

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REDISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN
MIRLO ARTE EN METAL.**

CARLA NICOLE ROCHA LASLUISA

DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: Administración eficiente y eficaz de las
organizaciones para la competitividad sostenible y local.**

**SUBLÍNEA: Estrategia del sector empresarial privado y público en el mercado local y
global.**

QUITO, 2022

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

PENDIENTE LECTORES:

Santiago Muñoz

Herman Spitzer

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Dios que me ha brindado sabiduría, inteligencia y fuerzas para culminar esta linda etapa en mi vida. Segundo a mis padres quienes han inculcado en mi vida la dedicación a mis estudios y siempre han estado para apoyarme. Gracias a ellos he sabido superar mis momentos difíciles y llegar a cumplir cada una de las metas que me he propuesto en la vida; sin ellos no habría sido posible concluir este importante periodo de crecimiento y aprendizaje. Un agradecimiento especial a Diego. Les agradezco a mis hermanos quienes con cada palabra de apoyo hicieron de mí una hermana responsable y dedicada, que vence cada obstáculo que se le presenta en la vida. A la persona que me acompaña en este momento tan especial, Wilmer Moreno, quien me ha brindado su amor, atención y apoyo desde un principio durante el desarrollo de esta maravillosa carrera que hoy logro culminar con satisfacción. Ha sido él quien ha estado conmigo en cada momento, compartiendo y viviendo al máximo todos estos momentos. Finalmente, agradezco al Ing. Rodrigo Saltos, quien tuvo paciencia y sabiduría para guiarme durante el transcurso de la elaboración de este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Primero quiero dedicar a Dios por ser mi guía y fortaleza para seguir adelante cada día de mi vida y demostrarme que con la bendición de él todo lo puedo lograr siempre que me lo propongo.

Segundo a mi Madre y su Esposo Diego que siempre estuvieron para darme su apoyo incondicional y formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores los cuales en momentos difíciles he sabido sobre salir.

Tercero a mi Padre que nunca descuido de mí y mantuvo su papel de padre en todo momento con todos los consejos que me supo brindar desde su vivencia.

A mis hermanos y sobrinos (Israel, Mayra, Kevin y Mercedes) que con una sonrisa y apoyo moral entendí que la familia es lo más valioso e importante que tenemos en la vida.

A la persona más importante en mi vida Wilmer Moreno que con su amor y respeto me apoyo en cada momento de mis estudios y apoyarme para nunca descuidarlos.

Como no a mis maestros, que con sus enseñanzas y el tiempo que depositaron en mí, aprendí no solo a ser profesional si no también una buena persona y ver los pequeños detalles.

A mi Tutor, Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA que estuvo presente durante todo mi Trabajo de Titulación y me apoyo para poderlo finalizar con éxito.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
Tema	1
Planteamiento del Problema	1
Formulación del problema.....	2
Sistematización del problema.....	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
Justificación.....	3
Marco teórico.....	4
Diseño Metodológico	7
Tipo de Estudio.....	7
Trabajo de investigación tipo Exploratorio	7
Tipo de diseño	7
Método exploratorio y método deductivo.	7
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL	9
Antecedentes.....	9
1.1. Historia Mirlo Arte en Metal	9
1.2. Clasificación CIIU	10
1.3. Análisis del entorno externo de la empresa Mirlo Arte en Metal.....	13
1.4. Análisis Político/ Legal, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD)	15
1.5. Matriz PESTGAD	27
1.6. Análisis de la competencia de Mirlo Arte en Metal	28
1.7. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	29
1.8. Oportunidades y Amenazas	34
1.9. Análisis del entorno interno de la empresa Mirlo Arte en Metal	37
1.9.1. Organigrama	37
1.9.2. Recursos y capacidades	40
1.10. Cadena de Valor.....	42
1.11. Fortalezas y Debilidades	43
1.12. Matriz FODA.....	45

1.13.	Ventajas Competitivas	46
2.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL	48
2.1.	Misión.....	48
2.2.	Visión	48
2.3.	Valores.....	48
2.4.	Objetivos.....	49
2.5.	Estrategias.....	50
2.5.1.	Estrategias genéricas de Michael Porter	50
2.5.2.	Estrategias para mejorar la posición competitiva	51
2.5.3.	Matriz FODA	52
3.	PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL	54
3.1.	Antecedentes.....	54
3.2.	Objetivos del Plan Operativo.....	55
3.2.1.	Objetivo Principal	55
3.2.2.	Objetivos Específicos	55
3.3.	Actividades	55
3.4.	Requisitos	56
3.4.1.	Requisitos del personal	57
3.4.2.	Requisitos de los recursos.....	58
3.5.	Plazos.....	61
3.6.	Presupuesto.....	62
3.7.	Matriz Plan Operativo	65
4.	CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL	66
4.1.	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	66
4.2.	Perspectivas del Balance Scorecard	70
4.3.	Implementación del Balance Scorecard	74
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1.	Conclusiones.....	80
5.2.	Recomendaciones	81
6.	ANEXOS.....	85

FIGURAS

Figura 1: Organigrama Mirlo Arte en Metal	38
Figura 2: Cadena de Valor.....	43
Figura 3: Plan Operativo Mirlo Arte en Metal	65
Figura 4: Mapa Estratégico Mirlo Arte en Metal	74
Figura 5: Cuadro de Mando Integral BSC Mirlo Arte en Metal	75
Figura 6: Análisis BSC Perspectiva Financiera.....	76
Figura 7: Análisis BSC Perspectiva Clientes	77
Figura 8: Análisis BSC Perspectiva Procesos Internos	78
Figura 9: Análisis BSC Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	79

TABLAS

Tabla 1: Matriz PESTGAD	27
Tabla 2: Matriz FODA	45
Tabla 4: Matriz FODA Mirlo Arte en Metal	53
Tabla 5: Presupuesto Materia Prima.....	63
Tabla 6: Presupuesto Sueldos del Personal	64
Tabla 7: Presupuesto Promoción de Productos	65

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Autorización Uso Información Mirlo Arte en Metal.....	85
Anexo 2: Logo Mirlo Arte en Metal.....	86
Anexo 3: Fotografía Showroom Mirlo Arte en Metal.....	86
Anexo 4: Respaldo Factura Publicidad Facebook Mirlo Arte en Metal.....	87
Anexo 5: Respaldo Factura Compra Materia Prima Mirlo Arte en Metal	87

RESUMEN

Mirlo Arte en Metal es una empresa de producción especializada en la elaboración de productos decorativos y arquitectónicos. Cuenta con más de 10 años de experiencia y se ha posicionado como pionera en el mercado de chimeneas ecológicas que funcionan a base de combustible ecológico no contaminante. Posee capacidad técnica y operativa para brindar servicios especializados en la industria metalmecánica lo que le permite desarrollar y lanzar al mercado diversos productos propios elaborados a base de metal.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal formular un plan estratégico que le permita a Mirlo Arte en Metal aprovechar comercialmente su capacidad de brindar servicios especializados; todo esto mediante la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas administrativas.

Se realizó un levantamiento de información que permitió desarrollar un análisis situacional de la empresa a nivel interno y externo, determinando así sus componentes y ventajas competitivas. Posterior a esto se definió un plan estratégico como directriz principal para los objetivos de la empresa. Finalmente se seleccionó una estrategia adecuada para el desarrollo del plan operativo que busca aprovechar las capacidades técnicas de la empresa a nivel comercial, planteando actividades a realizarse y los resultados esperados de estas, mismas que se consolidan considerando las perspectivas del Balance Scorecard.

PALABRAS CLAVE: ANÁLISIS SITUACIONAL / PLAN ESTRATÉGICO / ESTRATEGIA / PLAN OPERATIVO / OBJETIVO / BALANCE SCORECARD / RESULTADO / VENTAJA COMPETITIVA

ABSTRACT

Mirlo Metal Arte is a production company specialized in the manufacture of decorative and architectural products. It has more than 10 years of experience and has positioned itself as a pioneer in the market of ecological fireplaces that work with non-polluting ecological fuel. It has the technical and operational capacity to provide specialized services in the metal-mechanical industry, which allows it to develop and launch its own metal-based products on the market.

The main objective of this research project is to work out a strategic plan that will allow Mirlo Metal Arte to take commercial advantage of its capacity to provide specialized services; all this through the application of knowledge, techniques and administrative tools.

A survey of information was carried out to develop a situational analysis of the company internally and externally, thus determining its components and competitive advantages. Subsequently, a strategic plan was defined as the main guideline for the company's objectives. Finally, an appropriate strategy was selected for the development of the operational plan that seeks to take advantage of the company's technical capabilities at the commercial level, setting out the activities to be carried out and the expected results of these, which are consolidated considering the perspectives of the Balance Scorecard.

KEYWORDS: SITUATIONAL ANALYSIS / STRATEGIC PLAN / STRATEGY /
OPERATIONAL PLAN / TARGET / BALANCE SCORECARD / OUTCOME /
COMPETITIVE ADVANTAGE.

INTRODUCCIÓN

Tema

Rediseño del Plan Estratégico para la empresa industrial Mirlo Arte en Metal desde la perspectiva comercial.

Planteamiento del Problema

Mirlo Arte en Metal nace como un emprendimiento ecuatoriano en el año 2011 como un modelo de negocio enfocado en el diseño y fabricación de productos para la decoración elaborados a base de metal; mediante la adquisición de maquinaria y tecnología especializadas.

A partir del año 2014 Mirlo Arte en Metal añade a su propuesta comercial chimeneas ecológicas diseñadas y producidas completamente por la empresa. Este componente de innovación ha permitido que el negocio se posicione como líder a nivel nacional en este tipo de productos.

En la actualidad debido al ingreso de nuevos competidores al mercado dentro de la línea de producción y oferta de chimeneas ecológicas Mirlo Arte en Metal se ve en la necesidad de fortalecer su línea de negocio principal y promover comercialmente sus líneas de negocio secundarias que consisten en la explotación de su capacidad técnica- operativa a través de servicios especializados y así también, sus productos orientados hacia el sector de la construcción.

Formulación del problema

¿De qué manera se puede rediseñar el plan estratégico de la empresa Mirlo Arte en Metal con el objetivo de optimizar las actividades comerciales?

Sistematización del problema

¿Cuál es la principal línea de negocio de Mirlo Arte en Metal?

¿Qué tan competitivo es actualmente su producto estrella?

¿Cuáles son las líneas de productos y servicios que ofrece Mirlo Arte en Metal?

¿Cómo se puede potenciar comercialmente las líneas de negocio secundarias?

Objetivo general

Formular un plan estratégico que permita fortalecer las líneas de negocio secundarias de Mirlo Arte en Metal.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa Mirlo Arte en Metal
- Formular el plan estratégico (Direccionamiento Estratégico) de la empresa Mirlo Arte en metal.
- Diseñar alternativas que permitan añadir mayor valor a la empresa Mirlo Arte en Metal.
- Analizar las ventajas competitivas que posee la empresa Milo Arte en Metal frente a sus competidores.

Justificación

En la actualidad debido a factores de desarrollo tecnológico y facilidades económicas brindadas a los emprendedores dentro del país, Mirlo Arte en Metal debe ajustar sus capacidades a nivel estratégico con el objetivo de incrementar su participación de mercado y diversificar su oferta de productos y servicios especializados, considerando su capacidad tecnológica, de innovación y su personal altamente calificado, siendo estos factores diferenciadores fundamentales dentro de la industria.

La empresa cuenta con la capacidad de fortalecer su modelo de negocio diversificando su propuesta de productos y servicios, alineando todas las áreas que componen sus operaciones para tomar decisiones a nivel estratégico que le permitan ingresar a nuevos mercados y expandir mercados nacionalmente.

Mirlo Arte en Metal creció rápidamente debido a que el factor político económico jugó a su favor y es ahí donde logró dar realce a todos los productos y servicios que oferta generando un gran impacto a través de sus consumidores.

Debido a esto el presente proyecto busca plantear un enfoque que permita a Mirlo Arte en Metal implementar un plan estratégico para desarrollar sus capacidades desde dos perspectivas fundamentales, la comercialización de sus productos en diferentes mercados y la explotación de su capacidad productiva para ofrecer servicios especializados.

Marco teórico

Mirlo Arte en Metal es una empresa industrial, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de productos elaborados a base de metal; A lo largo de mi carrera reconozco que una empresa es lugar donde intervienen personas que se integran para la creación de bienes o servicios que se requiere producir de una manera eficiente y eficaz.

Esta empresa surge en el año 2011 como emprendimiento ganador de un concurso de modelos de negocio innovadores patrocinado por Cervecería Nacional; Juan Fernando Reinoso dice que “El EMPRENDIMIENTO es la capacidad de la persona para crear a partir de significados, aprender a solucionar problemas con base a sus emociones, su creatividad, sus actitudes y creaciones personales”. (Uribe, 2013)

Su propuesta se sustenta en la inversión del capital semilla obtenido como premio del concurso para la adquisición de tecnología de punta, hasta ese momento ausente en el país, generando una propuesta diferenciada en lo que respecta a la elaboración de gran diversidad de productos a partir de planchas de acero, estableciéndose cómo un nuevo competidor en el mercado de la metalmecánica; competidor es quien se encarga como su palabra lo dice competir para lograr alcanzar un beneficio común, pero en el caso de una empresa es quien se encarga de hacer competencia entre distintas de ellas para un mismo segmento de mercado; bajo mi criterio considero que mercado es donde se encuentra un grupo específico de ofertantes y consumidores quienes vienen a ser los clientes objetivos.

Los códigos CIIU que identifican las actividades que desarrolla la empresa Mirlo Arte en Metal son:

- C2511.03
- C2599.96
- C3100.02
- C3100.02

El negocio decide invertir sus recursos en la adquisición de una máquina de corte CNC (Coordenadas Numéricas Computarizadas), su capacidad de innovación le permite integrar maquinaria con tecnología y así inicia con la fabricación de productos a nivel industrial que hasta entonces solo podían elaborarse de forma artesanal; la innovación es una mejora que se hace bajo las condiciones que se requiere en una empresa o en un determinado sector.

La empresa empieza a desarrollar sus operaciones enfocándose en cubrir los requerimientos de productos particulares, principalmente de clientes que se encuentran dentro del mercado de la publicidad y la rotulación; así también decide lanzar al mercado su propia línea de productos corporativos personalizados elaborados con planchas de metal y decorados con pintura electrostática. **Fuente especificada no válida.**

En el año 2014 debido a la situación macroeconómica principalmente relacionada con el aspecto político y económico, Mirlo Arte en Metal aprovecha las restricciones arancelarias impuestas a las importaciones de productos finales provenientes del extranjero, identificando una gran oportunidad en el mercado de las chimeneas ecológicas elaboradas en acero. Es en

este momento que Lady Ulloa y Daniel Carvajal emprendedores dueños de la empresa deciden explotar sus capacidades técnicas y operativas para diseñar y desarrollar sus propios modelos de chimeneas y lanzarlas al mercado nacional; entendemos como capacidad técnica a todos los conocimientos y aptitudes que se posee para realizar competencias en el mercado siempre y cuando se cumplan cada uno de los objetivos estratégicos y de esa manera poder satisfacer las necesidades (gustos) y las prioridades de los diferentes clientes y definiendo la capacidad operativa como todo lo que se refiere a la infraestructura pero también los conocimientos que disponga el personal todo esto con el fin de llevar a cabo los procesos de una manera óptima y por consiguiente permitir que la empresa funcione de una manera más eficiente. **Fuente especificada no válida.**

Se propone fortalecer la capacidad productiva de la empresa identificando cada uno de sus componentes mediante un análisis situacional que nos permitirá establecer indicadores de desempeño desde las perspectivas del Balanced Scorecard; según Kaplan & Norton se dice que Balanced Scorecard "alineará las actividades comerciales con la visión y la estrategia del negocio, mejorar las comunicaciones internas y externas y monitorear el desempeño comercial en relación con los objetivos estratégicos". **Fuente especificada no válida.**

Adicional a ello nuestra intención es fomentar su capacidad comercial evaluando su nivel de ventaja competitiva de acuerdo con los parámetros de las cinco fuerzas competitivas definidas por Michael Porter; Ventaja competitiva es algo donde el negocio se resalta, vence a los competidores y como su palabra lo dice tiene una ventaja frente a sus competidores.

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

Trabajo de investigación tipo Exploratorio

La presente investigación plantea realizar un estudio exploratorio que nos permitirá conocer con mayor detalle los componentes estratégicos que se toman como punto de partida para el desarrollo de las operaciones de la empresa Mirlo Arte en Metal; los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes con un contexto más profundo. (Bertoni, 2008)

Como menciona Carlos Méndez un estudio exploratorio busca construir un marco teórico de referencia orientadas al análisis de los métodos teóricos. Los trabajos exploratorios tienen más contenido teórico que pueden construirse cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico de primer nivel de conocimiento es exploratorio, en el cual puede complementarse con el descriptivo según lo que requiera el investigador, según el problema y los objetivos planteados, en algunos estudios podrá establecer su condición de exploratorio y descriptivo debe tener un concepto donde se puede plantear mediante la planificación de la empresa Mirlo Arte en Metal. (Méndez, 2011)

Tipo de diseño

Método exploratorio y método deductivo.

En el presente estudio se implementarán los métodos de exploración y deducción con el fin de obtener un planteamiento sólido a nivel estratégico que pueda servir como base para promover un mejor desempeño de la empresa Mirlo Arte en Metal en todas sus áreas: Según Carlos Méndez el método o estudio exploratorio se utiliza para construir un análisis desde el

modelo teórico y busca un trabajo de primer nivel de conocimiento mientras que el método o estudio deductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad.

De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación, también permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas entonces esto conlleva a que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares en la situación general, Carlos menciona un ejemplo que vale recalcar ya que dice claramente que la planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa; el clima organizacional en una empresa se explica a partir de análisis y síntesis son un proceso que permiten al investigador conocer la realidad. (Méndez, 2011)

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL

Antecedentes

1.1. Historia Mirlo Arte en Metal

Mirlo Arte en Metal nace como un emprendimiento ecuatoriano en el año 2011 desarrollando un modelo de negocio enfocado en el diseño y fabricación de productos para la decoración elaborados a base de metal; mediante la adquisición de maquinaria y tecnología especializadas.

Durante sus primeros años logra diferenciarse en el mercado industrial por ser la primera empresa que apuesta por invertir sus recursos en la adquisición de maquinaria especializada para el corte computarizado de planchas de acero de diferentes materiales y espesores.

Mirlo Arte en Metal logra ingresar a un mercado que tradicionalmente se ha desarrollado de forma empírica y artesanal, principalmente diferenciada por un trabajo manual, destacando por poner ofertar a sus primeros clientes un servicio de corte que brinda un mejor acabado, en menor tiempo, con mayor precisión y a menor costo.

En el año 2014, Mirlo Arte en Metal decide apostar por su capacidad técnica de desarrollo de productos y añade a su propuesta comercial chimeneas ecológicas diseñadas y producidas completamente por la empresa. Este componente de innovación ha permitido que el negocio se posicione como pionera y líder a nivel nacional en este segmento de productos.

En el año 2018 la empresa decide fortalecer su capacidad técnica y diversificar su líneas de productos con la adquisición de maquinaria especializada para el dobléz y soldadura de productos elaborados a base de metal, creando así su unidad de negocio Ecuapanel, misma que se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de elaboración productos personalizados a para la industria de la construcción y la arquitectura.

En la actualidad debido al ingreso de nuevos competidores al mercado dentro de la línea de producción y oferta de chimeneas ecológicas Mirlo Arte en Metal se ve en la necesidad de fortalecer su línea de negocio principal y promover comercialmente sus líneas de negocio secundarias que consisten en la explotación de su capacidad técnica- operativa a través de servicios especializados y así también, sus productos orientados hacia el sector de la construcción.

1.2. Clasificación CIIU

El Manual del usuario CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), es un producto iterativo generado para satisfacer las necesidades del usuario en cuanto al conocimiento y manejo de los niveles de desagregación de la actividad económica que parten de una clasificación internacional publicada por las Naciones Unidas adaptada - finalmente a la realidad estadística nacional.

Los principios del CIIU son:

1. Clasificar coherente y consistentemente las actividades económicas
2. Se basa en un conjunto de conceptos, definiciones principios y normas

3. Proporciona un marco general en el que, los datos económicos pueden reunirse y divulgarse en un formato diseñado para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas. (DINOR, 2010)

Con respecto a la clasificación CIIU, los productos y servicios de Mirlo Arte en Metal se encuentran especificados dentro del grupo “C” que agrupa las actividades de las industrias manufactureras, particularmente dentro del código “C25” y “C31”, mismos que se encuentran asociados a la fabricación de muebles, artículos para la construcción, artículos para la rotulación en lo que respecta a productos y por otro lado servicios de apoyo a la fabricación de artículos en metal que se encuentran directamente relacionados con los servicios de corte que ofrece la empresa.

Hemos identificado que las actividades económicas que desarrolla MIRLO ARTE EN METAL pueden definirse dentro de 4 segmentos directamente relacionados con el procesamiento del metal que son:

1) Servicios especializados

Dentro de este segmento encontramos los servicios de corte laser, doblaje industrial, soldadura, grabado, pulido y ensamble; mismos que se personalizan y adaptan a los requerimientos particulares de cada cliente.

Se clasifican dentro del código:

C2599.30: Servicios de apoyo a la fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p a cambio de una retribución o por contrato.

2) Fabricación de productos decorativos

Incluidos en este segmento encontramos a los productos de catálogo que la empresa diseña y fabrica en serie, tales como son: chimeneas ecológicas, apliques, cuadros, frases, repisas, espejos, portarretratos. Cabe destacar que todos estos productos también pueden personalizarse de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

Se clasifican dentro del código:

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.

3) Elaboración de productos arquitectónicos

El sector de la construcción es uno de los segmentos de mercado que requiere los productos especializados que la empresa ha desarrollado para satisfacer sus necesidades, entre ellos encontramos: paneles arquitectónicos, divisiones de ambientes, cubre ventanas, pasamanos y pérgolas armables.

Se clasifican dentro del código:

C2511.03 Fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etcétera.

4) Producción de artículos para rotulación y obsequios corporativos

Desde sus inicios la empresa oriento sus productos a satisfacer las necesidades de pequeños emprendedores y empresas dedicadas a la fabricación de rótulos y letreros, quienes requerían un excelente acabado para sus productos finales. Con el paso del tiempo complementó su propuesta añadiendo a su oferta la elaboración de obsequios corporativos personalizados, tales como trofeos, placas, siluetas, tarjetas de presentación, pisa papeles y porta tarjetas.

Se clasifican dentro del código:

C2599.96 Fabricación de señales metálicas (letreros no eléctricos), marcos de metal para cuadros, placas de metal e insignias militares; artículos similares de metal (excepto metales preciosos).

1.3. Análisis del entorno externo de la empresa Mirlo Arte en Metal.

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Hernández, 2012)

El análisis del entorno implica un estudio más o menos profundo de la situación de la empresa dentro del mercado en que se desenvuelve, que la lleven a identificar los factores críticos de éxito, base para la definición de los objetivos de negocio.

El objetivo del análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”.

En general, la organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del marco nacional e internacional (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado. (Hernández, 2012)

Mediante el análisis macroeconómico de la empresa tendremos en consideración factores que influyen directamente en las operaciones de la organización que se encuentran totalmente fuera de su control y que lo único que puede hacer para mitigar su impacto es contar con información adecuada y fiable para poder tomar decisiones. Al tratarse de una empresa industrial es muy susceptible de las políticas de gobierno relacionadas con la importación de productos, así también resultan de gran impacto los conflictos sociales que limitan el normal desempeño de sus actividades de negocio. Finalmente es importante considerar los factores sanitarios que se encuentran directamente relacionados con sus colaboradores, clientes y proveedores

1.4. Análisis Político/ Legal, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD)

Entendemos al análisis PESTGAD con una herramienta que permite evaluar factores externos que impactan de forma directa en el desempeño de todas las empresas, particularmente las industriales.

Sus siglas corresponden a las iniciales de los aspectos que se tienen en consideración para este análisis, tales como son, Político, Económico, Social, Tecnológico; con el pasar del tiempo y teniendo en consideración la evolución de los mercados a nivel internacional se han incluido a esta evaluación los factores Global, Ambiental y Demográfico, con el objetivo de tener una perspectiva mucho más clara acerca del nivel de impacto e influencia a la que se ven sometidas las empresas en todo el mundo debido a fuerzas macroeconómicas que se encuentran fuera de su control.

La irrupción del COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial que se arrastra desde la crisis financiera de 2008-2009. La rápida propagación del COVID-19 y las medidas adoptadas por los gobiernos han tenido graves consecuencias en las principales economías mundiales. Se ha interrumpido gran parte de las actividades productivas, primero en Asia y posteriormente en Europa, América del Norte y el resto del mundo, y ha habido cierres generalizados de fronteras. Esto ha dado lugar a un marcado aumento del desempleo, especialmente en los Estados Unidos, con la

consecuente reducción de la demanda de bienes y servicios. En este contexto, en 2020 el producto mundial registraría su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial.

En esta coyuntura, en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019. La caída en los primeros cinco meses del año fue generalizada, si bien afectó especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, el Japón y la Unión Europea. (CEPAL, 2020)

1.4.1. Factores Políticos / Legales

La situación política de cada una de las entidades en donde se pretenda establecer una negociación, tanto a nivel local como regional y nacional, teniendo en consideración que el gobierno es el principal regulador, expropiador, concesionario y subsidiario de las empresas. (Hernández, 2012)

Escenario Global

Con el paso de los años las legislaciones de varios países a nivel mundial han incluido en sus textos políticas para el cuidado y protección del medio ambiente, teniendo en consideración principalmente a las empresas del sector industrial, ya que sus actividades de producción generan un impacto directo en el calentamiento global, la contaminación ambiental y el uso de recursos naturales no renovables como el agua y los bosques.

En el Ecuador existen normativas que buscan regular el nivel de impacto que generan las industrias en la sociedad, cuidando su estrecha relación con el medio ambiente, así como con la colectividad.

Escenario Nacional

A nivel normativo a partir del año 2014 se han implementado restricciones arancelarias a las importaciones de productos provenientes del extranjero, esto con el objetivo de destacar los productos que tienen un alto componente de valor agregado nacional, así como fomentar un nivel de competencia más justo, equilibrando los precios de productos importados que por provenir de economías de escala resultan mucho más económicos, pero disminuyen la capacidad productiva y competitiva nacional.

Escenario Industrial

Mirlo Arte en Metal ha aprovechado estas restricciones arancelarias para concentrarse en un segmento de mercado bastante particular y que por lo general cuenta con un enfoque muy diverso, orientando sus esfuerzos a aprovechar su capacidad productiva desarrollando de forma local artículos de decoración complementarios de alta calidad elaborados a base de metal, que por lo general provienen del exterior, poniendo esta situación política/legal a su favor.

1.4.2. Factores Económicos

Los indicadores de la economía a nivel mundial requieren de un estudio profundo que permita tomar decisiones que beneficien a la empresa. La economía está sufriendo una crisis, que en los países industrializados se ha reflejado en una recesión como en el caso de los Estados Unidos, pero dado que la economía se encuentra globalizada, repercute con mayor fuerza en los países en vías de desarrollo o emergentes.

Así, estas tendencias económicas afectan de diferente manera a las empresas, dependiendo del sector industrial al que pertenezcan. (Hernández, 2012)

Escenario Global

Si tenemos en consideración la cadena de abastecimiento de materias primas para la elaboración de productos a nivel global, podemos percibir el impacto ocasionado por la pandemia de COVID-19, ya que los mercados internacionales se manejan con cierta fragilidad respecto a factores que se encuentran fuera de su control, como la capacidad logística y el incremento del precio de materiales debido al desabastecimiento, generándose así una sucesión situaciones que afectan al equilibrio económico mundial.

Escenario Nacional

A nivel nacional han sido muchas las empresas que debieron dar por terminadas sus operaciones ya que no contaban con la capacidad de adaptarse de forma inmediata a un nivel de demanda muy bajo, ocasionado por la escasez de recursos económicos a raíz de la crisis sanitaria.

Escenario Industrial

La empresa a pesar de haber sido afectada de manera similar durante la pandemia logró hacer de esta situación una oportunidad aprovechando que durante estos momentos la mayor parte de familias se encontraban en su hogar para fortalecer sus vínculos mediante la oferta de productos que ayuden a conllevar esta situación de una forma mucho más amena.

1.4.3. Factores Sociales

Son muchos los casos en que la sociedad se organiza para impedir que una empresa u organización se ubique en una zona que afecte sus intereses. Siempre es importante tomar en cuenta aspectos sociales que pueden entorpecer el funcionamiento de proyectos o planes de operación. Nunca se debe subestimar la fuerza de grupos sociales organizados. (Hernández, 2012)

Los factores sociales a nivel macroentorno pretenden establecer una negociación, tanto a nivel mundial como nacional, hay que tomar en cuenta que el gobierno es el principal regulador, expropiador, concesionario y subsidiario de las empresas, los factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios ya sea para su crecimiento o decrecimiento.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas influyen en la decisión de inversión en una entidad o país, así como en las condiciones de inversión y en el precio de una adquisición. Un país donde no existe gravamen a la repatriación de capital o utilidades tiende a ser más atractivo que un país donde se graven estos actos. Es importante señalar que las fuerzas mencionadas pueden representar oportunidades para algunas empresas, en tanto que para otras pueden traducirse en amenazas.

Se considera compuesto por los agentes de producción, intermediación y consumo, con los factores sociales en unas organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes representan una incertidumbre potencial para la organización, ya que los gustos del

consumidor pueden cambiar y así quedar satisfechos o insatisfechos con el producto o servicio de la organización. (Idalia, 2010)

Escenario Global

Con el paso de los años se puede percibir una inclinación de los gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial hacia el consumo y adquisición de productos que logren satisfacer sus necesidades de mantener un estilo de vida saludable. Esto ha obligado a las empresas a implementar procesos para el desarrollo de productos que tengan en consideración las necesidades de sus clientes a un nivel mucho más personal.

Escenario Nacional

A nivel nacional son muchas las empresas que han orientado sus esfuerzos a garantizar que sus productos se encuentran dentro de la línea de promover un mejor estilo de vida, que cuiden el medio ambiente y que fomenten una cultura de inclusión y respeto.

Escenario Industrial

Mirlo Arte en Metal es una de las principales empresas en la industria ecuatoriana que ha fomentado su crecimiento a través de la elaboración de productos que buscan integrar a las familias complementando sus espacios con productos decorativos que brindan confort y crean un espacio de convivencia cotidiana más agradable.

1.4.4. Factores Tecnológicos

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar

enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

En la práctica, las decisiones relativas a la tecnología a menudo se delegan a las áreas de investigación y desarrollo, sin relacionar sus implicaciones en las estrategias del negocio. Las tecnologías de punta pueden influir en una estrategia de reducción de costos o de diferenciación de producto, por lo que resulta indispensable hacer el análisis de esta fuerza. (Hernández, 2012)

Escenario Global

En la última década el desarrollo tecnológico ha jugado un rol fundamental en el crecimiento y expansión de los mercados globales. Teniendo en cuenta por una parte que cada vez resulta más sencillo tener accesos a sistemas que permiten elaborar productos con mayor precisión, en menor tiempo y de una manera más simple y, por otro lado, la facilidad de comunicación a nivel global mediante el uso de plataformas y aplicaciones, podemos concluir que nos encontramos inmersos un mercado cada vez más globalizado, con más oportunidades de negocio, pero a la vez muchos más competidores.

Escenario Nacional

A nivel nacional a partir de la pandemia de COVID-19 el mercado migró a una modalidad digital en la que el cliente final requiere contar más alternativas para acceder a información y realizar sus compras de manera remota, lo que ha obligado a que todos los negocios en las diversas industrias adapten sus modelos de negocio para brindar este tipo de facilidades,

lograr satisfacer las necesidades tecnológicas de sus clientes y así ser mucho más competitivos.

Escenario Industrial

Mirlo Arte en Metal desde sus inicios logró ver una oportunidad comercial en el posicionamiento digital, apalancando sus estrategia de negocios en informar y facilitar la comunicación con sus clientes a través de redes sociales, lo que le ha permitido posicionarse como uno de los pioneros y líderes en la industria en cuanto a innovación tecnológica y no únicamente en lo que respecta a las relaciones con sus clientes, sino también en las inversiones orientadas a contar con maquinarias que se complementan con sistemas tecnológicos pudiendo así brindar productos con características diferenciadoras.

1.4.5. Factores Globales

Escenario Global

Durante los últimos años, teniendo en consideración los efectos que han ocasionado situaciones de impacto mundial tales como la pandemia de COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, así como la gran competencia comercial que existe entre Estados Unidos y China podemos observar una gran inestabilidad en los mercados debido al incremento de los precios de producción, la dificultad logística y el desabastecimiento generalizado de productos en los mercados.

Escenario Nacional

En nuestro país este tipo de eventos globales ha provocado un cambio en las prioridades de consumo de los clientes, debido a que la incertidumbre acerca de la disponibilidad inmediata

de ciertos productos de primera necesidad origina una tendencia a disminuir o limitar la adquisición de otros artículos, lo que genera un desequilibrio en la forma en que se desenvuelve el mercado nacional de forma habitual.

Escenario Industrial

Para Mirlo Arte en Metal el impacto de los factores globales de esta índole ha sido perceptible de forma directa, principalmente en cuanto al incremento del costo de su principal materia prima en cerca del 200%, lo genera un impacto directo en la capacidad de abastecimiento y por otro lado involucra una disminución radical del nivel de rentabilidad en sus productos finales.

1.4.6. Factores Ambientales

La preocupación por preservar el medio ambiente y el apoyo de los organismos mundiales en la materia ha generado una serie de restricciones a las empresas que, por la naturaleza de su actividad, generan desechos tóxicos. (Hernández, 2012)

Escenario Global

El cambio climático es un factor que ha determinado el curso del mercado a nivel mundial. Debido a las distintas variaciones climáticas que pueden observarse en las distintas partes del mundo las empresas han tenido que adaptarse para poder satisfacer necesidades que hace no mucho tiempo atrás no se habían hecho presentes.

Escenario Nacional

En lo que a Ecuador respecta, a pesar de que el cambio climático no se ha manifestado de una forma tan radical como en otros países, han existido varios cambios principalmente en cuanto a los periodos invernales, lo que genera un impacto directo en la forma de consumo y los tipos de productos requeridos para cada época.

Escenario Industrial

A pesar del impacto climático la empresa ha sabido adaptarse bastante bien de acuerdo a la temporalidad del clima, principalmente en lo que respecta a la región sierra, aprovechando temporadas invernales prolongadas que se han manifestado a partir del mes de marzo durante los últimos años, para posicionar en el mercado productos tales como las chimeneas ecológicas, que permiten aplacar las oleadas de frío y brindan una alternativa saludable y poco convencional a la necesidad de abrigo en los hogares.

1.4.7. Factores Demográficos

Las tendencias en el crecimiento de la población han tenido cambios significativos en los países de Latinoamérica, quienes denotan un crecimiento más lento en la población infantil, en tanto que los adultos tienen mayores expectativas de vida. Por ejemplo, las clínicas geriátricas están teniendo mayor auge cada día, en tanto que las escuelas primarias tienen grupos más pequeños y/o han eliminado turnos de estudio.

En cuanto a las relaciones entre población y empleo, una de las características más importantes de la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aun cuando éstas continúan creciendo en números

absolutos. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa. Si bien las mujeres participan menos que los hombres y muy por debajo de su potencial demográfico, es previsible que continúe aumentando su importancia en el total de la población activa. (Hernández, 2012)

Escenario Global

A nivel mundial, particularmente durante los últimos diez años, se ha manifestado una tendencia orientada hacia la adquisición de productos que complementen la iniciativa de tener un estilo de vida más saludable, que sean ecológicos y que generen un impacto mínimo al ambiente durante sus procesos de producción.

Este tipo de productos han logrado destacarse debido a que gran parte de la población mundial económicamente activa se encuentra en un rango de edad entre los 25 y 35 años, quienes tienen un mayor acceso a la información y valoran mucho más este tipo de valores agregados.

Escenario Nacional

A nivel nacional teniendo en consideración que la mayor parte de la población se encuentra ubicada dentro de este segmento demográfico, las empresas ecuatorianas han sabido inclinar sus esfuerzos a implementar estrategias de comunicación que les permitan destacar estos componentes de valor agregado en sus productos, y lo han realizado por medio de campañas en medios digitales, dinamizando mucho más el mercado.

Escenario Industrial

El cliente objetivo hacia el que Mirlo Arte en Metal orienta sus productos se encuentra enfocado en un nivel socio económico medio-alto, de tipo familiar, con capacidad económica e interés por la adquisición de producto que les permitan complementar sus espacios. Por esta razón la empresa busca aprovechar este segmento de mercado cautivo ofertando productos de alta calidad, con una prolongada vida útil y un toque distintivo de diseño interior.

1.5. Matriz PESTGAD

	Aspectos Generales	Aspectos Específicos
P	Restricciones arancelarias para limitar el ingreso de productos extranjeros.	Fomento productivo para el desarrollo de industrias con alto valor agregado nacional.
E	Disminución del consumo como resultado de la crisis provocada por la pandemia de COVID-19.	Incremento de ingresos como resultado de la capacidad de adaptación y desarrollo de productos atractivos.
S	Inclinación del mercado por la adquisición de productos que les permitan mejorar su estilo de vida.	Mayor demanda de productos que satisfacen las necesidades de confort e integración familiar en el hogar.
T	Acceso a tecnología de punta con costos más accesibles y comercialización masiva mediante medios digitales.	Diversificación de la capacidad productiva interna y comunicación orientada al posicionamiento de marca a nivel digital.
G	Incremento del precio de las materias primas ocasionado por complicaciones logísticas a raíz de la pandemia.	Disminución del nivel de consumo nacional y afectación directa al nivel de rentabilidad de los productos de forma considerable.
A	Mayor conciencia del mercado acerca de los impactos del calentamiento global provocado por las industrias globales.	Preferencia del mercado por el consumo de productos que generen un mínimo impacto al medio ambiente durante su producción.
D	Segmento de la población económicamente activa manifiesta sus gustos y preferencias por productos que brinden mayor confort.	Mayor oferta de productos industriales personalizados a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Nota: Tabla 1: Matriz PESTGAD, Elaborado por Carla Rocha, 2022

1.6. Análisis de la competencia de Mirlo Arte en Metal

El análisis de la competencia es el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes. (Quiroa, 2020)

En este apartado resulta fundamental destacar que Mirlo Arte en Metal es una empresa muy distinta a las empresas tradicionales, puesto que no ha escatimado recursos en adquirir maquinarias especializadas y tecnología de punta, así como contar con un personal altamente calificado, lo que le permite estar muy por delante de su competencia en cuanto a su diversa oferta de productos y servicios.

Considerando esto, podemos mencionar que no existe un competidor directo que cuente con las mismas capacidades técnicas y operativas, y que se encuentre enfocado en los mismos segmentos, sin embargo, existen diversos competidores en la industria que han enfocado sus giros de negocio a competir de forma particular en un único segmento o tipo de producto.

Durante los últimos años han surgido varias empresas en el mercado que enfocan su negocio en ofrecer chimeneas ecológicas a base de bioetanol. Estas empresas no cuentan con la suficiente experiencia en el diseño y desarrollo de productos, por lo que los productos finales que lanzan al mercado no cuentan con las mismas características técnicas de las chimeneas ecológicas de MIRLO ARTE EN METAL, ya que la empresa

ha sido pionera en la introducción y fabricación de estos productos al país desde hace más de 10 años.

Podemos mencionar a:

- BioFlame: Es una empresa que se dedica a la reventa de chimeneas ya que se dedican a importar desde China, tiene modelos ya definidos y la empresa empezó en el año 2018 con la importación de las chimeneas.
- Inoxfire: Es una empresa dedicada a las chimeneas y quemadores de acero inoxidable de calor y también ofrecen varios diseños para la decoración del hogar.
- MetalMachine: Es una empresa líder en el mercado en la fabricación de pasamanos en acero inoxidable y accesorios para barandillas y vidrio templado manteniéndonos también enfocados en la industria metalmecánica y de la construcción

1.7. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Las cinco fuerzas competitivas es una de la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen:

- 1) La competencia de vendedores rivales.

- 2) La competencia de nuevos participantes en la industria.
- 3) La competencia de los productores de productos sustitutos.
- 4) El poder de negociación de los proveedores.
- 5) El poder de negociación de los clientes. (Thompson, 2012)

A continuación, vamos a explicar las cinco fuerzas de Porter.

1.7.1. Rivalidad entre competidores existentes

Mirlo Arte en Metal es una empresa que a pesar de desarrollar sus operaciones dentro del mercado industrial ha sabido diferenciarse de sus competidores por el enfoque particular hacia un segmento de mercado que es el de los productos personalizados en metal para la decoración y la arquitectura.

Los productos que la empresa fabrica han logrado una gran diferenciación con las empresas competidoras, ya que tradicionalmente la oferta existente no ha realizado mayores esfuerzos para sacar al mercado artículos de mayor calidad y con mejores acabados finales, tal como la he hecho Mirlo a través de la inversión en maquinaria y tecnología de punta, así como en contar con un personal joven y altamente calificado, generando un alto nivel de fidelidad entre sus clientes.

Es por esta razón que hemos considerado que el nivel de rivalidad entre los competidores existentes con relación a la propuesta de Mirlo Arte en Metal es muy bajo, ya que a sus competidores les resulta muy difícil igualar su nivel de experiencia y capacidad de innovación.

Entre los dos principales competidores que podemos identificar en este segmento están:

Bioflame: Es una empresa que se dedica a la reventa de chimeneas ya que se dedican a importar desde China, tiene modelos ya definidos y la empresa empezó en el año 2018 con la importación de las chimeneas.

Inoxfire: Es una empresa dedicada a las chimeneas y quemadores de acero inoxidable de calor y también ofrecen varios diseños para la decoración del hogar.

1.7.2. Amenaza de nuevos competidores

Si tenemos en consideración que actualmente el acceso a maquinaria y tecnología especializadas es cada vez más sencillo y directo, Mirlo Arte en Metal ha logrado diferenciarse gracias a sus más de 10 años de experiencia en el mercado, sustentando su propuesta mediante la investigación, diseño y desarrollo de productos propios, únicos e innovadores en el mercado nacional, optimizando así sus costos de producción sin la necesidad de recurrir a copiar o imitar a productos similares disponibles en otros mercados.

Este enfoque de producción le ha permitido diferenciarse de nuevas empresas competidoras que muy difícilmente logran adaptar sus capacidades técnicas para lograr lanzar al mercado productos que cuenten con el mismo nivel de calidad y puedan cumplir con las expectativas del cliente final.

Teniendo en consideración lo antes expuesto podemos evidenciar que el nivel de amenaza de nuevos competidores en el segmento de mercado de Mirlo Arte en metal es bajo, debido a la orientación que la empresa tiene hacia la elaboración de productos personalizados, ya que

tradicionalmente la competencia se inclina hacia la oferta de productos estándar lo que limita su capacidad comercial.

Dentro de esta clasificación podemos mencionar a la empresa competidora SOLUCIONES INDUSTRIALES METALMACHINE S.C.C: es una empresa líder en el mercado en la fabricación de pasamanos en acero inoxidable y accesorios para barandillas y vidrio templado manteniéndonos también enfocados en la industria metalmecánica y de la construcción, contamos con un grupo de trabajo preparado, dinámico y capaz adaptarse a las necesidades y exigencias de sus clientes en una forma ágil y oportuna. (Metalmachine Ecuador, 2022)

1.7.3. Poder de negociación de los compradores

Mirlo Arte en Metal siempre se ha diferenciado en el mercado por implementar una estrategia productiva que le permite desarrollar productos orientados a un segmento de mercado que cuenta con la capacidad económica para adquirir sus artículos, sin que el factor precio llegue a ser un impedimento, ya que sus clientes valoran la calidad y la garantía por sobre los demás criterios de decisión.

Esta situación ha permitido a la empresa fortalecer la manera en que el público percibe la diferenciación de sus productos con respecto a los de la competencia, destacando el alto costo de elegir alternativas más económicas sin considerar los altos costos de cambiar de marca, destacando a la empresa como líder en su segmento.

En este caso podemos considerar que el nivel de poder de negociación de los compradores es medio, ya que existe un equilibrio entre los requerimientos particulares de cada cliente y

el mercado en general y, por otro lado, la capacidad técnica y tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades.

1.7.4. Poder de negociación de los proveedores

Un factor que resulta crucial en la ventaja competitiva de Mirlo Arte en Metal es la capacidad de adquisición de su principal materia prima que en este caso es el acero. Actualmente en el mercado local existen varios proveedores que ofrecen productos que no se diferencian mayormente en precio y calidad. Esta situación limita las alternativas con las que cuenta la empresa para poder realizar mejores negociaciones ya que el principal criterio para la adquisición de la materia prima en este caso es la ubicación del proveedor y su disponibilidad para el despacho inmediato de los materiales requeridos.

Esta situación limita de manera similar a las empresas competidoras ya que se encuentran sujetas a las mismas restricciones en cuanto a acceso a la materia prima disponible en el mercado.

En cuanto al nivel de poder de negociación de los proveedores podemos definir que es alto, ya que la empresa queda sujeta a la limitada disponibilidad de proveedores en el mercado local de su principal materia prima que es el acero, mismos que manejan precios bastante similares, por lo que la influencia de la fluctuación del precio de dicho material tiene un impacto directo en la rentabilidad de la empresa.

1.7.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos dentro del segmento de mercado en el que se encuentra enfocada comercialmente Mirlo Arte en Metal, podemos observar que, a pesar de existir productos similares a nivel estético, tienen muchas falencias en cuanto a calidad, desempeño y características técnicas.

Con respecto a esto muchos clientes han decidido optar en principio por adquirir productos de la competencia, únicamente considerando el factor precio. Con el paso del tiempo estos mismo clientes deciden realizar una nueva inversión para adquirir los productos de Mirlo Arte en Metal, gracias a factores diferenciadores como la capacitación que brinda para el buen uso y manejo de los productos con el fin de prolongar aún más su vida útil, sus políticas de garantía, procesos de control de calidad, atención personalizada y seguimientos postventa; situación que productos sustitutos en el mercado no logran igualar, ya que implican un gran despliegue técnico y operativo.

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos podemos definirla en un nivel medio, ya que siempre existirán empresas dedicadas a brindar productos y servicios similares, es por esta razón que Mirlo Arte en Metal ha buscado diferenciarse en aspectos complementarios a su capacidad industrial, tal como una atención al cliente personalizada y productos con estricto control de calidad.

1.8. Oportunidades y Amenazas

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de negocio es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable. Estas oportunidades pueden

enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la organización con una oportunidad específica depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores.

Un riesgo o amenaza es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización (afectación en las ventas o en las utilidades, por ejemplo).

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con alta probabilidad de que se presenten. Para estas amenazas, la organización necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo. (Hernández, 2012)

1.8.1. Oportunidades

Una oportunidad de mercado puede definirse como aquella necesidad o interés que tiene un cliente y que una empresa puede aprovechar para satisfacerla de una manera rentable. (School, 2004)

Las oportunidades que existen en el mercado para Mirlo Arte en Metal son:

1. Restricciones arancelarias a productos extranjeros.
2. Clientes objetivo con capacidad adquisitiva.
3. Mayor demanda de productos personalizados.
4. Accesos a redes sociales como medio de promoción.
5. Capacidad de exportación de productos.
6. Acceso a tecnologías innovadoras para la producción.
7. Preferencia del mercado por productos ecológicos.
8. Cercanía geográfica con sectores que tienen una mayor población de clientes objetivo.
9. Facilidades de financiamiento con entidades bancarias.
10. Disponibilidad de varios proveedores en el mercado.
11. Preferencia de distribuidores por productos con alto nivel de agregado nacional.
12. Posicionamiento de marca en medios digitales.

1.8.2. Amenazas

Un problema o amenaza se define como la diferencia entre una situación real y una ideal. Una amenaza es una situación desfavorable para una empresa; se presenta por el movimiento natural del mercado (Metalmachine Ecuador, 2022)

A continuación, enumeramos las principales amenazas para Mirlo Arte en Metal en el mercado:

1. Posible reubicación por legislación local a empresas industriales.
2. Incremento del precio de materias primas.
3. Alto costo de importación de maquinarias.

4. Ingreso al mercado de productos sustitutos de menor calidad.
5. Robo de información de sistemas de negocio.
6. Diversificación de empresas competidoras.
7. Limitantes para la transportación de productos fuera de la ciudad.
8. Incremento de la tasa de inflación y el costo de vida en el país.
9. Mínima diferenciación de los costos de materia prima entre los proveedores.
10. Preferencia de los clientes por la adquisición de productos de menor calidad a un precio más bajo.
11. Acceso a nueva información de mercado por parte de los clientes.

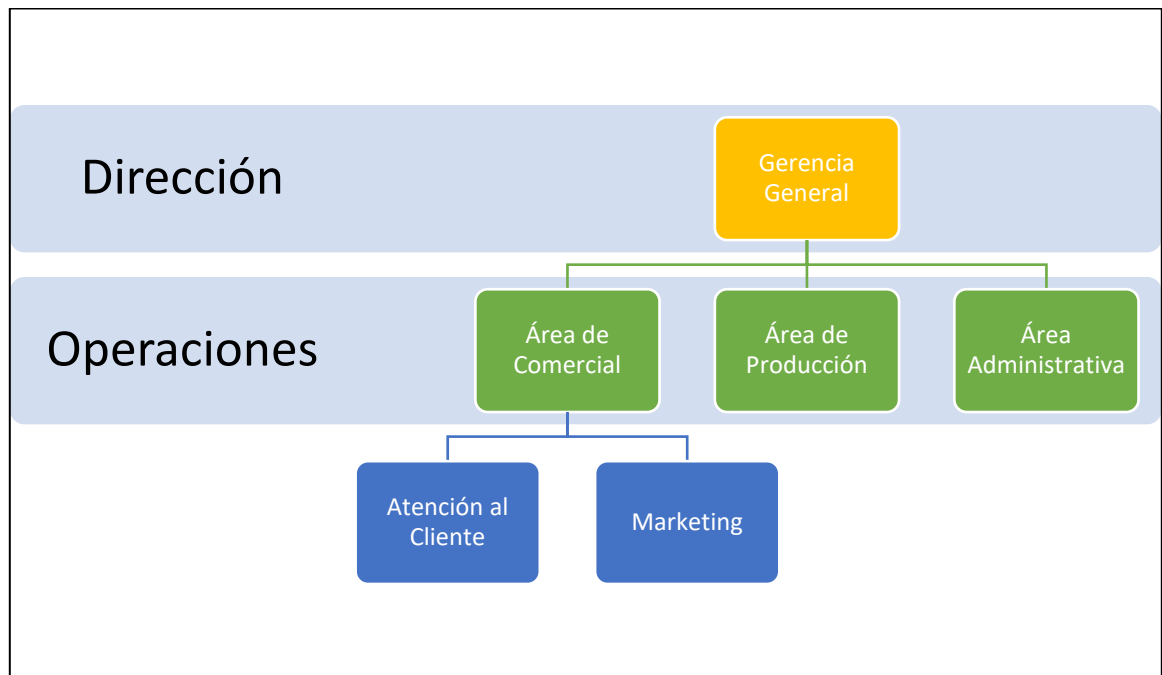
1.9. Análisis del entorno interno de la empresa Mirlo Arte en Metal

Dentro de nuestro estudio analizaremos diversos factores que se encuentran directamente relacionados con la operatividad de Mirlo Arte en Metal, mismos que le permiten desarrollar sus actividades productivas y se encuentran en un proceso de constante evolución y mejora, esto con el objetivo de explotar al máximo los recursos y capacidades inherentes a su negocio, mismos que se han venido desarrollando y añadiendo con el paso de los años.

1.9.1. Organigrama

El organigrama es un esquema o representación gráfica de la estructura de una compañía. Puede incluir la relación de departamentos de la empresa, así como de los nombres de los directivos de cada departamento, así como las relaciones jerárquicas de mayor importancia. (Valencia, 2020)

Como se podrá observar a continuación, el organigrama estructural de la empresa Mirlo Arte en Metal carece de complejidad, ya que actualmente únicamente cuenta con un equipo de trabajo compuesto por siete personas, incluyendo a su gerente, misma que es la encargada de la dirección de la empresa a nivel estratégico y operativo.



Nota: Figura 1: Organigrama Mirlo Arte en Metal, Elaborado por Carla Rocha, 2022

Gerencia General

Se encarga de definir los planes y estrategias a seguir mes a mes por cada una de las áreas de la empresa, de acuerdo con los objetivos comerciales planteados. Se encuentra representada por una única persona, Lady Ulloa, Gerente Propietaria de la empresa.

Atención al Cliente

Su principal función es comprender los requerimientos técnicos de los clientes y elaborar sus cotizaciones de acuerdo con las especificaciones solicitadas para posteriormente iniciar con el proceso de producción.

Marketing

Es el área encargada de toda la comunicación comercial de la empresa, su principal función es dar a conocer los productos y promociones que la empresa implementa mes a mes con el objetivo de obtener nuevos clientes.

Producción

Es el área responsable de la elaboración de los productos y de brindar los servicios especializados de acuerdo con las especificaciones que ha emitido el área de atención al cliente. Así también se encarga de supervisar el control de calidad de todos los productos finales previo a su entrega al cliente.

Administración

Brinda soporte para la facturación de los productos a los clientes. Dentro de su responsabilidad también se encuentran los procesos internos relacionados con el control económico, financiero y tributario de la empresa.

1.9.2. Recursos y capacidades

Maquinaria y herramientas

La empresa no ha escatimado en adquirir maquinarias de vanguardia que le facilitan la elaboración de productos de la más alta calidad. Este factor le permite mejorar sus tiempos de producción y diversificar su oferta de productos y servicios.

Tecnología de punta

Mirlo Arte en Metal destaca por integrar a sus actividades de negocio diversas tecnologías en el ámbito productivo, comercial y administrativo. En cuanto a sus procesos productivos cuenta con herramientas tecnológicas que permiten controlar el funcionamiento de sus maquinarias. A nivel comercial la empresa hace uso del amplio alcance de ventas que se puede lograr a través de la promoción de sus productos y servicios en plataformas digitales. Así también ha incluido el uso de sistemas tecnológicos para el seguimiento y control de sus procesos de gestión administrativa financiera, mismos que le permiten llegar a un manejo adecuado de sus recursos financieros.

Económicos

A nivel económico a un factor a destacarse es que Mirlo Arte en Metal ha sido sostenido financieramente por recursos propios de sus propietarios, Lady Ulloa y Daniel Carvajal, quienes han reinvertido la mayor parte de recursos económicos generados por el negocio en su crecimiento y desarrollo. De la misma forma han

recurrido a préstamos provenientes de la banca tradicional para el fomento productivo de su empresa.

Capacidad de Innovación

Mirlo Arte en Metal ha logrado distinguir oportunidades en mercados que hasta hace tiempo atrás se encontraban totalmente ausentes en el país. En el ámbito industrial se ha distinguido por su capacidad en el diseño y desarrollo de productos, lo que le permite garantizar su calidad y distinguirse totalmente de la competencia al controlar cada uno de sus procesos de producción.

Capacidad de Marketing

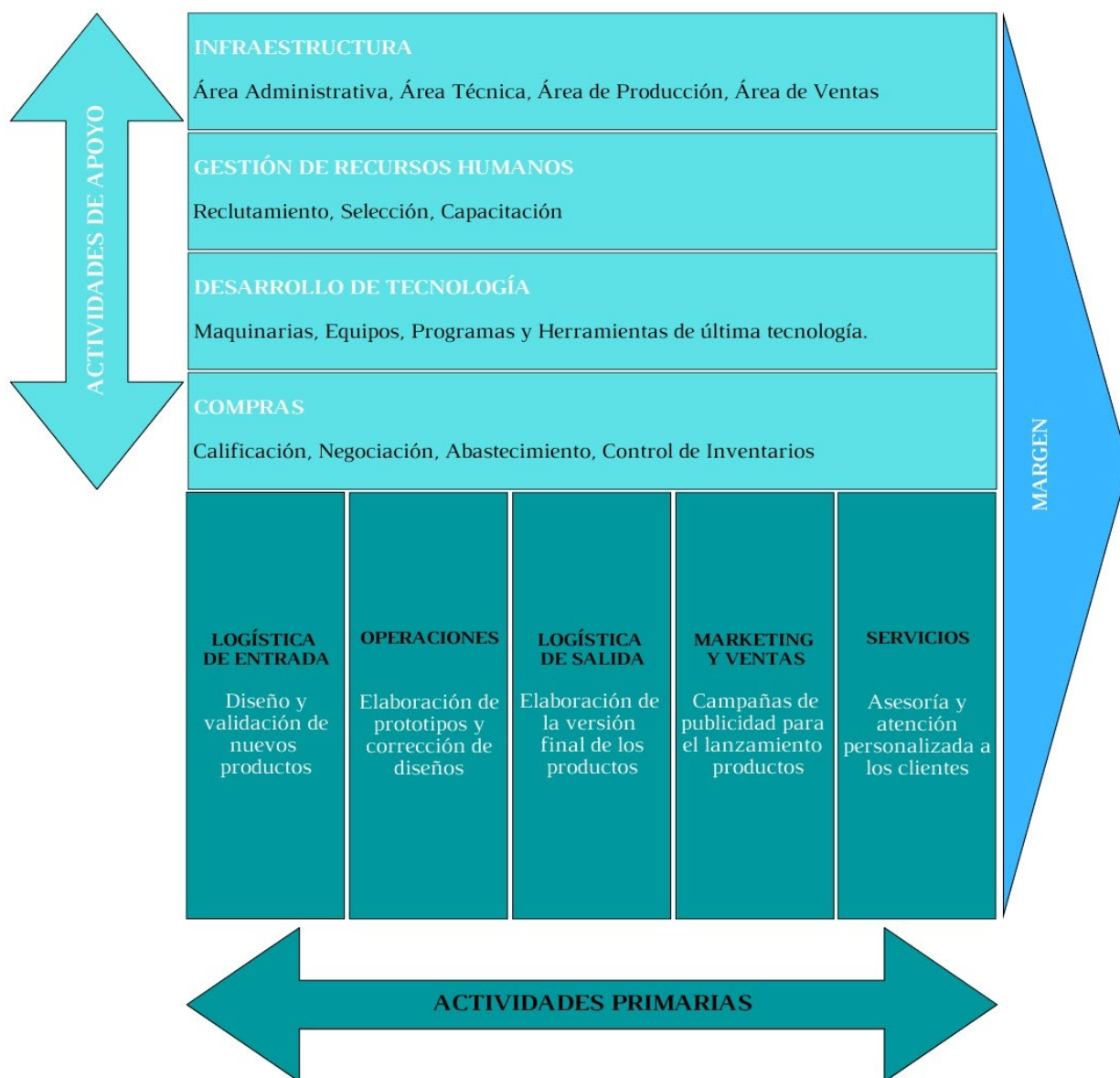
Desde sus inicios la empresa orientó sus esfuerzos al fortalecimiento de sus habilidades de comunicación, aprovechando el surgimiento de las redes sociales alrededor del año 2010, consiguió posicionarse a nivel digital y con el paso de los años ha incrementado esta capacidad incluyendo dentro de su equipo a profesionales dentro de esta área en específico.

Capacidad Técnica

Mirlo Arte en Metal cuenta con un equipo técnico especializado compuesto con personal profesional joven y altamente capacitado, lo que les brinda versatilidad y adaptabilidad a los requerimientos de sus clientes.

1.10. Cadena de Valor

Mirlo Arte en Metal desarrolla actividades que permiten añadir factores diferenciadores a cada uno de sus productos en cada pasa del proceso de producción, mismo que inicia el momento en que el cliente decide depositar su confianza en la capacidad técnica de la empresa comunicando sus necesidades específicas a los asesores que se encuentran en el área de atención al cliente. Este proceso culmina el momento en que se ha hecho la entrega del producto final al cliente habiendo cumplido en tiempo y forma con sus requerimientos.



Nota: Figura 2: Cadena de Valor, Elaborado por: Carla Rocha, 2022

1.11. Fortalezas y Debilidades

1.11.1. Fortalezas

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad

de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson, 2012)

Las fortalezas de Mirlo Arte en Metal son:

1. Personalización de productos
2. Producción inmediata
3. Asesoría personalizada
4. Tiempo de respuesta comercial mínimo
5. Fácil adaptabilidad a los requerimientos de los clientes
6. Diversidad de servicios especializados
7. Capacidad de comunicación (publicidad)
8. Integración de herramientas tecnológicas (redes sociales)
9. Línea directa de comunicación interna
10. Amplia capacidad técnica y operativa

1.11.2. Debilidades

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson, 2012)

Las debilidades de Mirlo Arte en Metal son:

1. Ausencia de políticas internas
2. Falta de control económico financiero
3. Carencia de objetivos comerciales
4. Análisis de información deficiente

5. Toma de decisiones impulsivas
6. Planificación de actividades sin prioridad
7. Mínima gestión comercial directa
8. Desconocimiento de gestión empresarial
9. Insuficiente investigación de mercado
10. Elevados costos de trabajo en producción

1.12. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson, 2012)

De todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa Mirlo Arte en Metal, se ha seleccionado las más importantes que presento a continuación.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Tiempo de respuesta comercial mínimo	D1	Desconocimiento de gestión empresarial
F2	Capacidad de comunicación (publicidad)	D2	Falta de control económico financiero
F3	Integración de herramientas tecnológicas (redes sociales)	D3	Insuficiente investigación de mercado
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Posicionamiento de marca en medios digitales.	A1	Incremento del precio de materias primas.
O2	Cientes objetivo con capacidad adquisitiva.	A2	Ingreso al mercado de productos sustitutos de menor calidad.
O3	Mayor demanda de productos personalizados	A3	Diversificación de empresas competidoras.

Nota: Tabla 2: Matriz FODA, Elaborado por Carla Rocha, 2022

1.13. Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado (p. ej., chocolates Godiva), lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. (Thompson, 2012)

Las principales ventajas competitivas de Mirlo Arte en Metal provienen de sus capacidades y su amplia experiencia en el mercado.

Entre las principales ventajas competitivas de la empresa podemos considerar:

Marketing Digital

Mirlo Arte en Metal es una de las pocas empresas en su mercado que cuenta con su propio equipo de marketing. Esto le brinda un factor diferenciador con respecto a su competencia debido a que tradicionalmente estas empresas son administradas por personas adultas, quienes no comprenden la manera de aprovechar las facilidades que brindan las redes sociales a nivel de comunicación comercial.

Atención Inmediata

El equipo comercial de Mirlo Arte en Metal se encuentra conformado por profesionales en su mayoría de edades menores a los 30 años, lo que les permite hacer uso de

herramientas de diseño y comunicación de una forma más eficiente, reduciendo los tiempos de atención al cliente, y optimizando la capacidad comercial de la empresa.

Innovación y Creatividad

La mayor ventaja competitiva con la que cuenta Mirlo Arte en Metal es su capacidad de diseñar, desarrollar y elaborar sus propios productos. Este factor le diferencia por completo de sus competidores, quienes no cuentan con la capacidad técnica y mucho menos con la visión de la empresa de seguir creando y proponiendo nuevos productos en el mercado.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL

2.1. Misión

Diseñar, desarrollar, fabricar y comercializar productos de la más alta calidad elaborados a base de metal que permitan satisfacer las necesidades de confort y decoración de sus clientes tanto en el hogar como en la industria.

2.2. Visión

Para el año 2025 Mirlo Arte en Metal se mantendrá como empresa líder en el mercado de productos para la decoración elaborados en metal y se posicionará entre las 5 mejores empresas del país dedicadas a brindar servicios especializados en la rama metalmecánica.

2.3. Valores

Innovación permanente

Nuestro compromiso es brindar continuamente nuevas alternativas a nuestros clientes mediante productos y servicios que nos permitan cumplir con sus expectativas técnicas y de calidad.

Atención al detalle

Nos diferenciamos por brindar una atención personalizada a nuestros clientes, de manera que podemos comprender sus requerimientos y brindarles una propuesta de valor acorde a sus necesidades.

Calidad integral

Cuidamos cada uno de los procesos que nos permiten agregar valor a nuestros productos y servicios, garantizando que el resultado final cumpla en tiempo y forma las expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en equipo

Por medio de una adecuada comunicación logramos que nuestros equipos de trabajo logren desenvolverse con la mayor eficiencia, atendiendo cada pedido de forma oportuna y eficaz.

2.4. Objetivos

Perspectiva financiera

- Incrementar las ventas de chimeneas ecológicas a nivel nacional en un 20%.
- Incrementar las ventas de servicios especializados a nivel local en un 40%.
- Disminuir los costos de producción en un 10%.

Perspectiva de enfoque hacia el cliente

- Lanzar al mercado una nueva generación de chimeneas ecológicas más eficientes.
- Aumentar la participación de mercado en servicios especializados a nivel local.
- Incrementar la cantidad de acuerdos comerciales con empresas de artículos de decoración.

Perspectiva de proceso internos

- Desarrollar productos más económicos y con más autonomía en menor tiempo.
- Efectuar procesos de análisis de la información de las ventas para una mejor toma de decisiones.
- Implementar herramientas digitales que permitan lograr un mejor control de los recursos.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Fortalecer las capacidades de comunicación en plataformas digitales.
- Incrementar la cantidad de capacitaciones para el personal de ventas.
- Adoptar una cultura de toma de decisiones basadas en información.

2.5. Estrategias

2.5.1. Estrategias genéricas de Michael Porter

Mirlo Arte en Metal ha orientado sus capacidades técnicas y operativas para destacarse a nivel comercial desde las 3 perspectivas propuestas por Michael Porter, lo que le ha permitido posicionarse y diferenciarse de manera muy particular frente a sus competidores.

Liderazgo en costes

Al ser la propia empresa quien diseña, desarrolla, elabora y comercializa sus productos cuenta con la capacidad de regular su producción a fin optimizar al máximo los costos de cada producto, aprovechando este factor para ofertar en el mercado

productos innovadores, de mayor calidad y a un mejor precio, situación que la competencia está muy dificultada para lograr.

Diferenciación de productos

La capacidad técnica y la experiencia en la elaboración de productos propios juega un rol fundamental a favor de Mirlo Arte en Metal. Su fácil adaptación a las tendencias de productos en el mercado extranjero, les permiten adaptar sus tecnologías para lanzar al mercado productos similares con un excelente nivel de calidad en menor tiempo, y que le permiten destacar una de las pocas empresas que se mantienen innovando en el sector.

Segmentación del mercado

Al ser el metal la materia prima principal con que la empresa elabora sus productos, los mismos tienen una marcada diferenciación en precio con respecto a productos más tradicionales y de menor calidad y durabilidad. Por esta razón la estrategia de Mirlo Arte en Metal ha sido desde sus inicios orientar el desarrollo y comercialización de sus productos hacia un segmento de mercado con capacidad de pago y demanda por productos exclusivos.

2.5.2. Estrategias para mejorar la posición competitiva

Dentro de las estrategias que Mirlo Arte en Metal ha implementado se encuentran la diversificación de su propuesta de productos y servicios, orientándolos también a satisfacer las necesidades del sector de la construcción, invirtiendo en maquinaria especializada para tales requerimientos.

Por otro lado, ha logrado ver la oportunidad en la masificación de la comunicación y comercialización a través de medios digitales como redes sociales, plataformas de mensajería, correos electrónicos y páginas web, aprovechándola a su favor y convirtiéndose en una de las pioneras en darse a conocer a través de estos medios en auge, situación que muy difícilmente logran otras empresas, ya que demanda un conocimiento y constante adaptación a las nuevas tecnologías y así también. contar con un equipo de trabajo especializado que se encuentre en capacidad de explotar este gran recurso y utilizarlo a su favor.

2.5.3. Matriz FODA

MATRIZ FODA MIRLO ARTE EN METAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	(F1) Tiempo de respuesta comercial mínimo	(D1) Desconocimiento de gestión empresarial
	(F2) Capacidad de comunicación (publicidad)	(D2) Falta de control económico financiero
	(F3) Integración de herramientas tecnológicas (TIC'S)	(D3) Insuficiente investigación de mercado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
(O1) Posicionamiento de marca en medios digitales.	(O1, F3) Incrementar la cantidad de publicidad orientada a plataformas digitales.	(O1, D1) Asignar recursos económicos para la capacitación del personal en marketing y ventas.
(O2) Clientes objetivo con capacidad adquisitiva.	(O2, F2) Realizar campañas publicitarias de descuentos para fidelizar a antiguos clientes.	(O2, D2) Implementar políticas financieras para la revisión y control de los costos e ingresos.
(O3) Mayor demanda de productos personalizados	(O3, F1) Comunicar de forma atractiva la capacidad técnica de	(O3, D3) Analizar la oferta y demanda de servicios especializados en el mercado.

	la empresa para elaborar productos personalizados.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
(A1) Incremento del precio de materias primas.	(F1, A1) Facilitar herramientas que permitan desarrollar los procesos de cotización de productos de forma eficiente.	(D2, A1) Fortalecer los procesos financieros de costeo y asignación de precio de los productos.
(A2) Ingreso al mercado de productos sustitutos de menor calidad.	(F2, A2) Informar a los clientes acerca de la calidad y garantía que obtienen al adquirir nuestros productos.	(D3, A2) Realizar un análisis de la competencia, considerando sus fortalezas y debilidades comerciales.
(A3) Diversificación de empresas competidoras.	(F3, A3) Aprovechar las aptitudes del personal para el uso y manejo de herramientas tecnológicas como ventaja competitiva.	(D1, A3) Asistir a cursos y seminarios de alta gerencia para desarrollar los conocimientos y aptitudes de la Gerente General.

Tabla 3: Matriz FODA Mirlo Arte en Metal

Luego de haber realizado un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, consideradas dentro de la matriz FODA, hemos logrado definir varias estrategias que permitirán mejorar la posición competitiva de la empresa, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

1. Comunicar de forma atractiva la capacidad técnica de la empresa para elaborar productos personalizados.
2. Aprovechar las aptitudes del personal para el uso y manejo de herramientas tecnológicas como ventaja competitiva.
3. Fortalecer los procesos financieros de costeo y asignación de precio de los productos.
4. Realizar un análisis de la competencia, considerando sus fortalezas y debilidades comerciales.

De las estrategias antes listadas hemos elegido la primera, “Comunicar de forma atractiva la capacidad técnica de la empresa para elaborar productos personalizados.”, para el desarrollo del Plan Operativo, puesto que dicha estrategia fomenta el crecimiento y desarrollo de la empresa, involucrando a todas sus áreas y cumple con el objetivo de la presente investigación que busca fortalecer las líneas de negocio secundarias de Mirlo Arte en Metal. Además, se concentra en una de las mayores ventajas competitivas que posee la empresa, que es su capacidad de contar con maquinaria especializada, tecnología de punta y personal altamente capacitado para ofrecer servicios especializados en la elaboración de productos a base de metal, situación que le permite diferenciarse de sus competidores por sus componentes de innovación y desarrollo de productos exclusivos.

3. PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL

3.1. Antecedentes

Una vez realizado el análisis tanto interno como externo de la empresa hemos podido evidenciar que cuenta con una gran capacidad operativa por explotar, tanto a nivel técnico como comercial.

Es por esta razón que la estrategia elegida de nuestra Matriz FODA para desarrollar el Plan Operativo es “Comunicar de forma efectiva la capacidad técnica de la empresa para elaborar productos personalizados.”, misma que se encuentra totalmente alineada con el

objetivo principal del presente proyecto de titulación, que es fortalecer las líneas de negocio secundarias de Mirlo Arte en Metal.

De esta manera lograremos definir una directriz clara que permita al equipo juntar sus esfuerzos para promover el fortalecimiento y expansión del negocio, considerando la experiencia que ha obtenido por su larga trayectoria en el mercado, así como también su capacidad de adaptación e innovación.

3.2. Objetivos del Plan Operativo

3.2.1. Objetivo Principal

Aprovechar la capacidad técnica y comercial de la empresa impulsando su línea de productos personalizados elaborados en metal.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Añadir nuevos productos personalizados a la oferta de la empresa.
- Promocionar los nuevos productos mediante una estrategia comercial.

3.3. Actividades

Se asignarán determinadas actividades a los representantes de cada área de la empresa con el objetivo de que todo el equipo junte sus esfuerzos y su conocimiento bajo una

directriz específica, que en este caso busca fomentar el crecimiento de la empresa por medio de su capacidad técnica.

Las actividades incluidas dentro del Plan Operativo son:

1. Definir las actividades del plan operativo
2. Asignar responsabilidades a cada una de las áreas
3. Proponer a gerencia diseños de productos novedosos
4. Generar contenido de los procesos de diseño de producto
5. Seleccionar y aprobar diseños propuestos de nuevos productos
6. Elaborar pruebas de concepto de los nuevos productos
7. Sugerir cambios al diseño de los productos elaborados
8. Generar contenido de los procesos de elaboración de producto
9. Ajustar diseño de acuerdo a las observaciones de producción
10. Elaborar versión final de los productos aprobados
11. Realizar el costeo de los nuevos productos y definir el precio de venta
12. Editar contenido y elaborar publicaciones para medios digitales
13. Promocionar nuevos productos en redes sociales
14. Informar a los clientes acerca de los nuevos productos disponibles
15. Vender los nuevos productos a los clientes interesados

3.4. Requisitos

Al tratarse de un proceso de desarrollo de las capacidades internas, no se requiere la contratación de personal adicional ni una mayor inversión de dinero que aquella que demanda la propia operación de la empresa. Sin embargo, se tendrá en consideración el

aporte de todas las áreas de la empresa, así como también se buscará explotar al máximo los recursos técnicos y tecnológicos con los que cuenta.

3.4.1. Requisitos del personal

Considerando que la estructura organizacional de la empresa carece de complejidad y que todo el personal será dirigido y supervisado por la Gerencia General, se asignará a un responsable de cada una de las áreas involucradas, quien velará por el cumplimiento de las actividades del plan asignadas a su gestión.

Responsable de Diseño

Será el encargado del diseño y desarrollo de los nuevos productos desde el área técnica. Considerando primordialmente los recursos de producción con los que cuenta la empresa.

Responsable de Producción

Su gestión se encontrará enfocada en elaborar los productos definidos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el responsable de producción. Teniendo en consideración el aprovechamiento de los materiales y la optimización de los tiempos de producción.

Responsable Financiero

Es el responsable de recopilar toda la información con respecto a los procesos de diseño y elaboración de los productos, a fin de crear una ficha de costeo individual que permita conocer el costo de producción total y definir el precio de venta final.

Responsable de Marketing

Se encargará de elaborar la publicidad para dar a conocer la capacidad productiva de la empresa y su facilidad para personalizar los productos a las necesidades particulares de cada cliente.

Responsable de Ventas: Su función principal será atender los requerimientos técnicos de los clientes con el objetivo de sugerirles la mejor alternativa en cuanto precio y calidad para sus requerimientos, comunicando efectivamente la capacidad de la empresa para cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

3.4.2. Requisitos de los recursos

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el objetivo del presente plan es impulsar el desarrollo de la capacidad operativa de la empresa con el uso de sus propios recursos, con una mínima inversión de capital y promoviendo el aprovechamiento de sus recursos técnicos y tecnológicos.

A continuación, procedemos a detallar las principales actividades que se desarrollarán para el presente plan de acuerdo con el área operativa involucrada:

Gerencia General

- Comunicar al personal la estrategia seleccionada y el objetivo propuesto
- Asignar responsabilidades a los representantes de cada área

- Acompañar al equipo de trabajo durante el desarrollo del plan
- Controlar el cumplimiento del plan propuesto

Diseño

- Proponer a Gerencia General nuevos productos a desarrollarse
- Diseñar productos diferenciados que aprovechen la maquinaria de la empresa

Producción

- Elaborar pruebas de concepto de los nuevos productos propuestos
- Realizar sugerencias para aprovechar mejor los recursos de producción

Financiero

- Realizar el análisis del costo de producción de los nuevos productos
- Definir el precio mínimo de comercialización de los productos desarrollados

Marketing

- Generar contenido publicitario de los procesos de diseño y producción
- Promocionar los nuevos productos a través de medios masivos

Ventas

- Informar a los clientes acerca del lanzamiento de los nuevos productos
- Personalizar los productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes

Para la ejecución de las tareas descritas previamente cada una de las áreas deberá contar con los siguientes recursos:

Gerencia

Computador, programa para planificación

Diseño

Computador, programas para desarrollo de productos.

Producción:

Materia prima, programas de producción.

Finanzas:

Computador, internet

Marketing:

Computador, programas de diseño, programas de edición, internet.

Ventas:

Computador, programas de diseño, internet, plan celular

Tal como se puede observar, la mayoría de los requerimientos antes mencionados son recursos con los que la empresa cuenta, ya que forman parte de las necesidades para su operación diaria, por lo que no será necesaria una mayor inversión de dinero para la puesta en marcha del presente Plan Operativo, lo que resulta de gran beneficio para la empresa.

3.5. Plazos

Resulta de suma importancia comunicar de forma adecuada a todo el equipo de trabajo el fin último de la implementación del presente plan, con el objetivo de alinear las actividades de cada área para la consecución de los resultados esperados.

Como parte esencial de esa comunicación se debe plantear un tiempo específico para el desarrollo de cada una de las actividades, ya que al tratarse de una empresa de producción las mismas deben desarrollarse de forma consecutiva, es decir el retraso en la ejecución de determinada actividad repercute de manera directa en la inmediata siguiente y por lo tanto en el plazo total de proyecto. Es por ello que debe definirse un plazo determinado para cada una de las tareas asignadas al responsable de cada área.

Para la ejecución del presente Plan Operativo se planteará un cronograma de ejecución de corto plazo, es decir su puesta en marcha deberá tomar como máximo un año.

El plan se ejecutará en dos fases, una de desarrollo y otra de implementación, mismas que tomarán cada una un tiempo no superior a 6 meses, subdividido en fases de desarrollo e implementación bimensuales.

Durante la primera etapa el equipo de trabajo desarrollará las actividades asignadas y buscará acoplar su ritmo de trabajo para obtener los mejores resultados sin descuidar sus actividades de trabajo cotidianas. Es importante considerar que este plan se implementará de forma paralela o complementaria a las actividades productivas de la empresa en cada una de sus áreas.

Una vez concluida la primera fase del proyecto se obtendrá una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios a la planificación y de esta manera se implementará la segunda fase con el fin de ajustar los tiempos de trabajo, obteniendo resultados mucho más óptimos y sobre todas las cosas se establecerá una línea de trabajo recurrente con la premisa de mantenerse innovando continuamente y lanzar productos nuevos y atractivos al mercado con mayor regularidad.

3.6. Presupuesto

A continuación, procedemos a realizar una estimación del presupuesto requerido para la puesta en ejecución del Plan Operativo.

Debemos tener en consideración que Mirlo Arte en Metal es una empresa que cuenta tanto con los equipos, maquinaria y tecnología requeridas para el proyecto, así como con el recurso humano, por lo que dentro del siguiente presupuesto no se han considerado las inversiones iniciales asociadas a estos rubros.

En el presupuesto que detallamos a continuación se incluyen valor asociados netamente a la gestión operativa, tales como los costos de inversión en materia prima y los gastos en publicidad y pago de sueldos al personal.

Los valores presupuestados son los siguientes:

Costos directos

En cuanto al material requerido se ha considerado que el equipo de diseño se encuentra en la capacidad de proponer 3 nuevos modelos de productos por semana, para los cuales el equipo de producción requerirá 2 planchas de acero en la elaboración de su prototipo, requiriendo así un total de 6 planchas de tol negro de 2mm.

Materia Prima	Cant.	Valor	Total
Plancha Tol Negro 2mm	6	\$64.00	\$384.00

Nota: Tabla 4: Presupuesto Materia Prima

Gastos directos

Sueldo del personal

Para el presente modelo hemos de considerar que el proyecto se desarrollará a la par de las actividades de trabajo cotidianas del equipo, por lo que cada miembro del equipo le podrá asignar un tiempo máximo de 2 horas diarias, representando esto únicamente el 25% del tiempo total de trabajo del personal. Así también, dentro del Plan Operativo las

áreas involucradas tienen tareas asignadas por semana y de forma consecutiva, es decir, ciertas tareas deberán culminarse para permitir que el área siguiente continúe con su trabajo; es por esto que el valor asignado correspondiente a los sueldos (25%) se dividirá en 4 semanas con el objetivo de llevar un control más preciso a nivel financiero del proyecto.

		25%	4
Área	Valor	Asignación	Semanal
GERENCIA	\$1,700.00	\$425.00	\$106.25
DISEÑO	\$550.00	\$137.50	\$34.38
MARKETING	\$550.00	\$137.50	\$34.38
PRODUCCIÓN	\$750.00	\$187.50	\$46.88
FINANZAS	\$950.00	\$237.50	\$59.38
VENTAS	\$850.00	\$212.50	\$53.13

Nota: Tabla 5: Presupuesto Sueldos del Personal

Promoción de productos

Una vez se haya logrado desarrollar la versión final de los productos se requerirá asignar un valor para publicitar los mismo mediante las redes sociales de la empresa por lo que se requiere como mínimo un pago de anuncios de \$50.000USD por producto cada semana.

Publicidad	Cant.	Valor	Total
Anuncios Pagados RRSS	3	\$50.00	\$150.00

Nota: Tabla 6: Presupuesto Promoción de Productos

Mediante el desarrollo de la Matriz del Plan Operativo podremos determinar el valor total requerido por fase del proyecto, que como habíamos mencionado se desarrollará en periodos de 2 meses de forma recurrente durante 6 meses para su desarrollo y 6 meses para su implementación total y se requerirá únicamente una persona por área.

3.7. Matriz Plan Operativo

PROYECTO				OBJETIVO								ESTRATEGIA				PERIODICIDAD											
PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL MIRLO ARTE EN METAL				APROVECHAR LA CAPACIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA IMPULSANDO SU LÍNEA DE PRODUCTOS PERSONALIZADOS ELABORADOS EN METAL								COMUNICAR DE FORMA EFECTIVA LA CAPACIDAD TÉCNICA DE LA EMPRESA PARA ELABORAR PRODUCTOS PERSONALIZADOS				SEMESTRAL (3 PERIODOS BIMESTRALES)											
CRONOGRAMA 1ER BIMESTRE																											
ENERO														FEBRERO													
ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERIODO	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	INDICADOR	MEDIO DE CONTROL	FRECUENCIA DE REVISIÓN	COSTOS/GASTOS	VALOR											
GERENCIA	DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO	GERENTE GENERAL	ene-23									CANTIDAD DE ACTIVIDADES DEFINIDAS	PLAN OPERATIVO	BIMENSUAL	SUELDO	\$106.25											
	ASIGNAR RESPONSABILIDADES A CADA UNA DE LAS ÁREAS	GERENTE GENERAL	ene-23									CANTIDAD DE RESPONSABILIDADES ASIGNADAS POR ÁREA	PLAN OPERATIVO	MENSUAL	NA	\$0.00											
DISEÑO	PROPONER A GERENCIA DISEÑOS DE PRODUCTOS NOVEDOSOS	RESPONSABLE DE DISEÑO	ene-23									CANTIDAD DE DISEÑOS PROPUESTOS	PRESENTACIÓN DE PRODUCTO	MENSUAL	SUELDO	\$34.38											
MARKETING	GENERAR CONTENIDO DE LOS PROCESOS DE DISEÑO DE PRODUCTO	REPOSNABLE MARKETING	ene-23									CANTIDAD DE TOMAS Y VIDEOS REALIZADOS	INFORME DE ACTIVIDADES	SEMANAL	SUELDO	\$34.38											
GERENCIA	SELECCIONAR Y APROBAR DISEÑOS PROPUESTOS DE NUEVOS PRODUCTOS	GERENTE GENERAL	ene-23									CANTIDAD DE DISEÑOS APROBADOS	INFORME DE PRODUCTO	MENSUAL	SUELDO	\$106.25											
PRODUCCIÓN	ELABORAR PRUEBAS DE CONCEPTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	ene-23									TIEMPO DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO	ORDEN DE PRODUCCIÓN	SEMANAL	MATERIA PRIMA, SUELDO	\$430.88											
	SUGERIR CAMBIOS AL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	ene-23									CANTIDAD DE CAMBIOS SUGERIDOS	INFORME DE PRODUCCIÓN	SEMANAL	NA	\$0.00											
MARKETING	GENERAR CONTENIDO DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN DE PRODUCTO	RESPONSABLE MARKETING	ene-23									CANTIDAD DE TOMAS Y VIDEOS REALIZADOS	INFORME DE ACTIVIDADES	SEMANAL	SUELDO	\$34.38											
DISEÑO	AJUSTAR DISEÑO DE ACUERDO A LAS OBSERVACIONES DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE DE DISEÑO	ene-23									CANTIDAD DE DISEÑOS MODIFICADOS	INFORME DE DISEÑO	SEMANAL	SUELDO	\$34.38											
PRODUCCIÓN	ELABORAR VERSIÓN FINAL DE LOS PRODUCTOS APROBADOS	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	ene-23									TIEMPO DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO	ORDEN DE PRODUCCIÓN	MENSUAL	MATERIA PRIMA, SUELDO	\$430.88											
FINANZAS	REALIZAR EL COSTEO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS Y DEFINIR EL PRECIO DE VENTA	GERENTE GENERAL	feb-23									CANTIDAD DE PRODUCTOS COSTEADOS	ANÁLISIS DE COSTO Y PRECIO	MENSUAL	SUELDO	\$59.38											
MARKETING	EDITAR CONTENIDO Y ELABORAR PUBLICACIONES PARA MEDIOS DIGITALES	RESPONSABLE MARKETING	feb-23									CANTIDAD DE PUBLICACIONES ELABORADAS	INFORME DE ACTIVIDADES	SEMANAL	SUELDO	\$34.38											
	PROMOCIONAR NUEVOS PRODUCTOS EN REDES SOCIALES	RESPONSABLE MARKETING	feb-23									CANTIDAD DE PUBLICACIONES PROMOCIONADAS	INFORME DE RESULTADOS	SEMANAL	PUBLICIDAD, SUELDO (X3)	\$553.14											
VENTAS	INFORMAR A LOS CLIENTES ACERCA DE LOS NUEVOS PRODUCTOS DISPONIBLES	ASESOR COMERCIAL	feb-23									CANTIDAD DE COTIZACIONES PRESENTADAS	INFORME DE PROPUESTAS	DIARIO	SUELDO (X3)	\$159.39											
	VENDER LOS NUEVOS PRODUCTOS A LOS CLIENTES INTERESADOS	ASESOR COMERCIAL	feb-23									CANTIDAD DE VENTAS CONCRETADAS	INFORME DE VENTAS	DIARIO	NA	\$0.00											
															TOTAL	\$2,018.07											

Nota: Figura 3: Plan Operativo Mirlo Arte en Metal, Elaborado por Carla Rocha, 2022

4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MIRLO ARTE EN METAL

4.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Balanced Scorecard (BSC): Cuadro de Mando Integral (CMI), Tablero de Comando o Tablero de Control (TC) es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El Balanced Scorecard es el sistema de control de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas, es considerado uno de los más importantes avances en gestión y también es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso. (Hernández, 2012)

Contar con una herramienta que permita brindar seguimiento a los resultados de la puesta en marcha del Plan Operativo planteado para la empresa Mirlo Arte en Metal en el presente proyecto, resulta de vital importancia.

Es por esta razón que incluiremos las perspectivas consideradas en el Balance Scorecard como punto de partida para la integración de los componentes más importantes para el fortalecimiento estratégico de la empresa.

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral estará alineado con los objetivos del presente proyecto, así como los objetivos del Plan Operativo definidos, buscando implementarlo como un sistema de gestión estratégica con el fin de evaluar si los planes propuestos y las estrategias definidas son las más adecuadas.

Los propósitos con los que se construyen Balance Scorecard son:

A través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. (Hernández, 2012)

Metodología Balance Scorecard introduce varios beneficios:

1. Transformación de la visión en objetivos medibles.
2. Alineación de toda la estrategia.
3. Optimización de la comunicación entre miembros de la organización.
4. Estimulación de transformaciones estratégicas.
5. Da estructura a su estrategia.
6. Mantiene su estrategia a la vista y como foco de la generación de estadísticas.
7. Mejor gestión de la información. (Roncancio, 2022)

Implementación de Balanced Scorecard.

De acuerdo con (Hernández, 2012) son:

1. Desarrollo de la estrategia
2. Organización de aprendizaje
3. Desarrollo de sistemas de información

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. (Hernández, 2012)

Los Beneficios de Balance Scorecard

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo con lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

Ventajas de Balance Scorecard

- Proporciona acceso rápido a los usuarios a las alarmas de excepción.
- Permite obtener de manera más sencilla detalles sobre indicadores y metas.
- Es fácil seguir las trayectorias de dependencia que demuestran las relaciones causa-efecto.
- Flexibilidad para la realización de cambios en el Scorecard.

- Reportes gráficos de indicadores y de relaciones.
- Facilita el control sobre quién puede ver lo que hay dentro del sistema de Scorecard.
- Distribución en línea amplia de la visión y de la estrategia de la compañía.
- Análisis de la estrategia en línea.
- Verifica las relaciones contra los datos reales para ajustar el Scorecard.
- Integración con otras aplicaciones de escritorio.
- Plantillas predefinidas y otras aplicaciones que hacen fácil cambiar y actualizar diversos componentes del Scorecard.
- Conduce el despliegue rápido del Scorecard con un esfuerzo manual mínimo.

4.2. Perspectivas del Balance Scorecard

El Balance Scorecard tiene en consideración cuatro perspectivas que permiten monitorear la integración entre los planes definidos, sus objetivos planteados y los resultados obtenidos, brindando una retroalimentación continua con el fin de tomar decisiones orientadas a mejorar la situación de la empresa a nivel estratégico.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. (Hernández, 2012)

1. Personas
2. Sistemas
3. Clima organizacional

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la empresa Mirlo Arte en Metal

Para esta perspectiva, dentro del presente proyecto se evaluará el nivel de productividad de las dos principales áreas operativas. Se tendrá en consideración el tiempo que le toma al Área de Diseño desarrollar y lanzar un nuevo producto y, por otro lado, se utilizará este mismo parámetro de medición para tener en consideración el nivel de eficiencia del Área de Producción en cuanto al proceso de elaboración de los nuevos productos.

Perspectiva Interna

Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas, por lo que también se consideran aquí.

Esos procesos son los que se involucran en el desarrollo de la cadena de valor y la oferta de valor, en los cuales se debe poner especial atención para que se lleven a cabo de manera impecable, y así influyan para conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
(Hernández, 2012)

Perspectiva Interna para la empresa Mirlo Arte en Metal

Bajo esta perspectiva la empresa evaluará los resultados obtenidos tanto por el Área de Diseño respecto a la cantidad de nuevos modelos listos para su lanzamiento y, por otro lado, la eficiencia en cuanto a la asignación de los recursos económicos para publicidad en redes sociales, mismos que son utilizados directamente por el Área de Marketing. Todo esto con el objetivo de llegar a precisar si la estrategia definida en cuanto al aprovechamiento de la capacidad técnica de la empresa y los objetivos previamente definidos están generando los mejores resultados o si es necesario realizar un cambio en la estrategia.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y principios de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios o accionistas esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables. (Hernández, 2012)

Perspectiva Financiera para la empresa Mirlo Arte en Metal

Respecto de esta perspectiva los objetivos principales de la empresa son incrementar el nivel de ventas anual y mensual mediante el aporte que brindará el desarrollo y lanzamiento al mercado de nuevos productos y la promoción comercial de la capacidad técnica de la empresa para atender requerimientos personalizados mediante sus servicios especializados.

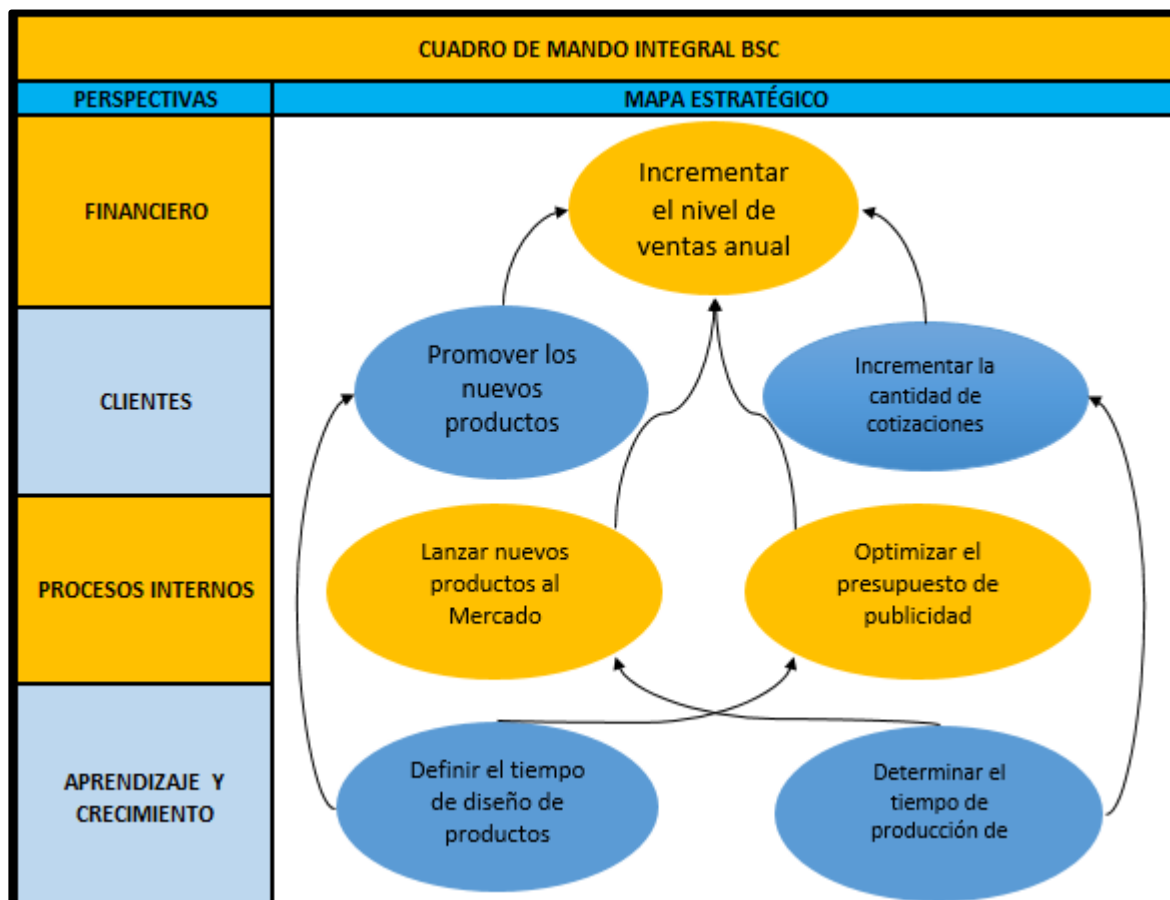
Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el que se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. Permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, cuyo resultado proporcionará rendimientos financieros futuros. (Hernández, 2012)

Perspectiva del Cliente para la empresa Mirlo Arte en Metal

Dentro de esta perspectiva para el presente proyecto resulta de gran relevancia determinar los resultados obtenidos en función del aporte de los nuevos productos lanzados al mercado para medir el nivel de recepción e interés por parte de los clientes y, por otra parte también resulta de gran importancia evaluar el nivel de efectividad del equipo comercial al momento de presentar sus cotizaciones personalizadas a los clientes, logrando evaluar el nivel de fidelización que se obtiene como resultado de la asignación de recursos a estas actividades.

Mapa Estratégico Mirlo Arte en Metal



Nota: Figura 4: Mapa Estratégico Mirlo Arte en Metal, Elaborado por Carla Rocha, 2022

4.3. Implementación del Balance Scorecard

Teniendo en consideración que el Balance Scorecard es una herramienta de vital importancia para lograr evidenciar si la implementación de la estrategia por medio del Plan Operativo realmente permite agregar valor a la organización, procedemos a detallar cada uno de los indicadores.

Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral, Plan Operativo Mirlo Arte en Metal

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar el nivel de ventas anual	% Crecimiento de ventas anuales	%	> 10%	$(\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}) / (\text{Ventas periodo anterior}) * 100$	Anual	< 5%	Entre 5% y 10%	> 10%
	Aumentar el nivel de ventas mensual	% Crecimiento de ventas mensuales	%	> 15%	$(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mismo mes año anterior}) / (\text{Ventas mismo mes año anterior}) * 100$	Mensual	< 10%	Entre 10% y 15%	> 15%
Clientes	Promover los nuevos productos	# Productos nuevos vendidos	Cant.	> 9	Cantidad de productos vendidos	Mensual	< 6	Entre 6 y 9	> 9
	Incrementar la cantidad de cotizaciones	% Incremento de cotizaciones	%	> 20%	$(\text{Cant. cotizaciones mes actual} - \text{Cant. cotizaciones mes anterior}) / (\text{Cant. cotizaciones mes anterior}) * 100$	Mensual	< 15%	Entre 15% y 20%	> 20%
Procesos Internos	Lanzar nuevos productos al mercado	# Nuevos productos lanzados	Cant.	> 3	Cantidad de productos lanzados	Bimensual	< 2	Entre 2 y 3	> 3
	Optimizar el presupuesto de publicidad	\$ Publicidad por producto	Valor	< \$50	$(\text{Presupuesto de publicidad utilizado}) / (\text{Cantidad de productos vendidos})$	Semanal	> \$80	Entre \$50 y \$80	< \$50
Aprendizaje y Crecimiento	Definir el tiempo de diseño de producto	# Horas de diseño	Horas	< 3	Cantidad de horas de trabajo	Semanal	> 4	Entre 3 y 4	< 3
	Determinar el tiempo de producción de producto	# Horas de producción	Horas	< 10	Cantidad de horas de trabajo	Semanal	> 12	Entre 10 y 12	< 10

Nota: Figura 5: Cuadro de Mando Integral BSC Mirlo Arte en Metal

Una vez identificadas las perspectivas desde la cuales de evaluará la estrategia a implementarse como resultado del desarrollo del presente proyecto procedemos a definir la forma en que se medirá cada una de ellas en sus áreas respectivas, teniendo en consideración que las principales áreas forman parte de la cadena de valor de la empresa y son:

- Área de Diseño
- Área de Producción
- Área de Marketing
- Área de Ventas

Análisis Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar el nivel de ventas anual	% Crecimiento de ventas anuales	%	> 10%	$\frac{(\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior})}{(\text{Ventas periodo anterior})} * 100$	Anual	< 5%	Entre 5% y 10%	> 10%
	Aumentar el nivel de ventas mensual	% Crecimiento de ventas mensuales	%	> 15%	$\frac{(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mismo mes año anterior})}{(\text{Ventas mismo mes año anterior})} * 100$	Mensual	< 10%	Entre 10% y 15%	> 15%

Nota: Figura 6: Análisis BSC Perspectiva Financiera

Con respecto al primer objetivo la empresa busca generar un incremento sobre su nivel de ventas anual que supere el 10%. Esto se debe a que de acuerdo al análisis histórico del total de ingresos se ha logrado obtener un crecimiento anual de entre el 10% y el 15% en los últimos 4 años.

Considerando que el objetivo del presente proyecto es fortalecer las líneas de negocio secundarias de la empresa como son los servicios especializados por medio del lanzamiento y promoción de nuevos productos, se espera que el resultado alcanzado luego de un año de haberse implementado se logre superar el objetivo.

De manera similar se evaluará el segundo objetivo financiero que busca medir el nivel de incremento de las ventas mensuales con respecto al mismo mes durante el periodo inmediato anterior. Se ha definido un nivel de incremento esperado del 15% ya que existen meses en los que los niveles de ventas no cumplen con las expectativas presupuestadas, mientras que durante otros meses las metas de ventas son superadas con facilidad.

Considerando la perspectiva financiera los que se busca es medir los resultados económicos a fin de determinar si en principio el plan propuesto genera beneficios.

Análisis Perspectiva de Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Clientes	Promover los nuevos productos	# Productos nuevos vendidos	Cant.	> 9	Cantidad de productos vendidos	Mensual	< 6	Entre 6 y 9	> 9
	Incrementar la cantidad de cotizaciones	% Incremento de cotizaciones	%	> 20%	$\frac{\text{Cant. cotizaciones mes actual} - \text{Cant. cotizaciones mes anterior}}{(\text{Cant. cotizaciones mes anterior}) * 100}$	Mensual	< 15%	Entre 15% y 20%	> 20%

Nota: Figura 7: Análisis BSC Perspectiva Clientes

Dentro de esta perspectiva se evaluará los resultados obtenidos en relación con el interés de los clientes por los nuevos productos, así como también de su predisposición para solicitar cotizaciones de nuevos productos personalizados.

En lo que tiene que ver al lanzamiento de los nuevos productos se considerará la cantidad de productos vendidos, ya que se espera que los mismos superen una cantidad mínima de 9. De esta forma evaluaremos si los nuevos productos lanzados tienen acogida en el mercado por parte de los clientes, caso contrario se deberá tomar la decisión de desarrollar productos distintos que sean atractivos para el mercado.

En cuanto a los productos personalizados buscaremos medir el porcentaje de incremento de cotizaciones con respecto a meses anteriores, esperando un crecimiento superior al 20%. Esto indicará que los clientes tienen una mayor predilección por los nuevos productos lanzados, pero particularmente desea que se los adecue a sus necesidades en cuanto a espacio y presupuesto.

Teniendo en consideración la perspectiva de los clientes evaluaremos su intención y decisión de compra, lo que garantizará que los productos desarrollados estén alineados a las expectativas y necesidades de nuestro público objetivo.

Análisis Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Procesos Internos	Lanzar nuevos productos al mercado	# Nuevos productos lanzados	Cant.	> 3	Cantidad de productos lanzados	Bimensual	< 2	Entre 2 y 3	> 3
	Optimizar el presupuesto de publicidad	\$ Publicidad por producto	Valor	< \$50	(Presupuesto de publicidad utilizado) / (Cantidad de productos vendidos)	Semanal	> \$80	Entre \$50 y \$80	< \$50

Nota: Figura 8: Análisis BSC Perspectiva Procesos Internos

Con relación a la gestión interna de la organización se han planteado objetivos que buscan mejorar la participación en el mercado de los nuevos productos que la empresa está en capacidad de desarrollar y lanzar.

El primer objetivo se enfoca en controlar la cantidad de nuevos productos diseñados, elaborados, promocionados y comercializados, concentrándose principalmente en el nivel de rotación de los mismos posterior a sus procesos de desarrollo.

En cuanto al segundo objetivo lo que se busca es aprovechar al máximo el recurso económico asignado a la comunicación del lanzamiento de los nuevos productos por medio de publicidad en redes sociales, considerando el nivel de recepción en cuanto a la estrategia de comunicación definida para cada producto y, por otro lado, al presupuesto mínimo requerido para que dicha publicidad genere interés en el público y este se vea transformado en ventas y logre generar rentabilidad.

Desde la perspectiva de los procesos internos el presente proyecto se encuentra apalancado en la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y, a su vez, en su habilidad para promocionarlos de una manera adecuada e interesante a nivel comercial.

Análisis Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Aprendizaje y Crecimiento	Definir el tiempo de diseño de producto	# Horas de diseño	Horas	< 3	Cantidad de horas de trabajo	Semanal	> 4	Entre 3 y 4	< 3
	Determinar el tiempo de producción de producto	# Horas de producción	Horas	< 10	Cantidad de horas de trabajo	Semanal	> 12	Entre 10 y 12	< 10

Nota: Figura 9: Análisis BSC Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En este apartado se analizará la capacidad del personal para adaptarse a los nuevos procesos implementados con relación al desarrollo y elaboración de los nuevos productos, teniendo en cuenta que estos procesos involucran a las dos áreas principales que permiten generar valor a la empresa.

Su primer objetivo se encuentra orientado a evaluar el tiempo que le toma al área de diseño en proponer y desarrollar un nuevo producto que sea interesante para el mercado. Posterior a esto se buscará optimizar este tiempo de gestión para disminuirlo al máximo y generar los mejores resultados.

Con relación al segundo objetivo se controlará y buscará optimizar los tiempos de producción de los prototipos y versiones finales de los productos, en busca de optimizar los recursos humanos y materiales de la empresa, generando el menor impacto en la demanda de trabajo propia de la operatividad cotidiana de la empresa.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propone la puesta en marcha de un plan orientado al lanzamiento de productos de forma recurrente, lo que obliga a toda la organización a retroalimentarse y adaptar procesos que se pueden mejorar para así aprovechar la mayor cantidad de recursos, generando así mejores resultados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de la información recabada mediante el presente trabajo procedemos a exponer las siguientes conclusiones:

- Se ha conseguido cumplir el objetivo de formular un plan estratégico que permitirá a Mirlo Arte en Metal fortalecer sus líneas de negocio secundarias, por medio del levantamiento y organización de la información de sus principales procesos de negocio.
- Se realizó el análisis situacional, que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Mirlo Arte en Metal, determinando así su capacidad operativa y su posición en el mercado.
- Se analizó las diversas ventajas competitivas con las que cuenta la empresa Mirlo Arte en Metal, con el objetivo de identificarlas y aprovechar para comunicarlas a nivel comercial e incrementar así su participación en el mercado.
- Se reformuló la misión, visión y objetivos de Mirlo Arte en Metal con el fin de alinear todos sus componentes de negocio mediante un plan que considera diversas estrategias para aprovechar la capacidad técnica con la que cuenta la empresa y promoverla comercialmente.

- Se propuso un plan operativo para Mirlo Arte en Metal el cual busca la integración de las actividades de su equipo de trabajo para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado de forma recurrente, proponiendo evaluar de forma constante los resultados alcanzados.
- Se definió un Balance Scorecard que permitirá a Mirlo Arte en Metal medir los resultados obtenidos como resultado de la implementación del plan operativo, esto con el fin de controlar si los objetivos propuestos se están cumpliendo y la empresa está progresando comercialmente o, en su defecto, es necesario realizar modificaciones al plan.

5.2. Recomendaciones

Luego de haber expuesto de forma general las conclusiones a las que se ha llegado luego de haber alcanzado los objetivos del presente proyecto, realizamos las siguientes recomendaciones:

- En cuanto al entorno externo hemos evidenciado que existen varios factores que impactan de forma directa en las actividades económicas de Mirlo Arte en Metal, tales como los factores políticos, sociales y económicos, por lo que se recomienda monitorearlos de forma constante con el fin de adelantarse a situaciones adversas que podrían afectar a la empresa o impactar en su desempeño.

- Con respecto al entorno interno hemos determinado que la empresa cuenta con una fortaleza fundamental que proviene de su capacidad de elaborar productos personalizados de acuerdo con las especificaciones técnicas que el cliente solicita, lo que destaca su capacidad de innovación y resulta una ventaja competitiva, por estas razones se recomienda comunicar dichos factores diferenciadores a nivel comercial, fortaleciendo así la percepción positiva de los clientes respecto de su propuesta.

- Se recomienda implementar el plan operativo propuesto de forma progresiva, cuyo objetivo principal es explotar la capacidad técnica de la empresa, aprovechando sus ventajas competitivas tales como su trayectoria en el mercado, su posicionamiento de marca y su adaptabilidad a las tendencias de mercado.

- Se sugiere controlar el tiempo de implementación del proyecto con el fin de mejorar los tiempos requeridos por cada una de las actividades productivas y así optimizar la asignación de recursos al máximo.

- Finalmente se recomienda controlar el nivel de resultados obtenidos de acuerdo a lo definido en el Balance Scorecard propuesto, esto con el objetivo de medir continuamente si los objetivos definidos se han alcanzado o en su defecto es necesario realizar ajustes en el plan.

Referencias Bibliográficas

Bertoni, M. (2008). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2818/281821942010.pdf>

CEPAL. (2020). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/CEPAL-DICIEMBRE-2020.pdf>

DINOR. (2010). *Ecuador - Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de Ecuador - Censo Nacional Económico 2010: <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/586/datacollection>

Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la División a la Ejecución*. C.V. México.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. Obtenido de https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550003/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administ%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Jos%C3%A9%20Gallardo.pdf

Idalia. (2010). Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf>

Méndez, C. (2011). *Metodología De La Investigación*. Alphaeditorial.

Metalmachine Ecuador. (2022). *Metalmachine Ecuador*. Obtenido de http://www.metalmachine.com.ec/seccion/2/quienes_somos

Roncancio, G. (2022). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/7-beneficios-de-medicion-del-balanced-scorecard-para-su-organizacion>

School. (2004). Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-una-oportunidad-de-mercado>

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. Obtenido de

<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/63508>

Valencia. (2020). *Qué es el organigrama de una empresa y cuáles son sus beneficios*.

Obtenido de Qué es el organigrama de una empresa y cuáles son sus beneficios:

<https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-organigrama-empresa/>

6. ANEXOS



Quito D.M., 08 de agosto de 2022

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Señores
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Quito. –

De mi consideración

Por medio de la presente, Yo, LADY LAURA ULLOA ROMERO en mi condición de Gerente General y Representante Legal de la empresa MIRLO ARTE EN METAL, identificada con RUC 0104224779001, AUTORIZO a la Srta. CARLA NICOLE ROCHA LASLUIA con CI. 1718418658, estudiante de octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas de su prestigiosa institución, a utilizar la información estratégica de mi representada para la elaboración de su proyecto de titulación, siempre que dicha información sea manejada con estricta reserva y no implique la divulgación de datos sensibles de la organización, manteniendo el respectivo secreto profesional.

Se expide el presente documento para los fines consiguientes por solicitud expresa de la interesada.

Atentamente,


Lady Ulloa
Gente General
MIRLO ARTE EN METAL



Anexo 2: Logo Mirlo Arte en Metal



Anexo 3: Fotografía Showroom Mirlo Arte en Metal



Recibo de Mirlo Arte en Metal

Identificador de la cuenta: 739488472791592

Fecha de la nota de pago pendiente/pago
31 oct. 2022 05:57

Método de pago
Visa · 1800
Número de referencia: A3HLQJBDH2

Identificador de la transacción
5547721562008386-10880639

Tipo de producto
Meta ads

Pagado

\$76,58 USD

Gastos publicitarios restantes a final de mes.

Campañas

[29/09/2022] Promoción de https://mirloartenmetal.com/promociones-chimeneas/		\$43,71
De 29 sep. 2022 00:00 a 29 oct. 2022 23:59		
[29/09/2022] Promoción de https://mirloartenmetal.com/promociones-chim... 57.099 Impresiones		\$43,71
[20/10/2022] Promoción de https://mirloartenmetal.com/nueva-chimenea-c/		\$26,75
De 29 sep. 2022 00:00 a 29 oct. 2022 23:59		
[20/10/2022] Promoción de https://mirloartenmetal.com/nueva-chimenea-c/ 25.835 Impresiones		\$26,75
Nueva campaña de Tráfico		\$6,12
De 29 sep. 2022 00:00 a 29 oct. 2022 23:59		
Nuevo conjunto de anuncios de Tráfico		\$6,12
9.612 Impresiones		

Meta Platforms Ireland Limited
4 Grand Canal Square, Grand Canal Harbour
Dublin 2, Ireland
VAT Reg. No. IE2662928F

Mirlo Arte en Metal
Quito
Ecuador



PROACERO SCC

PROVEEDORES DE ACERO

Dirección Matriz: AV. 6 DE DICIEMBRE N55-20 Y LOS PINOS

Celulares: 0984620816 / 0984620818

Teléfonos: 2413-708 / 2410-531 / 2413-709

Página web: www.proaceroecuador.com

Correo Electrónico: proacero1@gmail.com

Contribuyente Especial: 246

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

R.U.C.: 1792503191001

FACTURA

No. 001-001-000015344

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

1011202201179250319100120010010000153440001534416

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



1011202201179250319100120010010000153440001534416

Razón Social/Nombres y Apellidos: ULLOA LADY

Identificación: 0104224779001

Fecha Emisión: 10/11/2022

Guía de Remisión:

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cant	Descripción	Precio Unitario	Descuento	Total Sin Impuestos
1102020		15.00	PLANCHA NEGRA 2.0 1220X2440 L/C	57.1700	0.00	857.55
1101014		2.00	PLANCHA NEGRA 1.4 1220X2440 (1/16)	43.8200	0.00	87.64
1500013		4.00	PLA PULIDA BRILLANTE 2.0 1220x2440	113.7200	0.00	454.88
1500010		1.00	PLA PULIDA BRILLANTE 0.7 1220x2440	39.0800	0.00	39.08
1500012		3.00	PLA PULIDA BRILLANTE 1.5 1220x2440	88.8900	0.00	266.67
203020		4.00	ANGULO 3/4 x 1/8 (20 x 3) 6.0m	6.3300	0.00	25.32
2415106		2.00	TUBO CUAD. 1 1/2 X (1.5) 6.0m	15.2400	0.00	30.48
2415102		5.00	TUBO CUAD. 3/4 X (1.5) 6.0m	7.0000	0.00	35.00
SUBTOTAL 12%						1796.62
SUBTOTAL 0%						0.00
SUBTOTAL no objeto de IVA						0.00
SUBTOTAL exento de IVA						0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS						1796.62
TOTAL Descuento						0.00
IVA 12%						215.59
IMPORTE TOTAL						2012.21

Información Adicional
Email: ventas@mirloartenmetal.com
Dirección: MARIANO CORONEL E 10-34 Y LAS BREVAS
Telefono: 3342492 0980315917
Vendedor: TA
AGENTE DE RETENCION: RESOLUCION No. NAC-DNCRASC20-00000001
Referencia: 00039898

Forma Pago	OTROS CON UTILIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO
Total	2012.21
ACEPTO LAS CONDICIONES PRESENTES EN ESTA FACTURA	