desde el 1er mes	Proceso contable en ejecución
7.- Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de la empresa	Gerente administrativo y financiero	Desde el 1er mes	Presupuesto aprobado
8.- Establecer un sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores	Gerente general	Enero de cada año	100% de trabajadores evaluados al primer año
9.- Elaborar y analizar los estados financieros	Gerente general	Enero de cada año	Informe de análisis financiero
10.- Evaluar el impacto del proceso de profesionalización	Junta General de Accionistas	Enero de cada año	Informe de evaluación anual

El plan de acción para la profesionalización de la empresa familiar Metálicas Bravo SAS, integra herramientas que permiten optimizar los procesos administrativos, operativos y financieros, que permitan una gestión eficiente, que se alinea a los objetivos organizacionales. Se ha construido el plan de acción para implementar esta propuesta de profesionalización considerando acciones que se realizan de forma progresiva, a fin de realizar el reordenamiento interno de la empresa.

Conclusiones

El análisis de la situación actual de Metálicas Bravo ha permitido el uso de diferentes herramientas que ha permitido conocer aspectos relevantes sobre las empresas familiares, y en el caso particular del negocio familiar que está ubicado en la ciudad de Guayaquil, teniendo una trayectoria de 25 años, que les ha permitido tener fortalezas que le han dado un reconocimiento en el mercado, así como debilidades que afectan la eficiencia en sus procesos administrativos, operativos y financieros que se realizan de forma improvisada sin un flujograma que guíe las actividades.

Como resultado del estudio de se ha podido identificar las oportunidades de profesionalización que se tiene en el negocio familiar en las áreas de administración, talento humano, finanzas, producción, marketing y tecnología, con el fin de mejorar los procesos internos que conlleven a una mayor eficiencia en la administración del negocio. Con el diagrama Ishikawa y la matriz AMOFHIT, se ha analizado las áreas con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, a fin de encontrar alternativas que ayuden a mejorar la eficiencia de los procesos internos.

A partir de los resultados se ha diseñado algunas estrategias y considerado el uso de herramientas de gestión orientadas a formalizar y mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros del negocio, teniéndose el desarrollo de una propuesta de profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo, donde se considera necesario la constitución como empresa familiar en Sociedad de Acciones Simplificadas, así como la implementación del direccionamiento estratégico, el manual de organización y funciones, además el manual de procesos y procedimientos y un plan de sucesión para garantizar la transición generacional.

Las diferentes estrategias y herramientas de la administración aplicadas al negocio familiar Metálicas Bravo, ha permitido hacer el planteamiento de un plan de acción que permite realizar la propuesta de profesionalización, estableciendo tiempos para su implementación de forma progresiva y sistemática, que contempla la optimización de procesos administrativos, operativos y financieros, con indicadores de gestión, a fin de reorganizar la empresa.

Recomendaciones

El negocio familiar Metálicas Bravo al tener 25 años en el mercado de elaboración de mobiliarios para el hogar o las empresas, requiere su profesionalización para el mejoramiento de sus procesos administrativos, operativos y financieros, con el fin que se logre mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

Existe una oportunidad de garantizar la sostenibilidad del negocio, al establecer mejoras en las diferentes áreas internas de la empresa, se debe implementar la profesionalización para ser más eficiente la gestión administrativa.

Los directivos tienen algunas estrategias que pueden implementarse para la profesionalización, logrando con ello una mejor organización, con procedimientos estandarizados que garanticen la transición generacional.

Implementar el plan de acción que se ha estructurado para el negocio Metálicas Bravo de tal forma que se profesionalice, las 5 fases diseñadas deben ser realizadas de forma progresiva y sistemática para reorganizar todas las áreas de la empresa.

Referencias

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Carreño, D. (2023). Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(7), 113-126. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034425>
- Araya, L. (2017). Models of strategic planning in the family business. *TEC empresarial*, 11(1), 23-34. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Armas, S., & Maridueña, M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Ciencia & Tecnología*, 19(23), 29-34.
- Bernal, C. (2021). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. Editorial Pearson Educación.
- Carrión, V., & Moreira, M. (2024). *Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/23435>
- Cepeda, E. (2024). *El liderazgo empresarial en la continuidad de la empresa familiar en el sector automotriz del cantón Cevallos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2a72ac9d-8cbd-4f8f-8c6d-f54833b1b6a0/content>
- Collazos, H. (2018). *Factores de la profesionalización que influyen en la competitividad de las Pymes familiares en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/288185585.pdf>
- Contreras, A., Jiménez, O., & Mull, J. (2023). Características de las empresas familiares: análisis entre empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán. *RILCO*, 5(49), 99-114. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9213267.pdf>
- Culasso, F., Giacosa, E., Manzi, L., & Dana, L. (2018). Professionalization in Family Businesses. How to strengthen strategy implementation and control, favouring succession. *Management control*, 1(1), 45-71. <https://doi.org/10.3280/maco2018-001003>
- Daspit, J., Chrisman, J., Sharma, P., Pearson, A., & Long, R. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/45176532>

- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., & Portalanza, A. (2021). *Policy Report: Empresas familiares en Ecuador*. UEES.
- Gaona-Tamez, L., Hernández-Sandoval, R., & Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 863-872. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-709>
- Gómez-Sánchez, F. (2023). Características que conforman el perfil de las empresas familiares. *Entrelíneas*, 2(1), 88-104. <https://doi.org/10.56368/entrelíneas217>
- Goncalves, J. (2024). La empresa familiar y su importancia en Ecuador. *Revista Jurídica. Crítica y Derecho*, 5(9), 66-78. <https://doi.org/10.29166/cyd.v8i9.6020>
- González, G., & Jiménez, J. (2020). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 1-20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Séptima edición*. Editorial McGraw Hill.
- Iqbal, M., & Zpalanzani, A. (2022). Proposed Strategy for Family Business Internal Management Professionalization Effort (Case Study: CV. Segara Luas Lestari). *European JOurnal of Businnes & Management Research*, 7(4), 133-138. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1513>
- Jaimes, G., & Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, 50(50), 69-99. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>
- Kumar, S. (2024). Emerging Changes in Family Business. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4), 1-3. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.26899>
- Lemos, M. (2012). *Investigación sobre políticas de recursos humanos en empresas familiares*. Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5295/lemos-politicas-de-recursos-humanos-en-empresas-familiares.pdf
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(2), 1-32. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova scientia*, 12(25), 1-35. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>

- Martín, S., González, K., & Pereyra, A. (2022). Retos e implicaciones para la profesionalización de las empresas familiares comerciales. *Opción*, 38(1), 225-248. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527588>
- Mendez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares. *INNOVA*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/INNOVA.V4.N3.2019.963>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Boletín de cifras del sector productivo. Enero 2025*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/01/Boletin-de-Produccion-ENE2025.pdf>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Universidad del Norte*, 41(1), 116-149. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 192-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Nazralla, N. (2016). *Nivel de profesionalización de la empresa familiar*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7574/nazralla-natalia.pdf
- Piyasinchai, N., Thananusak, T., & Hughes, M. (2023). Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation. *Sage Journals*, 48(3), 157-170. <https://doi.org/10.1177/10422587231206573>
- Portilla, E., & López, F. (2022). Barriers to digital transformtion in Ecuadorian micro and small enterprises. *Ecuadorian Journal of Economics*, 15(1), 67-89.
- Raza, A. (2019). *Incidencia de la profesionalización gerencial en el éxito de las empresas de alimentos y bebidas en el DMQ. Tesis de maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7019/1/T3023-MAE-Raza-Incidencia.pdf>
- Rivadeneira, B. (2025). La empresa familiar en México y la gestión del conflicto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 9561-9576. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16580

- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de futuro"*, 15(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Santamaría, E., & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay*(9), 119-138. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8760873.pdf>
- Santo, G. D. (2024). La empresa familiar y su importancia en Ecuador. *Crítica y Derecho, Revista Jurídica*. <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/cyd.v8i9.6020>
- Servicio de Rentas Internas. (2024). *Boletín técnico anual Informe de recaudación tributaria. Año 2024*. https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/e457ce16-cd39-4ee6-8b78-75dbaa00b463/Bolet%C3%ADn%20T%C3%A9cnico%20Anual_2024.pdf.
- Sierra, M. (2022). *La gestión exitosa de la empresa familiar: cómo lograr armonía y tener éxito sin descuidar las relaciones de familia*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompei, A. (2023). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(1), 100-118. <https://doi.org/10.1002/sres.2935>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Torres, G. (2011). *Administración y gestión de empresas familiares*. Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf

Anexos

Anexo 1. Reportes de la Superintendencia de compañías

Superintendencia
de Compañías, Valores y Seguros

40
COMPAÑÍAS ACTIVAS

34
BALANZES PROCESADOS

40,50 mill.
INGRESOS POR VENTAS

40,91 mill.
INGRESOS TOTALES

IMPRESAS SUBSIDIARIAL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

No.	Nombre	CIFR E	Empres as	Ingresos Totales	SE Cancela do	Activos	Pasivos	Ingresos netos	U. antes de impuestos	Utilidad del ejercicio	Utilidad por acción
26702	ACERUM S.A.	C310001	1	0,00	0,00	375.982,76	375.982,00	0,00	0,00	0,00	0,00
48195	ALESATAN S.A.S.	C310001	4	130.096,00	4.784,00	27.474,67	27.774,00	120.096,00	0,00	21.855,00	16.881,00
11811	ARTEDI S.A.	C310002	4	1.581.016,00	8.551,00	790.282,57	578.853,08	1.581.016,00	24.883,30	28.836,00	15.842,00
7305	BRVO S.A.	C310001	2	2.021.946,27	17.340,81	2.040.118,40	1.458.751,18	2.482.906,40	0,00	45.637,10	16.002,26
123706	CORPORATE FURNISHINGS S.A.S.	C310001	2	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
116321	DAWESA COMERCIAL IMPORT S.A.	C310002	4	0,00	0,00	4.854,88	8.325,00	0,00	-1.134,00	-1.134,00	-1.134,00
28382	DISINO Y FABRICACION DE MODULARES DIFRAMOSA S.A.	C310001	3	138.242,85	3.901,87	221.112,12	165.882,01	138.242,85	12.479,85	6.742,70	1.831,28
67616	DISEÑO Y CREACIONES DIBEN BV S.A.S.	C310001	4	30.061,50	98,50	26.224,91	18.877,08	20.091,00	10.810,00	5.431,00	3.277,00
34382	DIYCORP S.A.S.	C310001	2	136.932,98	0,00	291.444,32	15.289,38	136.932,98	0,00	14.894,38	14.894,38
67314	EDUAGODA S.A.	C310001	3	0,00	0,00	1.354,00	1.354,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68909	ELEMENTO MODERNO DISEÑO ARQUITECTURA S.A.	C310001	4	21.707,39	187,27	96.114,83	23,32	22.727,39	14.419,38	14.419,38	14.252,09
34746	ELRO MUEBLES SOCIEDAD ANONIMA	C310001	2	0,00	0,00	399.787,08	43.094,00	0,00	0,00	0,00	0,00
88600	EXHBT S.A.	C310002	2	0,00	0,00	1.289,00	1.289,00	0,00	-12,00	-12,00	-12,00
87723	FABRIMODULOS S.A.	C310001	4	38,00	0,00	36.282,00	34.847,00	38,00	0,00	-24,00	-24,00
58964	FUTURMUEBLES S.A.	C310001	4	84.653,00	967,00	70.759,81	2.877,00	84.653,00	4.370,00	4.370,00	2.111,00
48019	HARTMANN FURNITURE DESIGN HARTMANNDESIGN S.A.	C310001	4	162.670,00	0,00	48.021,78	34.265,00	162.670,00	0,00	4.288,00	5.343,00
60018	INDUSTRIAL DE MUEBLES CODONA S.A.	C310002	3	13.423,23	0,00	60.332,83	36.742,22	13.423,23	0,00	-33.151,52	-33.151,52
106838	INDUVA MOBILIARIOS Y ESTRUCTURAS LAMORA S.A.	C310001	6	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17938	INDEPRODUCTS S.A.	C310001	8	1.427.029,15	17.748,33	242.416,19	-516.603,25	1.428.864,87	43.415,29	91.876,81	27.876,82
25481	MOBLARIO BODIMOBILIA S.A.	C310001	4	330.993,38	12.000,00	330.708,38	97.782,21	330.993,38	34.822,48	34.822,48	42.891,82
128329	MODERNUBLE COMPAÑIA LIMITADA	C310001	3	1,00	0,00	800,00	-2.248,00	1,00	0,00	0,00	0,00
28728	MODSIAL S.A.	C310001	2	202.332,00	0,00	318.292,27	213.288,00	273.075,00	0,00	1.388,00	1.388,00
109498	MODUMOBEL S.A.	C310001	2	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
105701	MODUVO S.A.	C310004	7	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total			476	40.508.740,89	344.988,11	40.756.533,46	14.166.950,98	40.479.551,74	5.148.458,75	917.901,85	443.259,39

Superintendencia
de Compañías, Valores y Seguros

40
COMPAÑÍAS ACTIVAS

34
BALANZES PROCESADOS

40,50 mill.
INGRESOS POR VENTAS

40,91 mill.
INGRESOS TOTALES

IMPRESAS SUBSIDIARIAL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

No.	Nombre	CIFR E	Empres as	Ingresos Totales	SE Cancela do	Activos	Pasivos	Ingresos netos	U. antes de impuestos	Utilidad del ejercicio	Utilidad por acción
88980	ELEMENTO MODERNO DISEÑO ARQUITECTURA S.A.	C310001	4	21.707,39	187,27	96.114,83	23,32	22.727,39	14.419,38	14.419,38	14.252,09
34746	ELRO MUEBLES SOCIEDAD ANONIMA	C310001	2	0,00	0,00	399.787,08	43.094,00	0,00	0,00	0,00	0,00
88600	EXHBT S.A.	C310002	2	0,00	0,00	1.289,00	1.289,00	0,00	-12,00	-12,00	-12,00
87723	FABRIMODULOS S.A.	C310001	4	38,00	0,00	36.282,00	34.847,00	38,00	0,00	-24,00	-24,00
58964	FUTURMUEBLES S.A.	C310001	4	84.653,00	967,00	70.759,81	2.877,00	84.653,00	4.370,00	4.370,00	2.111,00
48019	HARTMANN FURNITURE DESIGN HARTMANNDESIGN S.A.	C310001	4	162.670,00	0,00	48.021,78	34.265,00	162.670,00	0,00	4.288,00	5.343,00
60018	INDUSTRIAL DE MUEBLES CODONA S.A.	C310002	3	13.423,23	0,00	60.332,83	36.742,22	13.423,23	0,00	-33.151,52	-33.151,52
106838	INDUVA MOBILIARIOS Y ESTRUCTURAS LAMORA S.A.	C310001	6	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17938	INDEPRODUCTS S.A.	C310001	8	1.427.029,15	17.748,33	242.416,19	-516.603,25	1.428.864,87	43.415,29	91.876,81	27.876,82
25481	MOBLARIO BODIMOBILIA S.A.	C310001	4	330.993,38	12.000,00	330.708,38	97.782,21	330.993,38	34.822,48	34.822,48	42.891,82
128329	MODERNUBLE COMPAÑIA LIMITADA	C310001	3	1,00	0,00	800,00	-2.248,00	1,00	0,00	0,00	0,00
28728	MODSIAL S.A.	C310001	2	202.332,00	0,00	318.292,27	213.288,00	273.075,00	0,00	1.388,00	1.388,00
109498	MODUMOBEL S.A.	C310001	2	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
105701	MODUVO S.A.	C310004	7	0,00	0,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
891	MUEBLES EL BOSQUE S.A.	C310001	198	26.125.948,00	154.364,00	25.123.988,75	13.822.119,00	25.896.079,00	708.880,00	547.823,00	288.972,00
27078	MUEBLES EUREKA S.A. MUEBLES	C310001	4	186.219,00	912,00	165.289,69	40.081,00	181.019,00	1.897,00	4.149,00	1.884,00
4851	MUEBLES Y DIVERTIDORES ANDRÉS S.A.	C310001	99	4.158.952,00	124.000,00	4.261.275,74	1.095.218,00	4.399.890,00	525.255,00	552.842,00	239.939,00
89840	MUEBLARIC S.A.	C310001	7	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
113276	NOVADAMOBILIARIO S.A.	C310001	28	1.603.048,70	0,00	1.003.001,57	71.288,07	1.603.048,70	2.040,00	2.040,00	2.040,00
28302	NOVACHASOLUTIONS S.A.	C310001	4	254.277,23	0,00	244.808,85	28.129,84	254.277,23	8.422,24	8.422,24	8.422,24
28657	QUALYWOOD S.A.S.	C310001	4	429.679,65	0,00	399.788,05	-298.771,00	429.679,65	0,00	-117.290,23	-117.290,23
18888	SAMACORP S.A.	C310001	27	797.881,00	0,00	491.287,24	38.002,00	797.881,00	-19.380,00	-19.380,00	-19.380,00
82002	VIOLYCORP S.A.	C310001	3	77.282,00	0,00	85.848,20	-47.700,00	77.282,00	-48.708,00	-48.708,00	-48.708,00
Total			476	40.508.740,89	344.988,11	40.756.533,46	14.166.950,98	40.479.551,74	5.148.458,75	917.901,85	443.259,39

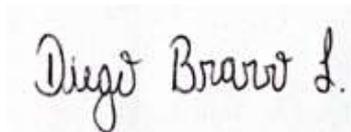
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Diego Paul Bravo López, con C.C: # **0931256721**, autor del trabajo de titulación: **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **5 de septiembre de 2025**



f. _____

Nombre: **Diego Paul Bravo López**

C.C: **0931256721**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Esteban Joel Mendoza Pazmiño, con C.C: # **2300052624**, autor del trabajo de titulación: **Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **5 de septiembre de 2025**



f. _____

Nombre: **Esteban Joel Mendoza Pazmiño**

C.C: **2300052624**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Profesionalización para el negocio familiar Metálicas Bravo en el periodo 2025		
AUTOR(ES)	Bravo López, Diego Paul Mendoza Pazmiño, Esteban Joel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	5 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	128
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Estrategias, Operaciones		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Profesionalización, empresa familiar, muebles de oficina, procedimientos, estrategias, plan de sucesión</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Las empresas familiares enfrentan desafíos para mejorar su eficiencia operativa, garantizando su sostenibilidad en el tiempo, por lo que la presente investigación se la realiza con el objetivo de: Proponer la profesionalización del negocio familiar Metálicas Bravo en las áreas administrativa, operativa, y financiera. El estudio se lo realiza con un enfoque mixto, de tipo transversal, de alcance descriptivo, de diseño no experimental, se utiliza el método deductivo, como técnicas se utiliza el análisis interno y externo, mediante el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de las Fuerzas de Porter, análisis de Cadena de Valor de Porter. Los resultados encontrados han permitido conocer que existen algunas oportunidades y amenazas del mercado local; mientras que se ha tenido fortalezas y debilidades han reflejado que existen deficiencias en los procesos administrativos, operativos y financieros, al no tenerse estandarizados procesos, tampoco se cuenta con una estructura organizacional. El cruce estratégico ha permitido evidenciar que es necesario realizar la profesionalización del negocio, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado. La profesionalización se plantea en 5 fases, que permiten realizar la constitución de la empresa como Sociedad de Acciones Simplificadas, direccionamiento estratégico, manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos, así como un plan de sucesión. Se concluye que existen una oportunidad de mejora de los procesos administrativos, operativos y financieros mediante la profesionalización debiendo implementarla de forma progresiva y sistemática.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 981714700	E-mail: diego.bravo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			