

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA MAXOTONE**

IVÁN BOADA MUÑOZ

DIRECTOR: MSC. ÁLVARO BURGOS YÁNEZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JUNIO DE 2022

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MSC. Álvaro Burgos Yáñez

EVALUADORES DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MBA. Paúl Idrobo

Mgr. Jorge Alvarado

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Diana y Daniel quien con su paciencia y amor han acompañado mi viaje por este camino de aprendizaje y descubrimiento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa Maxotone y a su propietario, mi padre, William Boada por todo su apoyo en el desarrollo del presente trabajo, sin su mente abierta y dedicación, el resultado de estos meses de trabajo no habría sido exitoso.

Agradezco a mi tutor MSC. Álvaro Burgos Yáñez quien apoyo y guio mi proyecto con sus acertados consejos y conocimientos.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador por todo el conocimiento y guía que me han proporcionado durante este tiempo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|------------------------------------|------|
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTOS | IV |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | V |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XI |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIII |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| Planteamiento del problema..... | 2 |
| Formulación del problema | 4 |
| Sistematización del problema | 4 |
| Objetivos | 4 |
| Objetivo general..... | 4 |
| Objetivos específicos | 4 |
| Justificación | 5 |
| Diseño metodológico | 6 |
| Campo de la investigación..... | 6 |
| Tipo de estudio..... | 6 |

| | |
|--|----|
| Método de investigación..... | 6 |
| Técnicas e instrumentos para la recolección de datos | 7 |
| 1. EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA..... | 8 |
| 1.1 Las etapas de la gestión estratégica | 8 |
| 1.2 El diagnóstico de la situación de una empresa | 9 |
| 1.2.1 El análisis PESTEL..... | 9 |
| 1.2.2 Las 5 fuerzas de Porter..... | 9 |
| 1.2.3 El lienzo de modelo de negocio..... | 10 |
| 1.2.3.1 Segmentos de mercado | 11 |
| 1.2.3.2 Propuestas de valor | 11 |
| 1.2.3.3 Canales..... | 11 |
| 1.2.3.4 Relaciones con los clientes | 12 |
| 1.2.3.5 Fuentes de ingresos..... | 12 |
| 1.2.3.6 Recursos clave | 12 |
| 1.2.3.7 Actividades clave..... | 13 |
| 1.2.3.8 Asociaciones clave..... | 13 |
| 1.2.3.9 Estructura de costes | 13 |
| 1.2.4 El análisis FODA..... | 13 |
| 1.3 La planificación estratégica | 14 |
| 1.3.1 La ventaja competitiva..... | 14 |

| | |
|--|----|
| 1.3.2 El desarrollo de la estrategia..... | 15 |
| 1.3.2.1 La misión | 15 |
| 1.3.2.2 La visión | 16 |
| 1.3.2.3 Los valores organizacionales | 16 |
| 1.4 La gestión estratégica..... | 16 |
| 1.4.1 Los mapas estratégicos | 17 |
| 1.4.2 El cuadro de mando integral | 18 |
| 1.4.2.1 Perspectiva financiera | 18 |
| 1.4.2.2 Perspectiva del cliente | 18 |
| 1.4.2.3 Perspectiva de los procesos internos..... | 18 |
| 1.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 19 |
| 1.5 Los sistemas de gestión empresarial | 19 |
| 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO..... | 21 |
| 2.1 Análisis del macroentorno | 26 |
| 2.1.1 Entorno político | 26 |
| 2.1.2 Entorno económico | 28 |
| 2.1.3 Entorno social | 29 |
| 2.1.4 Entorno tecnológico | 30 |
| 2.1.5 Entorno ambiental..... | 32 |
| 2.1.6 Entorno legal..... | 32 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1.7 | Análisis PESTEL | 33 |
| 2.2 | Análisis del microentorno | 37 |
| 2.2.1 | Análisis externo | 37 |
| 2.2.1.1 | Entrada de nuevos competidores | 37 |
| 2.2.1.2 | Desarrollo de productos sustitutos | 39 |
| 2.2.1.3 | Poder de negociación de los proveedores | 39 |
| 2.2.1.4 | Poder de negociación de los clientes | 40 |
| 2.2.1.5 | Rivalidad entre competidores | 41 |
| 2.2.1.6 | Análisis de las fuerzas competitivas | 41 |
| 2.2.2 | Análisis interno | 43 |
| 2.2.2.1 | Gestión de relaciones con los clientes | 43 |
| 2.2.2.2 | Innovación de producto | 45 |
| 2.2.2.3 | Gestión de infraestructura | 45 |
| 2.2.2.4 | Análisis financiero | 46 |
| 2.2.2.5 | Lienzo de modelo de negocio As Is de Maxotone..... | 47 |
| 2.2.3 | Análisis FODA | 49 |
| 3. | DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA | 50 |
| 3.1 | Misión | 51 |
| 3.2 | Visión..... | 52 |
| 3.3 | Valores | 52 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.4 | Formulación de la estrategia | 53 |
| 3.5 | Objetivos estratégicos | 54 |
| 3.6 | Mapa estratégico | 55 |
| 3.7 | Cuadro de mando integral..... | 57 |
| 3.7.1 | Objetivos prioritarios y sus indicadores..... | 57 |
| 3.7.1.1 | Aumentar la utilidad generada por la empresa | 57 |
| 3.7.1.2 | Incrementar los ingresos de ventas | 58 |
| 3.7.1.3 | Mejorar la relación con los clientes | 58 |
| 3.7.1.4 | Posicionar la marca como líder en el mercado | 58 |
| 3.7.1.5 | Crear un catálogo innovador de productos y servicios | 58 |
| 3.7.1.6 | Optimizar los canales de distribución y comercialización..... | 59 |
| 3.7.1.7 | Mejorar la estrategia de mercadeo de la empresa | 59 |
| 3.7.1.8 | Implementar sistemas de información. | 59 |
| 3.7.2 | Iniciativas y planes de acción | 60 |
| 3.7.3 | Cuadro de mando integral..... | 60 |
| 4. | PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL..... | 64 |
| 4.1 | Sistema de gestión de relacionamiento con el cliente..... | 66 |
| 4.1.1 | Resultado de la implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente..... | 73 |
| 4.2 | Nuevo catálogo de productos y servicios | 75 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1 Resultado de la implementación del nuevo catálogo de productos y servicios .. | 79 |
| 4.3 Sistema de gestión estratégica | 79 |
| 4.3.1 Resultado de la implementación del sistema de gestión estratégica..... | 80 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 87 |
| 5.1 Conclusiones | 87 |
| 5.2 Recomendaciones | 88 |
| REFERENCIAS..... | 90 |
| APÉNDICE..... | 94 |
| ANEXO A. Registro único de contribuyentes Maxotone..... | 94 |
| ANEXO B. Cuestionario de Situación Actual Empresa Maxotone..... | 95 |
| ANEXO C. Declaraciones de impuesto a la renta | 101 |
| ANEXO D. Catálogo de productos Maxotone 2021. | 105 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diagrama de causa-efecto para le empresa Maxotone | 3 |
| Figura 2. Mapas estratégicos | 17 |
| Figura 3. Organigrama Maxotone..... | 21 |
| Figura 4. Ventas anuales Maxotone..... | 22 |
| Figura 5. Estudio de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Maxotone | 42 |
| Figura 6. Clientes en el lienzo de modelo de negocio Maxotone | 44 |
| Figura 7. Oferta en el lienzo de modelo de negocio Maxotone..... | 45 |
| Figura 8. Infraestructura en el lienzo de modelo de negocio Maxotone..... | 46 |
| Figura 9. Finanzas en el lienzo de modelo de negocio Maxotone..... | 47 |
| Figura 10. Lienzo de modelo de negocio Maxotone | 48 |
| Figura 11. Matriz FODA de la empresa Maxotone | 49 |
| Figura 12. Mapa estratégico de la empresa Maxotone | 56 |
| Figura 13. Cronograma preliminar de iniciativas estratégicas de la empresa Maxotone | 66 |
| Figura 14. Vista 360 del cliente en el CRM de la empresa Maxotone | 70 |
| Figura 15. Vista de negocios en el CRM de la empresa Maxotone..... | 72 |
| Figura 16. Informe de avance de ventas mensual Maxotone..... | 73 |
| Figura 17. Suma de ingresos totales por segmento Maxotone | 74 |

| | |
|--|----|
| Figura 18. Suma de ingresos totales por producto Maxotone | 74 |
| Figura 19. Panel de insonorización..... | 76 |
| Figura 20. Panel hexagonal de tres dimensiones | 77 |
| Figura 21. Panel cuadrado biselado..... | 77 |
| Figura 22. Resonador acústico..... | 78 |
| Figura 23. Panel de control del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022 | 81 |
| Figura 24. Mapa visual del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022..... | 82 |
| Figura 25. Informe de visión general del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022 | 83 |
| Figura 26. Plan de seguimiento de gestión estratégica Maxotone..... | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Mix de productos 2021 | 24 |
| Tabla 2. Ventas octubre 2020 - septiembre 2021 en dólares | 24 |
| Tabla 3. Rentabilidad promedio octubre 2020 - septiembre 2021 | 25 |
| Tabla 4. Análisis PESTEL de la empresa Maxotone | 33 |
| Tabla 5. Cuadro de mando integral de la empresa Maxotone..... | 61 |
| Tabla 6. Priorización de iniciativas estratégicas de empresa Maxotone..... | 64 |
| Tabla 7. Evaluación del sistema de gestión de clientes para la empresa Maxotone..... | 68 |
| Tabla 8. Evaluación del sistema de gestión de clientes para la empresa Maxotone..... | 68 |
| Tabla 9. Fuentes de datos de ventas de la empresa Maxotone..... | 75 |
| Tabla 10. Informe de ventas de nuevos productos abril – mayo 2022 | 79 |
| Tabla 11. Periodicidad del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022..... | 84 |

RESUMEN EJECUTIVO

Maxotone es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de productos para tratamiento acústico. En los últimos años las ventas de la empresa han ido decreciendo paulatinamente, un análisis inicial determinó que el principal problema que tiene la organización es la falta de un modelo de gestión estratégica.

Tras realizar un análisis de la situación de la empresa se identificaron varias oportunidades de mejora, relacionadas principalmente a la calidad e innovación de sus productos y el relacionamiento de los clientes con la marca.

Una vez identificados los puntos de mejora, se planteó que la mejor estrategia que la empresa podía adoptar era la de diferenciación. Para implementar este modelo nos basamos en la metodología Execution Premium, mediante el uso de varias herramientas estratégicas entre las cuales podemos destacar: el lienzo de modelo de negocio, la definición de la misión y visión de la empresa, la creación del mapa estratégico y la implementación de las iniciativas prioritarias.

Para finalizar el estudio se implementaron tres iniciativas estratégicas: el sistema de relacionamiento con los clientes, el nuevo catálogo de productos, y el sistema de gestión estratégica. Actualmente los indicadores financieros están en camino de recuperación por lo que la gerencia se encuentra muy satisfecha con el resultado de la investigación. Se recomienda continuar con el plan de transformación de la empresa manteniendo el compromiso de la dirección en cuanto a temas estratégicos.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La empresa Maxotone se dedica a la fabricación y comercialización de productos para tratamiento acústico, recientemente su propietario ha identificado que el total de sus ingresos anuales ha tenido un decrecimiento anual promedio del 20% por cuatro años consecutivos, lo que ha llevado a que la empresa busque replantear su modelo de negocio para revertir esta tendencia. Por varios años la empresa se ha manejado sin una estrategia clara definida, tomando decisiones sobre sus productos, precios, mercadeo y distribución de manera empírica. Los competidores de la empresa han crecido en un 500% en los últimos cinco años, pasando de uno en el 2016 a cinco empresas en la actualidad, a esto se suma el ingreso de productos de origen asiático que son adquiridos directamente por los clientes debido a que los procesos de compra en el exterior se han facilitado considerablemente. Es importante resaltar que los costos de la principal materia prima utilizada en el proceso de fabricación se han incrementado en un 118% en el último lustro.

Para determinar las variables que influyen en este comportamiento se utilizó un diagrama de Causa Efecto como se muestra en la Figura 1. En base a este análisis inicial de las causas que han provocado el decrecimiento de las ventas en la empresa Maxotone se estableció que la falta de metodologías de gestión estratégica son la principal causa de la baja en el desempeño de la empresa en los últimos años.

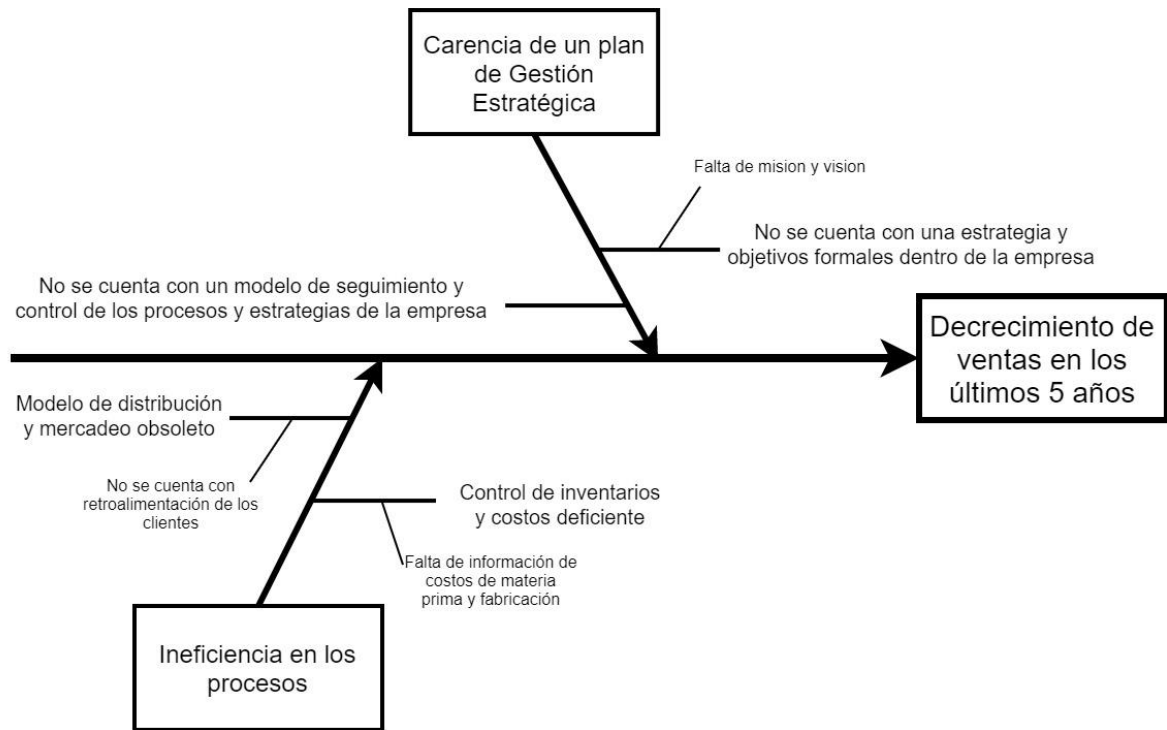


Figura 1. Diagrama de causa-efecto para le empresa Maxotone

El modelo operativo y comercial de Maxotone se basa en la fabricación de productos y la comercialización de estos por parte de la misma empresa, lo que le permite tomar decisiones de forma ágil sobre todos sus procesos, el no tomar acciones estratégicas inmediatas podría causar que las amenazas antes citadas hagan que las ventas de la empresa sigan disminuyendo hasta el punto de que los resultados generen pérdidas, lo que llevaría a la quiebra de la empresa en pocos años. Utilizando metodologías de planificación y gestión estratégica junto con herramientas de mejora de procesos tanto en la fabricación como la comercialización de sus productos, se propone mejorar la eficiencia en tres puntos clave: el costo y la calidad de los productos fabricados; los canales, territorios y estrategias de venta; y el posicionamiento de la marca. Se plantea comprobar estos resultados mediante la implementación de las iniciativas prioritarias planeadas en el proyecto de desarrollo.

Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de gestión estratégica que permitiría mejorar el desempeño de la empresa Maxotone?

Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Maxotone?
2. ¿Qué metodologías de gestión estratégica permiten definir los objetivos y el plan de acción de una empresa de forma simple, ágil e integral?
3. ¿Qué estrategia, herramientas, indicadores y métodos de control se pueden utilizar para mejorar el desempeño de la empresa Maxotone?
4. ¿Qué iniciativas o proyectos ayudarían a lograr los resultados planificados?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelo de gestión estrategia de la empresa Maxotone que permite mejorar su desempeño.

Objetivos específicos

1. Establecer la situación actual de la empresa Maxotone.
2. Determinar que metodologías de gestión estratégica permiten definir los objetivos y el plan de acción de una empresa de forma simple, ágil e integral.

3. Identificar la estrategia, herramientas, indicadores y métodos de control que se pueden utilizar para mejorar los procesos de la empresa Maxotone.
4. Implementar un sistema de gestión empresarial en la empresa Maxotone.

Justificación

El presente proyecto de investigación surge de la necesidad de la empresa Maxotone de contar con un método sistemático para definir sus objetivos estratégicos con el fin de revertir el decrecimiento de sus ventas presentado en los últimos cuatro años. Debido al número creciente de amenazas y también de oportunidades a las que se enfrenta la compañía, se hace necesario plantear un nuevo marco de planificación y gestión estratégica de corto y mediano plazo que le permitan mejorar su desempeño. El propósito final de este estudio es el poder mejorar los procesos de operación y comercialización de la empresa Maxotone para poder mantener un nivel de ventas adecuado con el cual pueda apalancar las estrategias de crecimiento y posicionamiento que el propietario de la empresa se ha planteado.

El diseño y la evaluación de los posibles cambios, que la implementación de este plan estratégico le pueda traer a la compañía, permitirá tomar decisiones que incrementen sus ventas en los años siguientes, evitando la posible quiebra de una microempresa que, aunque de manera reducida, contribuye con la generación de trabajo y aporta con las arcas fiscales del país. Maxotone cuenta con una modelo de negocio de fabricación y comercialización directa lo que le permite tomar decisiones de manera flexible en cuanto a las metodologías, prácticas y recursos que se usarán en sus procesos. Esto es un factor muy importante en el planteamiento de una investigación que busca implementar profundos cambios estratégicos dentro de una compañía.

El presente proyecto de desarrollo tiene importancia de valor personal para el autor ya que la empresa Maxotone se encuentra dentro de su patrimonio familiar, las conclusiones y recomendaciones que el estudio identifique contribuirán al crecimiento de este patrimonio.

Diseño metodológico

Campo de la investigación

El presente proyecto de investigación será ejecutado sobre un caso único y particular que se desarrolla en la compañía Maxotone. En el momento de la investigación la empresa se encuentra catalogada como una microempresa según el régimen tributario vigente, tiene sede en la ciudad de Quito y opera en todo el Ecuador. El campo de investigación en el que se enmarca el presente proyecto de investigación es la gestión estratégica de las organizaciones.

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se llevará a cabo en este proyecto de investigación es descriptivo, durante el desarrollo del proyecto se buscará conceptualizar correctamente los factores que influyeron en la situación de la empresa, recolectar los datos que permitan evaluar y mejorar esta situación y plantear posibles soluciones al problema de investigación.

Método de investigación

El presente proyecto de investigación está planteado como un estudio transversal que permita identificar la situación actual de la empresa mediante la observación y el análisis de sus procesos e interacciones en un tiempo reducido. El proyecto tiene un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, se plantea recopilar datos históricos y actuales sobre el comportamiento de la empresa para luego analizar su relación e influencia en la situación

actual y posteriormente plantear posibles soluciones de enfoque estratégico para los problemas encontrados.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en el presente trabajo de investigación serán: entrevistas, encuestas, observación, análisis estadístico e investigación documental. El presente proyecto de investigación utilizará fuentes primarias y secundarias para realizar análisis y obtener conclusiones. Dentro de las fuentes primarias se realizarán entrevistas a los miembros de la compañía, encuestas a los clientes y observación de los procesos actuales, tanto en el área de operaciones como de comercialización. Las fuentes secundarias que se utilizarán para la investigación serán: libros de texto, artículos de investigación y documentos internos de la empresa.

1. EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de gestión *Execution Premium* tal y como lo plantean Kaplan y Norton (2008) debe ser aplicado tanto en la definición estratégica de la organización como en la alineación de las operaciones para conseguir la ejecución de la estrategia y la consecución de los objetivos. Las empresas que logran implementar un sistema de gestión y ejecución de la estrategia son las que logran una ventaja competitiva real. Las sinergias entre la gestión estratégica y la gestión operativa permiten conseguir los objetivos planteados por las compañías, para lograr estas sinergias los autores de este modelo nos presentan una guía para la construcción de este sistema basada en una serie de pasos consecutivos.

1.1 Las etapas de la gestión estratégica

Para la aplicación del modelo de gestión estratégica *Execution Premium*, Kaplan y Norton (2008) han definido seis etapas que se apoyan en distintas y variadas herramientas para su ejecución. Esta secuencia de actividades que serán aplicadas en el presente proyecto de investigación como base del análisis y la propuesta de mejora son las siguientes:

1. Desarrollar la estrategia.
2. Traducir la estrategia.
3. Alinear la organización.
4. Planificar las operaciones.
5. Monitorear y aprender.
6. Probar y adaptar.

Se plantea que el desarrollo del presente estudio navegue por estas etapas mediante el uso de varias herramientas que se definen en los siguientes puntos. Cada herramienta cumple un objetivo específico dentro del modelo, el resultado de su aplicación acercará a la empresa a la consecución de sus objetivos planteando alternativas de solución a los problemas que se han definido.

1.2 El diagnóstico de la situación de una empresa

La situación de una empresa se puede analizar desde la perspectiva de su macroentorno, así como de su microentorno. Es importante contar con herramientas que nos permitan contextualizar y analizar a la empresa desde estas perspectivas para poder fundamentar el planteamiento de una estrategia adecuada. En los siguientes párrafos se describen algunas herramientas de análisis que se utilizaron para el presente proyecto de investigación.

1.2.1 El análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite describir el macroentorno en el cual una empresa se desenvuelve, su análisis se enfoca en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Hay que tomar en cuenta que el análisis PESTEL no solo describe estos factores, para Perera (2017) este análisis estratégico de los factores nos debe permitir entender su influencia en el posicionamiento de la marca y las tendencias que el mercado presenta, de esta forma podemos contextualizar adecuadamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

1.2.2 Las 5 fuerzas de Porter

Para Porter (2008) la estrategia de una empresa está basada en un modelo de análisis de cinco fuerzas que determinan el potencial de dicha empresa frente al mercado. Para poder

determinar que estrategia se ajusta mejor a nuestra posición frente a la competencia el modelo analiza cinco factores:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Productos sustitutos.
5. Rivalidad entre las empresas.

El análisis de estas cinco fuerzas junto con la determinación de la misión y la visión de la empresa nos permiten determinar cuál es la ventaja competitiva de la compañía y como aprovecharla para plantear una estrategia adecuada.

1.2.3 El lienzo de modelo de negocio

Para poder determinar la situación interna de una empresa podemos usar el lienzo de modelo de negocio con un enfoque *As Is* que describe a la organización tal y como es en el momento actual. Los autores del modelo Osterwalder y Pigneur (2011) lo definen como una herramienta que nos permite describir, visualizar, evaluar y cambiar los modelos de negocio de las empresas de una forma global y unificada, aplicable por cualquier persona y organización. Hay que recalcar que este modelo también se plantea como un análisis de la evolución de los negocios, ya que comparar los cambios históricos de un lienzo nos permite visualizar los cambios estratégicos que la empresa ha implementado, lo que lo hace un instrumento muy valioso para la definición y seguimiento de la estrategia.

Hagel y Singer (1999) plantean que cada empresa cuenta con tres tipos de negocio y que cada uno de ellos tienen aspectos competitivos, culturales y económicos únicos que en conjunto describen a las organizaciones y sus procesos. El lienzo de modelo de negocio plantea

describir los componentes de esta empresa desagregada: relación con los clientes, innovación de producto e infraestructura; junto con el análisis financiero de la misma para establecer su situación actual o deseada según los objetivos de la organización. El manual de aplicación del lienzo estable avanza por estos componentes mediante nueve módulos que son analizados en un orden específico para determinar las bases sobre las cuales las compañías generan valor para sus clientes, es decir su modelo de negocio.

1.2.3.1 Segmentos de mercado

Este módulo describe los segmentos de clientes en los cuales un negocio está enfocado. Los clientes se agrupan de acuerdo con sus necesidades, las formas que se tiene para llegar a ellos, los diferentes tipos de relaciones que se establecen, los ingresos que producen o los precios que reciben. Algunos ejemplos pueden ser: mercados de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado o mercados multilaterales.

1.2.3.2 Propuestas de valor

La propuesta de valor describe los productos o servicios que una empresa ofrece a un segmento específico de clientes para solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Algunos ejemplos de elementos que pueden contribuir a crear valor para los consumidores son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca, estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad o utilidad.

1.2.3.3 Canales

Este módulo describe dos aspectos principales: como una empresa se comunica con sus clientes y como distribuye o vende sus productos o servicios. Los canales de una empresa pueden pertenecer a la propia organización o a terceros y ser de tipo directo o indirecto

dependiendo del uso o no de intermediarios. Las fases que conforman un canal son: información, evaluación, compra, entrega y posventa.

1.2.3.4 Relaciones con los clientes

En esta parte del análisis se determinan los tipos de relación que se mantienen con los clientes de un segmento específico. Existen principalmente dos tipos de relaciones: personal y automatizada. Algunos ejemplos de estos tipos de relaciones son: asistencia personal, asistencia exclusiva, autoservicio, servicios automatizados, comunidades o creación colectiva. Los objetivos principales de establecer una relación con los consumidores son: la captación, la fidelización y la estimulación de las ventas.

1.2.3.5 Fuentes de ingresos

Este módulo describe la forma en la que los clientes generan ingresos para la empresa y pueden ser de dos tipos: pagó único y recurrente. Algunos ejemplos de cómo generar ingresos son: venta de activos, cuota por uso, suscripción, préstamo, alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje o publicidad. Para fijar los precios de estas fuentes de ingresos existen dos métodos: fijo y dinámico.

1.2.3.6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para que el modelo de negocio de una empresa funcione. Los recursos de una organización se clasifican en: físicos, intelectuales, humanos y económicos.

1.2.3.7 Actividades clave

Este módulo describe los procesos y actividades más importantes de una empresa para poder entregar su propuesta de valor, operar sus canales de distribución, mantener las relaciones con sus clientes y generar sus fuentes de ingresos. Las actividades clave se pueden agrupar en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma o red.

1.2.3.8 Asociaciones clave

En esta sección se describen los proveedores y socios que ayudan a una empresa a desarrollar su modelo de negocio. Existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas, cooptación, empresas conjuntas y relaciones cliente proveedor. Los objetivos de establecer este tipo de relaciones se pueden agrupar en tres categorías: optimización y economía de escala; reducción de riesgos e incertidumbre; y compra de determinados recursos y actividades.

1.2.3.9 Estructura de costes

Para finalizar el modelo se deben analizar los costos necesarios para que el modelo de negocio de la empresa opere. Las organizaciones pueden enfocarse en una estrategia de costes para minimizar los gastos o una estrategia de valor que maximice la satisfacción, el resultado o la inversión. La estructura de costos está conformada por los costos fijos, los costos variables, las economías de escala y las economías de campo.

1.2.4 El análisis FODA

El análisis FODA analiza los aspectos internos y externos de una organización de una manera sencilla y efectiva. Para Thompson et al. (2012) el análisis FODA permite a una empresa

examinar su capacidad interna para reaccionar ante situaciones externas, a la vez que determina como la estrategia influencia en esta relación.

1.3 La planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que nos permite, en base al análisis de la situación de la empresa y las metas que la dirección de esta se plantee, establecer el camino que debemos seguir para lograr dichos objetivos. Generalmente plantea una serie de acciones y controles, que acompañan las definiciones estratégicas de la empresa, para buscar posicionarse de mejor manera frente a sus competidores.

1.3.1 La ventaja competitiva

Para que una empresa tenga una ventaja sobre sus competidores en un determinado segmento o industria, esta debe encontrar y desarrollar su estrategia de competencia. Tal y como lo explica Porter (2015) en su análisis de las estrategias de competencia, es importante partir de identificar correctamente la situación de los competidores, proveedores y clientes para poder establecer una estrategia correcta. Para el autor de esta metodología de definición de la estrategia, una empresa se puede centrar en 3 principales aspectos para triunfar sobre sus competidores:

1. Liderazgo por costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque.

Luego de realizar un correcto análisis de la situación de una compañía y su entorno, se puede definir cuál de estas 3 estrategias es la adecuada para cada organización. No será fácil para una empresa competir por costos en una industria sobrecargada de rivales o diferenciar su

producto si las barreras de entrada y la tecnología no lo permiten, es por esto por lo que el modelo estratégico de cada empresa es tan importante y relevante para su éxito.

1.3.2 El desarrollo de la estrategia

En un mercado relativamente nuevo en el Ecuador como lo es el tratamiento acústico profesional, pero en el cual la competencia se ha incrementado a ritmo acelerado en los últimos años, es importante definir una estrategia competitiva que permita a la empresa planificar su curso de acción de los próximos años. Algunas de las dimensiones en las que el estudio se basará son la identificación de marca, la selección de canales y la calidad de los productos. Esto para dirigir los esfuerzos en la creación de una estrategia de diferenciación que le permitan a la empresa aumentar las barreras de entrada y construir un modelo de relacionamiento más estrecho con sus clientes.

Este estudio no puede partir sin antes sentar las bases de la planificación estratégica y tal y como lo define Mintzberg et al. (1997, p.51): “Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas”, debemos definir claramente la misión, visión y objetivos que la empresa tiene a largo plazo para poder construir un plan de acción adecuado.

1.3.2.1 La misión

La misión de una empresa se puede definir como el motivo o la razón de ser de una empresa, debe estar muy alineada con su objetivo general y sienta la base de sus acciones y planes estratégicos, para Stanton et al. (2004) la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece” es decir define a una empresa dentro de su industria, por lo que será muy importante al momento de definir su estrategia competitiva.

1.3.2.2 La visión

La visión de una empresa define como el camino que esta planea seguir reflejando las aspiraciones futuras del negocio, debe ser clara y realista, pero a la vez retadora e inspiradora. Para Mintzberg et al. (1997) la estrategia de una empresa debe tener un enfoque visionario, comprender su entorno y anticiparse a los cambios del mercado, esta es la dirección que una empresa exitosa debe plantear en la definición de su visión.

1.3.2.3 Los valores organizacionales

La misión y la visión de la empresa deben ser complementadas con una serie de principios que marque la ruta a seguir para la consecución de los objetivos estratégicos. Esta huella que define el comportamiento de las organizaciones debe ser claramente expresada en la estrategia. La aplicación de los valores empresariales, tal como nos dice Guillén (2003), deben saberse comunicar y posicionar dentro de la empresa, una estrategia con una misión, visión y valores bien definidos pierde sentido si no se sabe equilibrar correctamente la definición y la aplicación de estos conceptos.

1.4 La gestión estratégica

Una vez que hemos definido ese camino por el cual debemos transitar para lograr los objetivos definidos, es necesario contar con herramientas que nos permitan tomar mejores decisiones y minimizar los riesgos de la estrategia planteada. La gestión estratégica nos brinda instrumentos que nos ayudan a corto, mediano y largo plazo controlar que la empresa siga encaminada hacia sus metas. A continuación, exploramos algunas de las herramientas que nos ayudaron a establecer esta vía en el presente trabajo de investigación.

1.4.1 Los mapas estratégicos

Para Kaplan y Norton (2004, p.31): “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.”, y los mapas estratégicos son los que describen visualmente esa forma de crear valor. Como podemos apreciar en la Figura 2, cuando los mapas estratégicos se desarrollan sistemáticamente en base a las diferentes perspectivas de generación de valor de una empresa, nos ayudan a entender ¿cómo los activos intangibles mejoran los procesos que generan este valor?

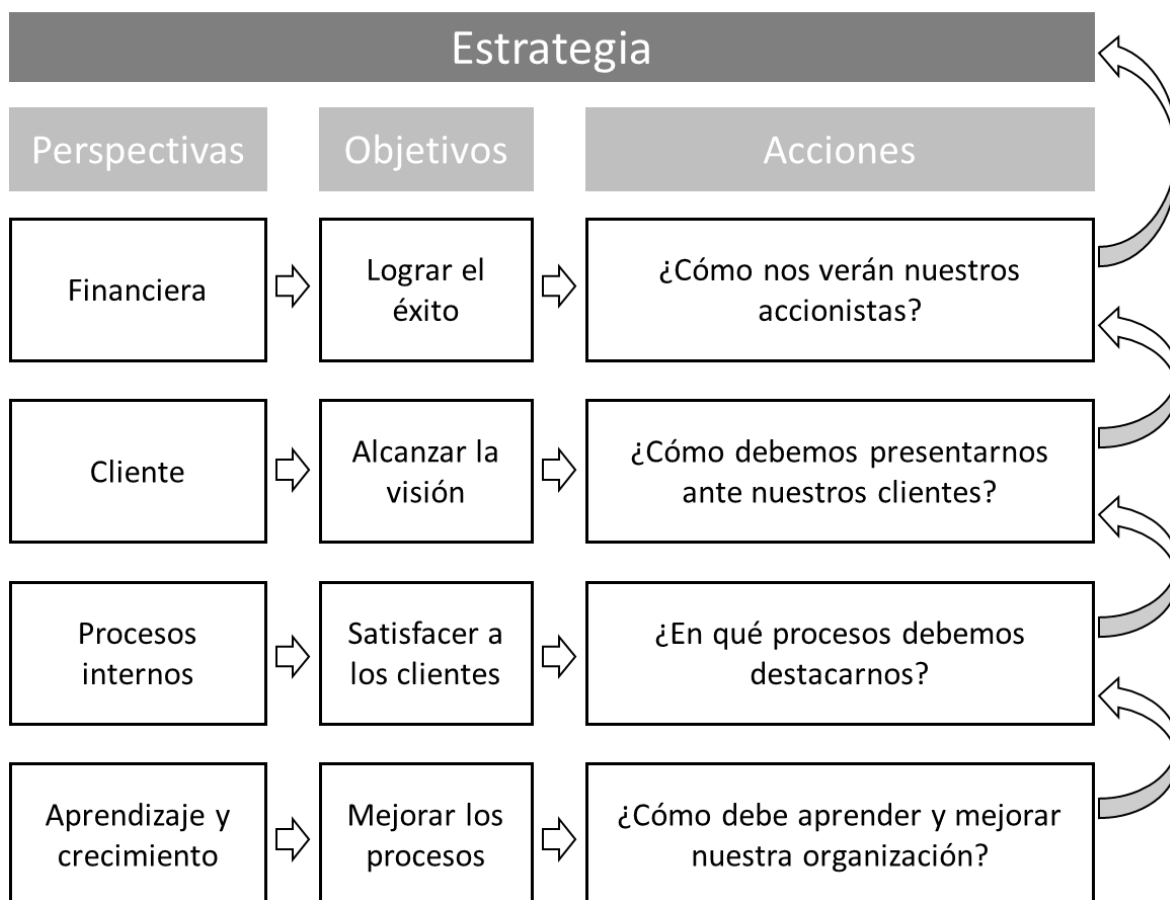


Figura 2. Mapas estratégicos

Nota. Adaptado de Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles (p. 37), por Kaplan y Norton, 2004, Ediciones Gestión 2000.

1.4.2 El cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (2002) nos plantean como utilizar diferentes perspectivas, controladas, evaluadas y retroalimentadas de la operación diaria de una empresa, para traducir la visión en una estrategia a largo plazo. Este enfoque se tomará en el estudio para poder plantear los objetivos generales de la empresa e identificar las operaciones que influyen directa o indirectamente en su consecución.

La construcción del cuadro de mando integral estará como sus autores lo especifican dividido en 4 grupos: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

1.4.2.1 Perspectiva financiera

Enfocada en objetivos generales de la empresa basados en la eficiencia y la reducción de costos por un lado y el aumento de las ventas y la rentabilidad por el otro.

1.4.2.2 Perspectiva del cliente

Este grupo de objetivos se centra en el análisis de los requerimientos de los clientes y el comportamiento del mercado, analiza la satisfacción expresada en términos de calidad.

1.4.2.3 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos plantea objetivos enfocados en el mejoramiento de procesos productivos y comerciales. Tiene un alto enfoque en la calidad y la optimización de recursos. Los conceptos de productividad tienen particular importancia en su medición.

1.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en sentar las bases para los demás objetivos con foco en el talento humano, la cultura organizacional y los sistemas de información y tecnología.

1.5 Los sistemas de gestión empresarial

Un sistema de gestión empresarial es un software que permite planificar, administrar y ejecutar un gran número de procesos de una compañía desde una única plataforma tecnológica. En la actualidad la gran diversidad de sistemas que ayudan a la gestión de las empresas ha permitido que tanto grandes como pequeñas empresas se vean beneficiadas de su implementación y uso. Según el portal Evaluando ERP (s.f.) los principales beneficios que una empresa pequeña obtiene de un sistema de gestión empresarial son los siguientes:

1. Aumentar su competitividad.
2. Mejorar el control de sus operaciones.
3. Unificación de su información.
4. Automatizar sus procesos.
5. Mejor interacción con los clientes.

Actualmente existen varios tipos de sistemas: unos ofrecidos como *software* tradicional que se debe instalar y ejecutar en un computador personal o en un servidor informático; y los más modernos, ofrecidos como servicios en la nube en los cuales las características del sistema están implementadas en un servidor de internet, al cual las empresas pueden acceder a través de un navegador web para utilizar sus funcionalidades.

Según el European Knowledge Center for Information Technology (2015) las pequeñas empresas prefieren los sistemas de gestión en la nube debido a la gran flexibilidad que tienen, además de que normalmente este tipo de plataformas se encuentran construidas de una forma modular, permitiendo a las organizaciones, según sus necesidades y características, decidir qué parte del sistema deben implementar y adoptar.

Sin duda el principal reto al cual se enfrenta una empresa grande o pequeña cuando implementa un sistema de gestión empresarial es la adopción, para Ca' Zorzi (2011) este proceso de adopción no solo es complejo debido a la inversión de tiempo y dinero que representa, sino a los cambios que supone dentro de los procesos y cultura de la organización.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Maxotone es una microempresa ecuatoriana que nació en el año 2010 y se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas como un contribuyente de tipo persona natural a nombre de su fundador y propietario William Boada Flores. El negocio inició tomando en cuenta que en aquel entonces el mercado nacional para los productos de tratamiento acústico carecía de una oferta adecuada, con unos pocos importadores esporádicos de este tipo de productos y ningún productor nacional para complementar dicho mercado.

Actualmente Maxotone cuenta con dos colaboradores: su propietario y gerente, William Boada Flores y un proveedor de servicios externo. Las actividades y áreas de la empresa que cada uno tiene bajo su responsabilidad se detallan a continuación en la Figura 3.

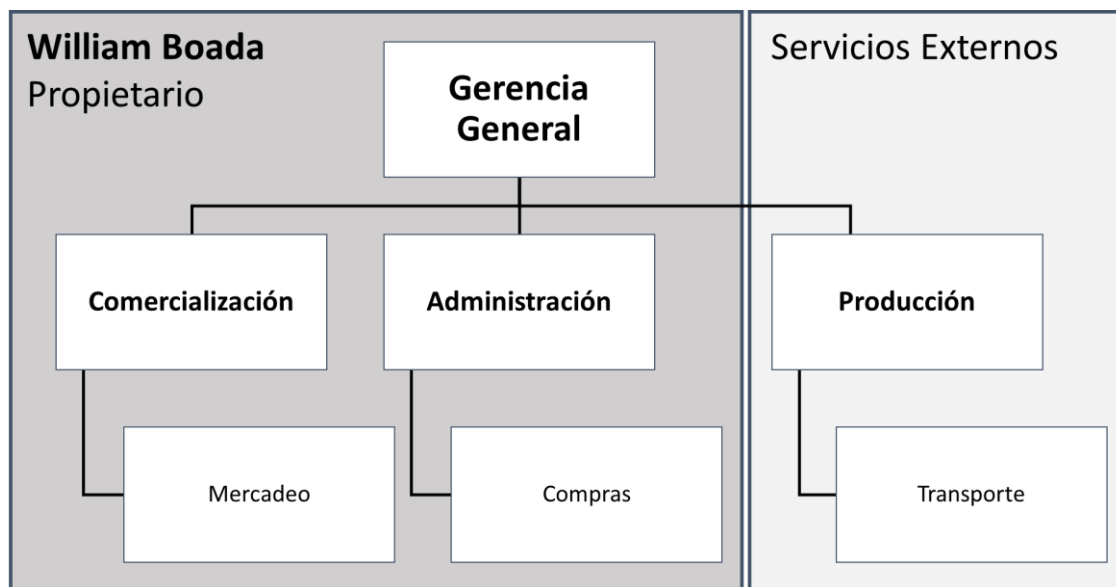
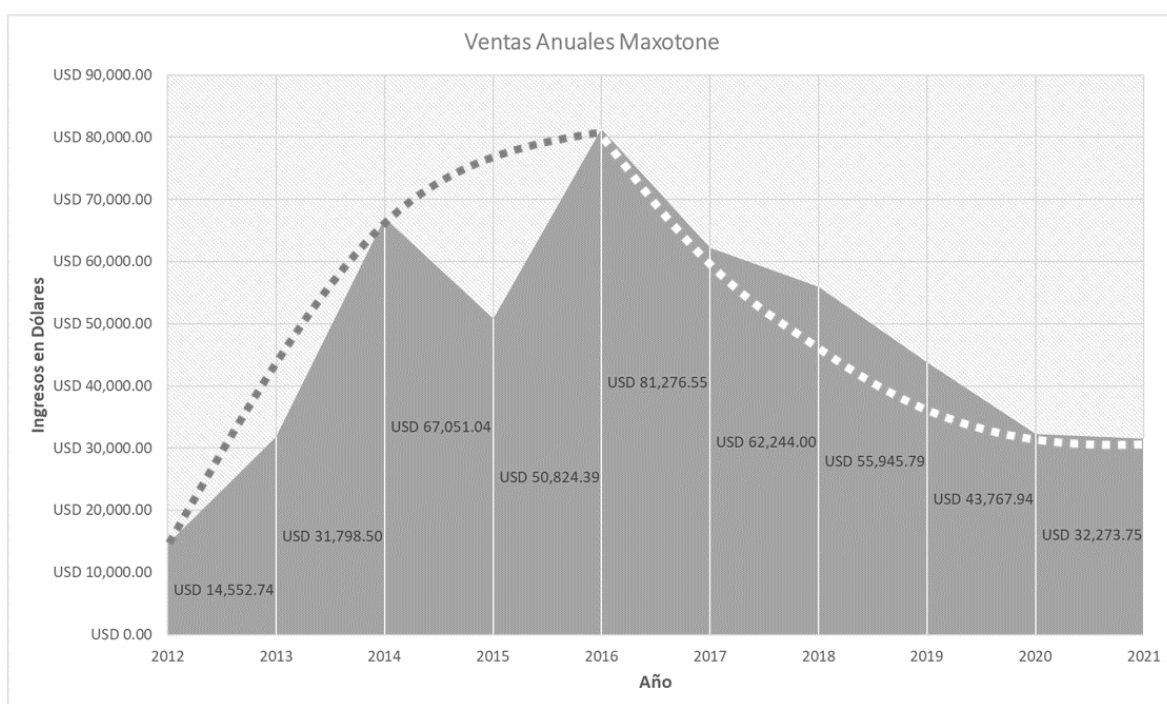


Figura 3. Organigrama Maxotone

Como se puede observar en la Figura 4, analizando los datos de ventas de la empresa de los últimos 10 años, se puede apreciar como una clara tendencia al alza en los ingresos, se revierte a partir del 2016, año desde el cual las ventas han caído en un promedio del 20% anual hasta el cierre fiscal del 2020. Es esta caída en ventas la que ha hecho que la gerencia se plantee un cambio en la forma de planificar y gestionar sus procesos, buscando la formalización de una nueva estrategia y un método de evaluación continua que mida el impacto de los cambios y acciones que se tomen en la empresa.



* 2021: Ventas hasta el cierre del tercer trimestre.

Figura 4. Ventas anuales Maxotone

El modelo operativo y comercial de Maxotone se basa en la fabricación de productos de tratamiento acústico y la comercialización de estos por parte de la misma empresa. Este diseño permite a la empresa tomar decisiones de forma ágil en cuanto a las metodologías, prácticas y recursos que se usarán en sus procesos. Esta delineación de los procesos de la

empresa es un factor muy importante en el planteamiento de una investigación que busca implementar cambios estratégicos y operativos profundos dentro de la compañía.

Actualmente la empresa cuenta con 3 líneas de negocio basadas en el tipo de producto:

1. Aislamiento Acústico: Producción de elementos aislantes de sonido
2. Acondicionamiento Acústico: Producción de artículos para absorción y difusión acústica.
3. Línea médica: Producción de cabinas sonoamortiguadas para audiometría.

Estas líneas o categorías de productos se complementan con los servicios de instalación de los bienes ofertados, los cuales en la actualidad no son considerados o evaluados como una división separada, provocando que la información sobre el tipo de servicios, sus costos y rentabilidades sea muy limitada.

Para efectos del presente estudio y debido a una solicitud de confidencialidad de información sensible ante la competencia por parte de la empresa, categorizaremos y analizaremos a los productos basados en dos grupos: productos generales, productos especializados y servicios. Como se resume en la Tabla 1, el total de 21 productos y servicios de Maxotone por su oferta y mercado se categorizan de la siguiente forma:

1. Dentro de los productos generales se agruparán todos los productos de aislamiento y tratamiento acústico que sean ofertados por la competencia en el mercado nacional.
2. Para el grupo de productos especializados se tomarán en cuenta todos los productos que sean ofrecidos por Maxotone de forma exclusiva.

3. Por último, para la categoría de servicios se tomarán en cuenta las instalaciones, traslados, acondicionamientos de áreas y demás actividades que no contemplen la entrega exclusiva de un bien material a los clientes.

Tabla 1. Mix de productos 2021

| Por Tipo de Producto | Aislamiento Acústico | Acondicionamiento Acústico | Línea Médica | Servicios |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| | 8 | 10 | 1 | 2 |
| Por oferta y mercado | Productos Generales | Productos Especializados | Servicios | |
| | 14 | 5 | 2 | |

Las ventas de cada categoría de productos se analizan en la Tabla 2, tomando en cuenta la categorización actual de la empresa y la agrupación de productos y servicios por oferta y mercado planteada para este estudio.

Tabla 2. Ventas octubre 2020 - septiembre 2021 en dólares

| Por Tipo de Producto | Aislamiento Acústico | Acondicionamiento Acústico | Línea Médica | Servicios |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| | USD 1,578.00 | USD 21,164.75 | USD 30,550.00 | USD 859.79 |
| | 3% | 39% | 56% | 2% |

Tabla 2. (Continuación)

| | Productos Generales | Productos Especializados | Servicios |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| Por oferta y mercado | USD 12,642.75 | USD 40,650.00 | USD 859.79 |
| | 23% | 75% | 2% |

Para el presente trabajo de investigación también es relevante el análisis de la rentabilidad que tiene cada línea de productos de la empresa, para lo cual, en conjunto con la gerencia, se ha realizado el cálculo de los costos de cada producto. El resumen de estos datos recopilados se resume en la Tabla 3.

Tabla 3. Rentabilidad promedio octubre 2020 - septiembre 2021

| Por Tipo de Producto | Aislamiento Acústico | Acondicionamiento Acústico | Línea Médica | Servicios |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| | 26% | 29% | 48% | 8% |
| Por oferta y mercado | Productos Generales | Productos Especializados | Servicios | |
| | 23% | 41% | 8% | |

2.1 Análisis del macroentorno

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la herramienta estratégica PESTEL para determinar la situación actual del macroentorno que influencia las operaciones de la empresa Maxotone. Este análisis se enfoca en las perspectivas política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, cada uno de estos factores es analizado con su posible impacto en el negocio para determinar su grado de importancia e influencia en la determinación de la estrategia. El procedimiento que seguimos para este proyecto de investigación consistió en realizar una sesión de trabajo con el propietario de la empresa para ir determinado los puntos más importantes que influyen a cada uno de los entornos. Posteriormente estos hallazgos se complementaron con investigación de fuentes bibliográficas para que contextualicen, confirmen o descarten estos puntos.

2.1.1 Entorno político

El entorno político del Ecuador estuvo marcado por la posesión de Guillermo Lasso, identificado con la tendencia liberal y de derecha, como presidente de la nación el 24 de mayo de 2021. Tras una dura contienda con el candidato Andres Arauz, a quien según datos del Consejo Nacional Electoral (CNE, 2021), superó con menos de 5 puntos porcentuales en la segunda vuelta del 11 de abril del 2021 y que representaba la tendencia política de izquierda que ha dominado el país en los últimos 15 años, Lasso asume la presidencia con una compleja situación política, económica y sanitaria.

El gobierno nacional tiene varios objetivos dentro de su plan de gobierno, según el portal de la Presidencia de la República del Ecuador (2021), a nivel internacional su propuesta contempla impulsar la firma de nuevos tratados internacionales de libre comercio. La agenda internacional y las declaraciones del gobierno colocan como prioridad lograr un acuerdo comercial con los Estados Unidos de América; la Alianza del Pacífico, conformada por México, Chile, Colombia y Perú; y con la República Popular de China. Estos tratados

complementan el actual tratado comercial con la Unión Europea, que está en vigencia desde el año 2016.

La firma de estos acuerdos, sobre todo con China y Estados Unidos, podrían facilitar la incursión de un mayor número y variedad de productos de tratamiento acústico en el mercado ecuatoriano, causando una reducción de precios en los productos debido a la producción en masa que potencias como la oriental pueden sustentar y además permitir que marcas con reconocimiento a nivel internacional puedan hacer su ingreso al país.

Cabe también recalcar que la apertura de mercados con países vecinos como Colombia y Perú podría apalancar la estrategia de crecimiento internacional que la gerencia de la empresa se ha fijado a mediano y largo plazo. Estos países, al igual que Ecuador cuentan con una producción nacional casi nula de productos para la insonorización y tratamiento acústico, lo que presenta una oportunidad de expansión real al reducir costos de envío y nacionalización de bienes en estos territorios.

Todos estos escenarios políticos tienen mucha incertidumbre y riesgo debido a los constantes cambios que se han presentado en la Función Legislativa del Ecuador. De acuerdo con la información del sitio oficial de la Asamblea Nacional (2021), el partido del actual presidente, el Movimiento Político Creando Oportunidades (CREO), cuenta con 12 asambleístas, adicionalmente ha logrado conformar la Bancada del Acuerdo Nacional (BAN) con 26 puestos junto a varios legisladores que dejaron sus partidos y otros independientes. Sin embargo, su influencia es mínima frente a los 47 asambleístas con los que el movimiento de su contendiente en las elecciones presidenciales, Unión por la Esperanza (UNES), cuenta actualmente. También cuentan con un peso significativo las alianzas entre otras bancadas importantes, como Pachakutik (PK) con sus 25 integrantes o el Partido Social Cristiano (PSC) y la Izquierda Democrática (ID) con sus 14 asambleístas respectivamente.

2.1.2 Entorno económico

Luego de un año crítico para la economía ecuatoriana, donde de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2021), en número preliminares, experimentamos un decrecimiento del 7,75% en el Producto Interno Bruto durante el año 2020, el año 2021 tiene una previsión de crecimiento actualizada del 3,55%, principalmente influenciado por la recuperación del sector petrolero, el aumento del consumo en los hogares y el crecimiento de las exportaciones no petroleras. Cabe también anotar que esta recuperación económica ha potenciado el gasto de los hogares ecuatorianos, provocando que la inflación anual, que ha tenido un repunte frente a los últimos cuatro años donde no superaba un dígito, se coloque en el 1,84% según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021b).

En otro aspecto económico importante hay que recalcar que en una economía dolarizada como la nuestra, la recuperación gradual del dólar después de la pandemia permite tener un mayor poder de adquisición frente a monedas extranjeras como el yuan chino, según datos del portal de finanzas Ivenstig.com (2021), el Índice dólar (USDIX), que mide la fortaleza de esta moneda con respecto a las divisas más fuertes del mundo, está recuperando los valores que tenía previo al inicio de la crisis del Covid-19, manteniendo una tendencia al alza.

A nivel interno, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021a), las tasas de desempleo, que alcanzaron su pico más alto en mayo del 2021 llegando al 6,3% de la población económicamente activa, se han ido reduciendo a lo largo del año hasta situarse en el 4,4% en noviembre del mismo año. Esto, sumado a que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021c), actualmente existe un excedente en el consumo, derivado de la diferencia entre el costo de la Canasta Familiar Básica y la Remuneración Básica Unificada, ha permitido que los consumidores tengan un mayor poder adquisitivo en el país, brindando oportunidades para la comercialización de otros bienes.

Tomando en cuenta todos estos factores económicos, las condiciones para todas las industrias, incluyendo el tratamiento acústico, motivo de este estudio, están mejorando con respecto a los últimos años de crisis. Este comportamiento podría permitir a la empresa enfocarse en estrategias de crecimiento con objetivos realistas, apuntando a tener una mayor participación en el sector o incluso desarrollando nuevos productos y mercados para aumentar sus ventas en los siguientes años.

2.1.3 Entorno social

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010), la población del Ecuador es de casi catorce millones y medio de habitantes, sin embargo, las últimas proyecciones del Banco Mundial (s.f.), hablan de valores superiores a diecisiete millones y medio de dólares. Esta tendencia de crecimiento poblacional, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), se mantendrá hasta la década del 2050, lo que proyecta un crecimiento sostenido de los mercados en el país.

Este comportamiento demográfico se ve acompañado con el crecimiento en otros ámbitos relacionados a la industria, como la radiodifusión y la televisión, que según datos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL, 2021), llega a las 1271 y 428 estaciones respectivamente, incrementando el tamaño de un importante mercado potencial para la empresa. Esta tendencia se ve reflejada también en el incremento de la oferta académica de carreras de educación superior relacionadas a la música y el sonido, que según el portal Educaedu Ecuador (s.f.), tiene 8 oferentes en la actualidad. Este crecimiento demográfico, acompañando del incremento del mercado potencial en la industria del tratamiento acústico y la insonorización, permite que la empresa pueda enfocar sus estrategias en el desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados.

Para concluir con el análisis del entorno social de la empresa no podemos dejar de lado los cambios profundos que la pandemia ha dejado en el comportamiento en el trabajo. Para Weller (2020), la tendencia de crecimiento del teletrabajo se mantendrá luego del fin de la pandemia, provocando una mayor necesidad de adecuación de los espacios de trabajo en el hogar. Estos cambios implican nuevas necesidades de áreas físicas, recursos tecnológicos y elementos especializados, como equipamiento de insonorización y acondicionamiento acústico. Esto implica una gran oportunidad para la industria, abriendo un nuevo mercado para el acondicionamiento acústico profesional del hogar con fines laborales.

2.1.4 Entorno tecnológico

Para analizar los avances tecnológicos en el campo del tratamiento acústico es importante comprender que la principal materia prima es la espuma de poliuretano. La producción de la empresa también se complementa con el uso de otros materiales como madera, aluminio, poliestireno, fibras minerales, dependiendo del producto final fabricado. Siendo la espuma el principal elemento analizaremos los avances en los procesos de fabricación, corte y acabado de este material.

El proceso de fabricación de la espuma de poliuretano implica una reacción química en caliente o en frío, según nos explica Sakihara (s.f.) del fabricante de productos químicos TNS Chen, en su portal web y que explicamos a continuación:

1. El método tradicional, en caliente, implica la combinación de los químicos necesarios para posteriormente verterlos en un molde donde se da el proceso químico de expansión, este proceso si bien es cierto es menos costoso, tiene una producción limitada, con mayores pérdidas y cambios en la composición que la alternativa de fabricación continua.
2. El proceso continuo de fabricación usa una cinta transportadora que fabrica constantemente el material alimentándose por un extremo de los químicos necesarios, y realizando los cortes necesarios en el otro. Este segundo método, más moderno, es el

empleado en las principales fábricas de Asia y Norteamérica, lo que tiene como consecuencia mayor producción y menor precio en mercados con alta demanda. La constante globalización y los acuerdos comerciales permiten que estas materias primas económicas ingresen con mayor facilidad a Ecuador, generando una amenaza para los productos de fabricación nacional.

En cuanto a los procesos posteriores a la fabricación de la materia prima, la empresa Maxotone cuenta con una ventaja competitiva al haber realizado importantes inversiones en la maquinaria de corte y acabado para los productos de tratamiento acústico. Las inversiones en este tipo de activos son elevadas, lo que genera una barrera de entrada importante para los nuevos competidores y obliga a las demás empresas de la industria a mantener productos en un formato único, sin innovaciones importantes o cambios en su oferta.

Los cambios tecnológicos que se dan a nivel mundial han tenido una gran influencia en la industria del tratamiento acústico, el acceso cada vez más fácil y a menores costos a equipos de audio y grabación profesionales permiten, según Jon (2017) del portal AudioProducción.com, montar un *home studio* con presupuestos menores a los mil dólares. Estos cambios han convertido a cada casa u oficina de un músico, productor de contenidos o trabajador de los medios de comunicación, en un potencial estudio de grabación con necesidades de insonorización y acústica.

Otro factor influyente en cuanto a la infraestructura son los cambios en los materiales y los diseños de construcción de oficinas y casas, cada día se reducen más los espacios en las oficinas y casas, haciendo que los ambientes produzcan mucho eco o reflexiones en el sonido. Además, el incremento del uso de materiales como el vidrio y las paredes de yeso potencian los problemas de audio a los que se enfrentan los profesionales y aficionados al audio y su industria, para D'urso (2021) del portal especializado MusicaPod, el tratamiento acústico es uno de los ocho elementos fundamentales para armar un *home studio*.

2.1.5 Entorno ambiental

El mayor problema ambiental al que nos enfrentamos en las industrias que usan la espuma de poliuretano como materia prima son los residuos, según Gómez-Rojo, et al. (2019) hasta un 27% del poliuretano fabricado termina en basureros. La mejor alternativa que se tiene para estos residuos es el reciclaje, ya que sus propiedades, aislantes, mecánicas y de resistencia, los colocan como un material adecuado para la construcción en combinación con otros elementos. Estas nuevas opciones para el manejo de los desechos de poliuretano plantean una oportunidad para reducir el impacto ambiental que la empresa podría tener. Las iniciativas de reutilización son una alternativa valedera para optimizar el manejo de desechos y tener fuentes de ingreso adicionales en un futuro cercano.

2.1.6 Entorno legal

Así como el Municipio de Quito fija los límites y sanciones para la generación de contaminación acústica: “prevenir y controlar las causas de la contaminación originada por la emisión de ruido” (Ordenanza 213 del Distrito Metropolitano de Quito, 2007, Capítulo II), la mayoría de los municipios del país tienen también sus respectivas leyes para el control del ruido ambiental. Esta legislación, cada vez más desarrollada y controlada presenta un impulso para la necesidad de elementos de insonorización en las casas y oficinas de todo el Ecuador.

Otro importante impulsador legal de la demanda de productos del portafolio de Maxotone son las leyes y reglamentos sobre seguridad y salud de los trabajadores. Un claro ejemplo de esto se puede apreciar en el texto: “Los trabajadores sometidos a tales condiciones deben ser anualmente objeto de estudio y control audiométrico.” (Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, 2003, Artículo 55), lo que obliga, bajo ciertas circunstancias, a practicar exámenes periódicos ocupacionales que requieren de cabinas sonoamortiguadas, uno de los productos del catálogo de la empresa Maxotone.

Otro aspecto para considerar en el entorno legal es la posibilidad de la firma de nuevos acuerdos comerciales con países como China y Estados Unidos tal y como se analizó en el entorno político. Si bien es cierto que por ahora son un plan del gobierno ecuatoriano no concretado, la idea toma mucha fuerza y a futuro podría sentar las bases legales para que los productos de la competencia de estas dos grandes potencias industriales lleguen a nuestro país. Estos productos podrían llegar con precios más bajos, afectando el mercado del tratamiento e insonorización acústica y a los productores nacionales de esta industria. Esta amenaza hace que la especialización y la innovación toman fuerza en la definición de la estrategia que Maxotone seguirá para establecer una ventaja competitiva sobre los productos importados.

2.1.7 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL enfocado en el macroentorno de la empresa Maxotone y la industria a la que pertenece presenta varias oportunidades y amenazas que deben ser tomadas en cuenta al momento de la elaboración de la estrategia, los hallazgos de este estudio han sido resumidos en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4. Análisis PESTEL de la empresa Maxotone

| Perspectiva política: ¿Cómo pueden el gobierno y otros factores políticos afectar nuestra organización? | |
|--|--|
| Estabilidad política | Nueva tendencia política en el gobierno ecuatoriano: Tras 13 años de gobiernos de tendencia de izquierda el 24 de mayo de 2021 asumió la presidencia Guillermo Lazo de tendencia de derecha. |

Tabla 4. (Continuación)

| | |
|--|---|
| Políticas gubernamentales | Apertura Comercial Internacional: El gobierno ecuatoriano ha declarado su intención de abrir los mercados internacionales con nuevos tratados de comercio. El tratado con la Unión Europea sigue su camino de implementación. |
| Clima político del país, legislación pendiente | Cambios en la composición de la asamblea nacional: Actualmente ninguna de las bancadas de la asamblea nacional cuenta con mayoría absoluta para poder dar paso a leyes, se han dado varios cambios en la composición de la asamblea en los últimos meses, sin tener un panorama definido. |
| Perspectiva Económica: ¿Qué tendencias económicas podrían tener un impacto en nuestra organización? | |
| Indicadores macroeconómicos | Recuperación de la economía: El 2021 tendrá un crecimiento del 3,55% en el PIB, esto ha incrementado el gasto en los hogares provocando que la inflación anual se coloque en 1,84%. El dólar se recupera frente a monedas como el yuan. |
| Situación del consumidor | Mayor poder adquisitivo: El 2021 ha marcado un año de recuperación en indicadores como la tasa de desempleo y el acceso a la canasta básica familiar, esto permite que el mercado crezca y los consumidores tengan mayor capacidad de compra. |

Tabla 4. (Continuación)

Perspectiva social: ¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas que podrían impactar en nuestra organización?

Cambios en la demografía Crecimiento demográfico y del mercado potencial: Mayor población en el país, mayor número de estaciones de radiodifusión y televisión e incremento de la oferta académica relacionada potencian el desarrollo de nuevos mercados.

Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida Teletrabajo y nueva normalidad: La tendencia del teletrabajo impulsa la necesidad de espacios en el hogar que cuenten con tratamiento acústico e insonorización, abriendo una oportunidad para el incremento de la demanda.

Perspectiva tecnológica: ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar nuestro mercado?

Automatización y procesos Proceso de fabricación de materias primas: La principal materia prima que es la espuma de poliuretano se fabrica principalmente de forma discontinua, las potencias industriales la fabrican con el método continuo que incrementa el volumen de producción y disminuye los precios finales.

Tecnologías e infraestructura Reducción de los costos de la tecnología y cambios en la infraestructura: Los equipos de audio han bajado considerablemente de costos permitiendo que las personas puedan tener estudios de grabación en sus hogares y oficinas, que además ahora tienden a ser de espacio reducido y con materiales no amigables para aplicaciones de audio.

Tabla 4. (Continuación)

Perspectiva ambiental: ¿Qué aspectos ecológicos influyen en nuestro entorno empresarial?

Impacto ambiental

Manejo de desechos: El principal riesgo ambiental de la espuma de poliuretano es la generación de residuos, existen actualmente iniciativas para reciclar y rehusar estos desperdicios en materiales para la construcción.

Perspectiva legal: ¿Qué cambios en la legislación podrían afectar a nuestra organización?

Legislación interna

Leyes de control de ruido y seguridad y salud ocupacional: La mayoría de los municipios del país cuenta con normativa que regula la emisión de ruido, lo que fomenta el uso de materiales y productos aislantes. Adicionalmente existe legislación para el control de los niveles de ruido en los trabajadores, impulsando el uso de cabinas sonoamortiguadas en el país.

Regulaciones internacionales y comerciales

Acuerdos comerciales: Los potenciales tratados de libre comercio con China y Estados Unidos pueden facilitar la entrada de productos de la competencia de estos países industrializados, esto podría afectar el mercado con precios más bajos, por lo que la diferenciación toma mucha fuerza en la estrategia de la empresa.

2.2 Análisis del microentorno

Para efectos del estudio del presente trabajo de investigación, utilizaremos dos herramientas estratégicas muy importantes para examinar el microentorno de la empresa Maxotone y sus relaciones: el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se usará para contextualizar el ámbito externo de la empresa, mientras que el análisis FODA será la base para definir el ámbito interno de Maxotone.

2.2.1 Análisis externo

Para el análisis del microentorno externo hemos decidido utilizar la matriz de las cinco fuerzas de Porter. El procedimiento que seguimos, al igual que en análisis PESTEL, fue realizar una sesión de trabajo con el gerente de Maxotone para ir determinado en cada una de las fuerzas los puntos clave que influyen la competencia en la industria de manera positiva o negativa. Posteriormente esta matriz inicial se complementó con datos de investigación en varias fuentes para confirmar y contextualizar los descubrimientos de la sesión de trabajo.

2.2.1.1 Entrada de nuevos competidores

Actualmente la empresa ha identificado dentro del mercado ecuatoriano la presencia de cinco empresas competidoras, 4 de las cuales han surgido en los últimos 5 años. Cabe anotar que un número similar de competidores surgió y desapareció durante este mismo periodo de tiempo. Estas nuevas empresas que han surgido tienen un enfoque específico en una parte del *mix* de productos de Maxotone, ninguna de ellas cubre al 100% toda la oferta de productos, esto debido a que cada categoría tiene un nivel de especialización técnico y comercial bastante alto, haciendo muy difícil que una empresa pueda incursionar en todo el catálogo.

Las barreras de entrada en la industria varían mucho dependiendo del tipo de producto, para los materiales que hemos categorizado como generales, la inversión es mínima para empezar a comercializarlos, generalmente tienen precios bajos en mercados como los de China y pueden ser importados con facilidad. Esto se revierte en su totalidad al hablar de productos especializados, donde la inversión para empezar a producirlos y el conocimiento técnico para su diseño y desarrollo son muy elevados haciendo muy difícil que nuevos competidores ingresen a competir. Cabe anotar que estas barreras podrían verse afectadas en caso de concretarse los tratados de libre comercio con China y Estados Unidos.

El ingreso de nuevas empresas en el Ecuador se ha simplificado mucho, el nuevo modelo SAS para la creación de empresas y la factibilidad de que una empresa unipersonal pueda empezar a distribuir estos productos sin mayores limitantes legales, hace que el proceso administrativo para los nuevos competidores no tenga obstáculos. Según la investigación de Tovar (2021) del portal Forbes EC, el proceso de crear una empresa en Ecuador toma 20 minutos y se necesitan aproximadamente dos días adicionales para culminar los procesos de legalización. A esto debemos sumar que cada vez existen más profesionales en los campos de la acústica y el sonido en el país, así como varias empresas de construcción que están adoptando técnicas que consideran los efectos del sonido y el ruido que podrían ser considerados como posibles competidores de la empresa.

Para concluir hay que considerar que Maxotone es una empresa que tiene más de diez años en el mercado y su reconocimiento como marca es muy fuerte en la industria acústica del Ecuador. Los clientes más importantes son muy leales a la marca debido a la experiencia y el relacionamiento, esto significaría una barrera de entrada importante para una nueva empresa sin experiencia y presencia en el país.

2.2.1.2 Desarrollo de productos sustitutos

La producción de materiales y equipos para el tratamiento acústico y la insonorización requiere conocimientos y procesos que a nivel técnico son complejos, esto hace muy difícil que se puedan desarrollar productos sustitutos. Cabe anotar que existen en el mercado otros materiales para la producción de productos de insonorización como el vinil, las fibras minerales y otros, la utilización de estos productos es muy costosa en relación con el beneficio que aportan con respecto a la espuma de poliuretano. Según un análisis de precios realizado por Alcazar (2020) para el sitio web ElMueble.com, los precios de la espuma de poliuretano bordean los cinco euros por metro cuadrado, mientras que otros materiales pueden llegar a los 140 euros por metro cuadrado.

Si bien es cierto estos materiales y nuevas técnicas son una amenaza para la empresa, también pueden presentar una oportunidad para incurrir en nuevos modelos de negocio, ofertando servicios de acondicionamiento estructural con materiales como el yeso, las fibras minerales y el vinil. Esto plantea un nuevo escenario que podría traer mayores ingresos y clientes a la empresa, generando a la vez valor agregado para los consumidores que actualmente tienen que buscar estos servicios con otros proveedores.

2.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

La disponibilidad de materias primas para los productores nacionales en la industria del tratamiento acústico es muy limitada, existen tres fabricantes de espuma de poliuretano de alta densidad en el Ecuador, y estas empresas tienen compromisos de producción muy exigentes con otras grandes industrias como la automotriz o la de colchones. Estas circunstancias hacen que el poder de negociación de los proveedores sea una gran amenaza para la rentabilidad y estabilidad de la empresa, ya que estas empresas pueden tomar decisiones sobre precios y disponibilidad arbitrariamente.

Esta amenaza ya ha sido identificada por la gerencia de Maxotone hace varios años, de hecho, uno de los principales problemas de la empresa ha sido el incremento del precio de la espuma de poliuretano en un 118% en los últimos cinco años. Actualmente se tiene un acuerdo comercial con una de las fábricas y anteriormente se ha intentado llegar a acuerdos con los otros fabricantes sin éxito. Existen algunas alternativas de mediano y largo plazo que serían la importación de materia prima o la fabricación directa de la materia prima. La primera de las opciones implicaría un incremento sustancial en los costos, mientras que la segunda, una fuerte inversión que puede ser destinada a iniciativas estratégicas que tengan resultados más rápidos.

2.2.1.4 Poder de negociación de los clientes

Para poder analizar la fuerza que tienen los consumidores en esta industria, debemos precisar que Maxotone actualmente cuenta con dos tipos de clientes de acuerdo con su comportamiento de compra:

1. El consumidor final o cliente *B2C*, que adquiere los productos en cantidades relativamente pequeñas y de forma esporádica, estos clientes tienen poco poder de negociación sobre los precios o las condiciones del mercado. Tampoco son clientes leales a la marca, por lo que la oferta correcta por los canales y medios indicados es un gran diferenciador con este tipo de consumidor.

2. En segundo lugar, están los clientes que denominaremos *B2B*, los cuales son generalmente empresas más grandes, que realizan compras mayores ya sea para su uso final o en algunos casos para la reventa o la distribución. Este tipo de consumidor tiene mayor fuerza en la negociación, sin embargo, no representa una clara amenaza para el modelo de negocio actual de la empresa.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores

Luego de un análisis de las fuerzas y las relaciones que influyen la industria podemos concluir que la rivalidad entre competidores por ahora es baja y no existen amenazas inminentes de nuevos competidores. No obstante, estas fuerzas pueden cambiar rápidamente, debido a los cambios de políticas exteriores, la reducción del costo de la maquinaria o una fuerte inversión por alguno de los competidores actuales o potenciales. Hay que tomar en cuenta a los competidores que se están especializando en los servicios y no solo los productos, este modelo de negocio les está generando éxito y podría ser una oportunidad para la empresa. No podemos dejar de lado el saber que existen competidores pequeños, con una oferta limitada, pero que llevan varios años en el mercado atacando un nicho en el que Maxotone ha perdido mucho terreno con respecto a sus primeros años y contra las cuales no es posible competir en precios.

Maxotone debe tomar en cuenta todas estas amenazas y oportunidades y elaborar una estrategia que le permita estar preparada ante estos posibles cambios del mercado. La identificación de los posibles puntos de mejora como productos innovadores, servicios de valor añadido y una mayor inversión de recursos en mantener la satisfacción y el relacionamiento con los clientes, son las mejores alternativas que la empresa tiene a corto plazo. A pesar de ello la gerencia no quiere descartar a mediano y largo plazo el uso de estrategias que requieren más inversión como la fabricación directa de materia prima o la expansión a mercados internacionales.

2.2.1.6 Análisis de las fuerzas competitivas

Para concluir el análisis externo del microentorno de la empresa Maxotone se preparó un gráfico que sintetiza las cinco fuerzas competitivas exponiendo las posibles amenazas y oportunidades que se identificaron durante la sesión de trabajo con la gerencia y la investigación posterior, Figura 5.



Figura 5. Estudio de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Maxotone

2.2.2 Análisis interno

Para determinar la situación interna de la empresa se utilizó el lienzo de modelo de negocio en su enfoque *As Is*, que determina las diferentes estructuras de una empresa desagregada y sus finanzas en el momento actual. Esto nos permitirá entender como Maxotone agrega valor a sus clientes utilizando su infraestructura actual, a la vez que determinaremos como se conforman sus costos e ingresos. Para ejecutar el análisis se concretó una sesión de trabajo con el propietario de la empresa para completar el lienzo e identificar sus puntos más importantes.

El resultado de esta parte de la investigación, por fines de presentación, se organizará en cada uno de los componentes de una empresa desagregada. Sin embargo, es importante recalcar que durante la sesión de construcción del lienzo se siguió el orden que sus autores plantean para el análisis de cada módulo, con el fin de obtener resultados óptimos en la aplicación de esta herramienta.

2.2.2.1 Gestión de relaciones con los clientes

Esta parte del modelo de negocio está conformada por los pasos uno, tres y cuatro del lienzo. Como vemos en la Figura 6, se establecieron los segmentos de clientes en los que la empresa está enfocada en la actualidad, los canales de comunicación y distribución con los que cuenta y la manera de relacionarse con dichos clientes.

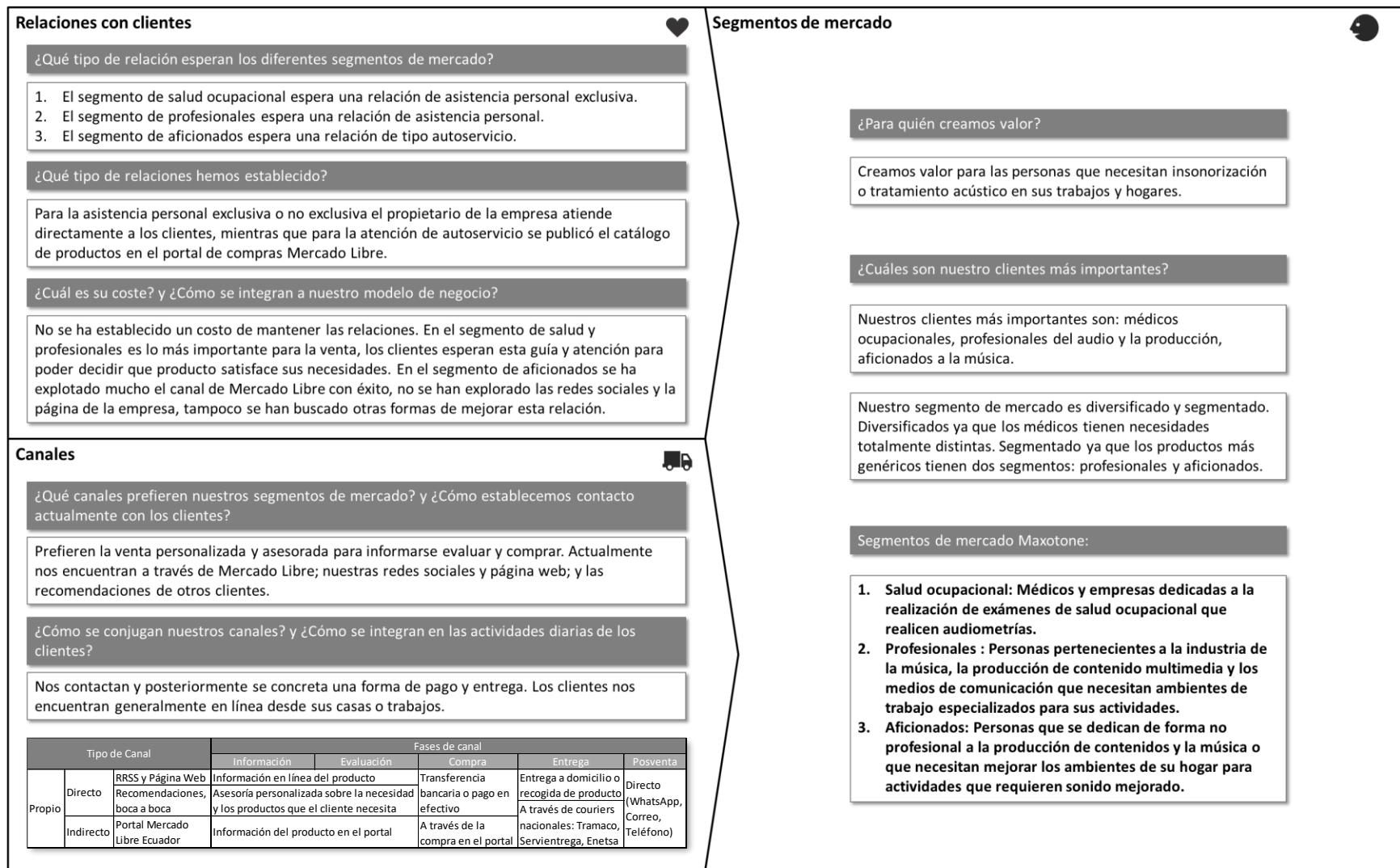


Figura 6. Clientes en el lienzo de modelo de negocio Maxotone

2.2.2.2 Innovación de producto

Para la sección central del lienzo nos centramos en el paso dos del modelo para determinar la propuesta de valor que los productos actuales de Maxotone brindan a sus clientes. Este análisis como se ve en la Figura 7 nos permitió identificar que necesidades y dolores se cubren con la oferta de la empresa.

Propuestas de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Ofrecemos una **mejora de rendimiento y personalización** para nuestros clientes del segmento de salud ocupacional.

Ofrecemos productos **novedosos**, con un **diseño superior** a la oferta actual y **mejorando su rendimiento** a todos los profesionales y aficionados de la música, comunicación y producción.

¿Qué necesidades de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

A ayudamos a los médicos ocupacionales a realizar un examen de audiometría en un ambiente adecuado para obtener resultados exactos.

Proporcionamos a los profesionales y aficionados un amplio catálogo de productos de tratamiento acústico e insonorización para todas las necesidades.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

Los médicos no cuentan con una oferta nacional de cabinas insonorizadas para audiometría de calidad y certificadas.

No existen productos de tratamiento o insonorización especializados, la oferta en el país es muy genérica

Catálogo de productos

Salud ocupacional: Cabinas sonoamortiguadas para insonorización

Profesionales: Absorción, Difusión, Insonorización, Accesorios.

Aficionados: Absorción, Difusión, Insonorización, Accesorios.

Figura 7. Oferta en el lienzo de modelo de negocio Maxotone

2.2.2.3 Gestión de infraestructura

La sección derecha del lienzo contempla los pasos seis, siete y ocho del modelo. Como se puede apreciar en la Figura 8, nos centramos en las actividades y procesos que le permiten a Maxotone entregar sus productos a sus consumidores, se establecieron los recursos clave para su operación y se determinaron los proveedores y socios actuales de la empresa.

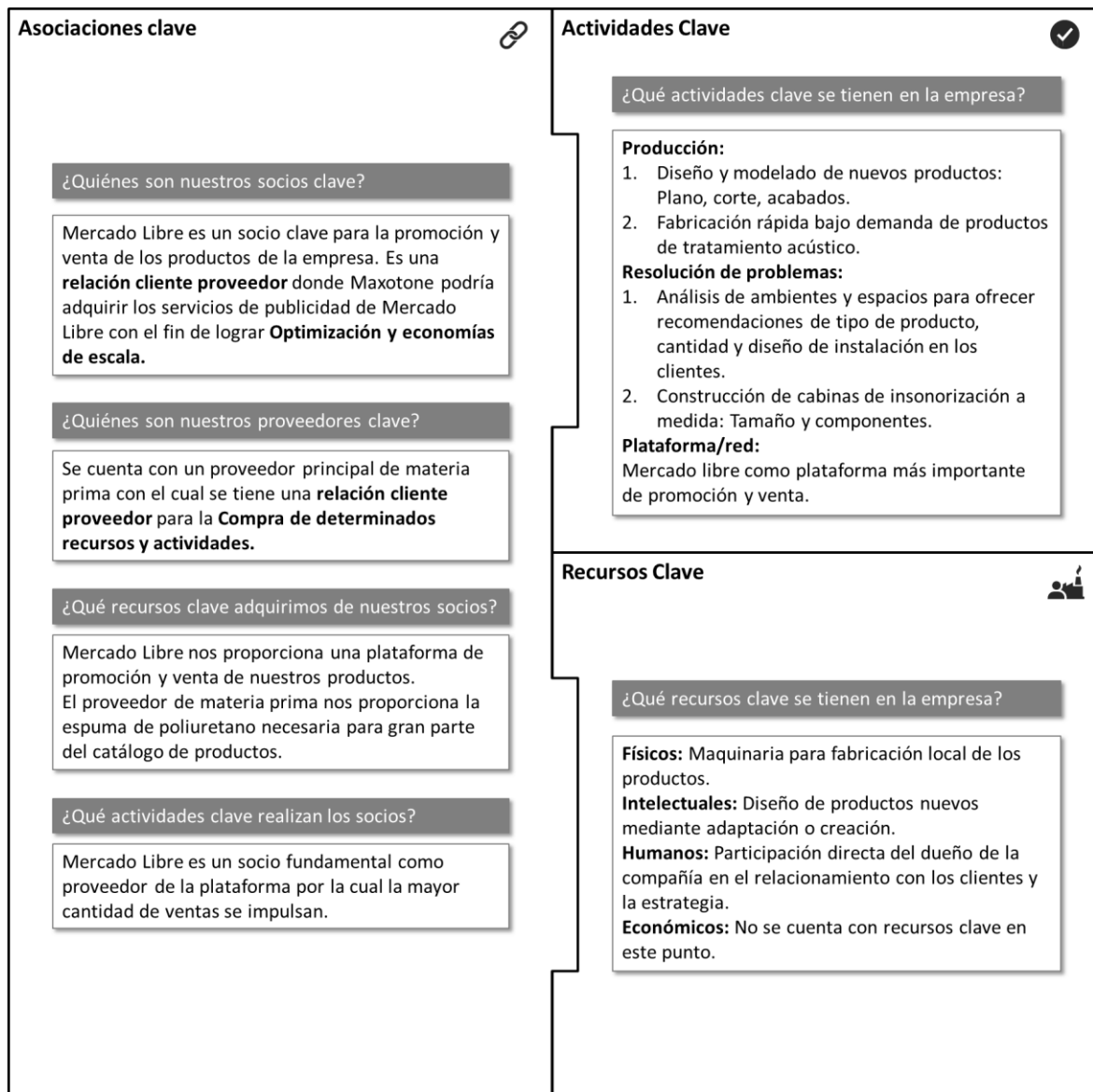


Figura 8. Infraestructura en el lienzo de modelo de negocio Maxotone

2.2.2.4 Análisis financiero

En la base del lienzo se encuentra el análisis financiero de la empresa determinado por los pasos cinco y nueve del modelo. Para el presente estudio se determinaron las fuentes de ingresos que la empresa Maxotone tiene en la actualidad y su estructura de costos como se puede visualizar en la Figura 9.

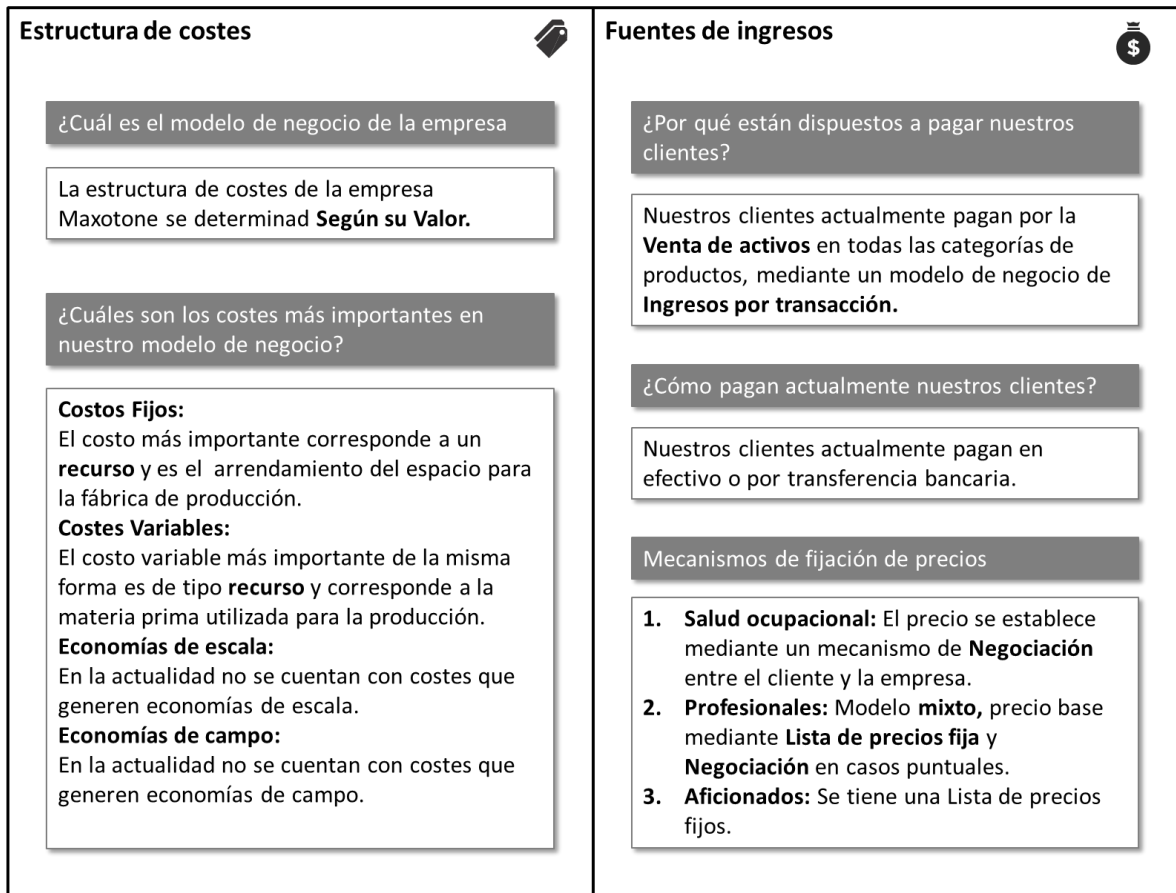


Figura 9. Finanzas en el lienzo de modelo de negocio Maxotone

2.2.2.5 Lienzo de modelo de negocio As Is de Maxotone

Para concluir este análisis interno se preparó un resumen de los puntos clave de todos los módulos que conforman el lienzo de modelo de negocio de la empresa, unificados en una sola vista relacionada como se muestra en la Figura 10.

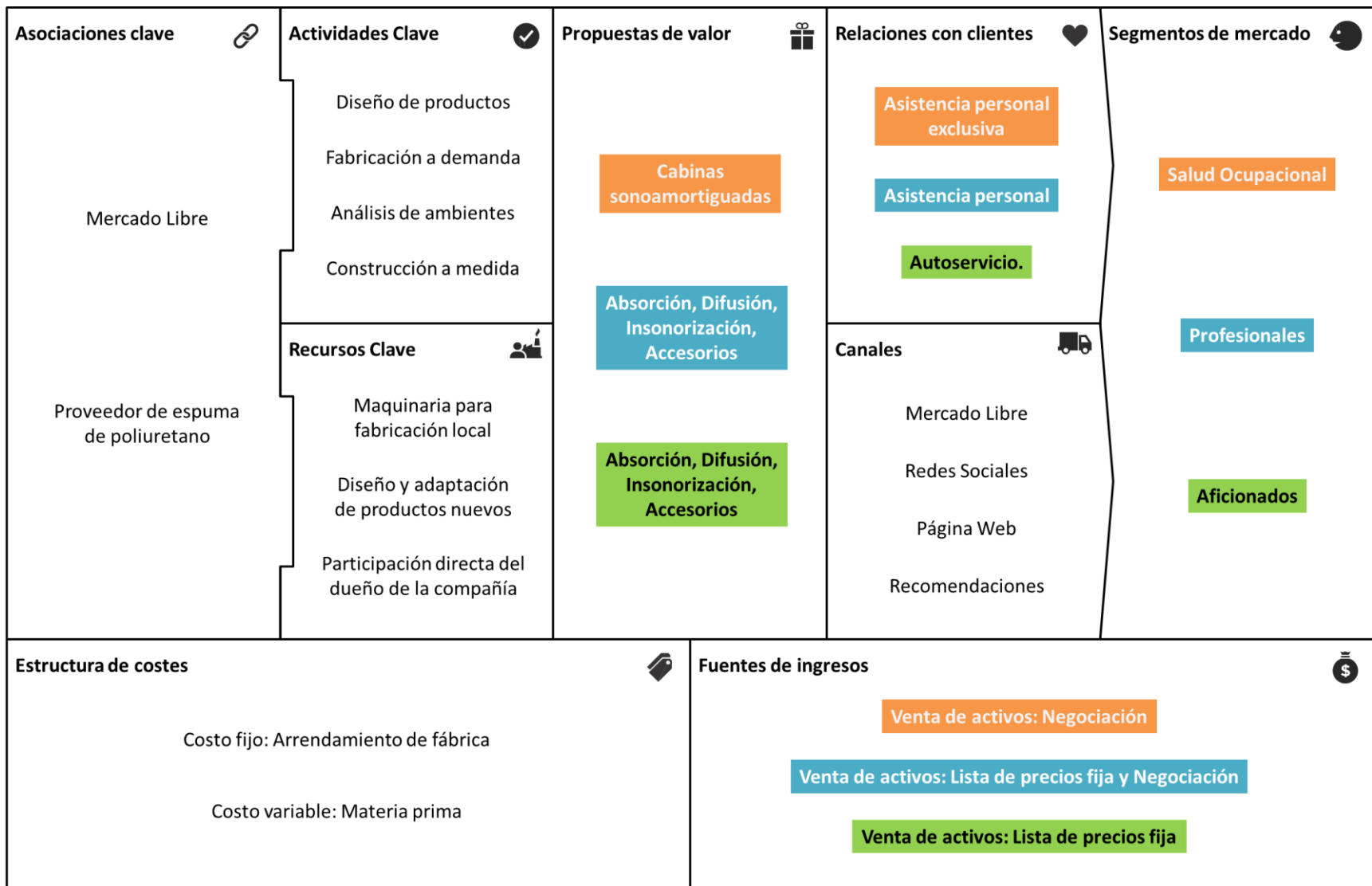


Figura 10. Lienzo de modelo de negocio Maxotone

2.2.3 Análisis FODA

Para concluir el análisis de la empresa se desarrolló la matriz FODA. El estudio de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Maxotone complementará los hallazgos obtenidos del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el lienzo de modelo de negocio, para poder determinar en el siguiente capítulo la mejor estrategia a seguir. Para esta parte de la investigación se concretó una sesión de trabajo con el propietario de Maxotone en la cual se establecieron los puntos más importantes en cada uno de los cuadrantes como se aprecia en Figura 11.



Figura 11. Matriz FODA de la empresa Maxotone

3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para el diseño y la ejecución de la estrategia de la empresa Maxotone se va a seguir el modelo Execution Premium. El modelo integral cuenta con seis etapas las cuales han sido abordadas desde el capítulo anterior definiendo la situación de la empresa, continuarán siendo desarrolladas en este capítulo con el diseño de la estrategia y culminarán su análisis con el último capítulo y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Empezaremos desarrollando la estrategia, basándonos en los análisis del capítulo anterior para poder determinar en qué mercados nos debemos centrar, con qué oferta debemos presentarnos y cómo debemos competir para lograr nuestros objetivos. Este proceso inicial quedará formalizado con la definición de la misión, visión y valores de la empresa.

En segundo lugar, traduciremos la estrategia para que sea comprendida por toda la organización, mediante su formulación final y el enunciado de los objetivos estratégicos que la acompañarán. En esta parte del proceso, en conjunto con la gerencia, se definirán las iniciativas, los responsables y los presupuestos con los que se contarán para la consecución de estas metas.

Más adelante procuraremos un plan de alineación de la estrategia mediante el desarrollo del mapa estratégico que nos permita identificar cómo cada área de la organización puede colaborar para lograr los objetivos planteados. En esta etapa identificaremos los posibles nuevos procesos, áreas y personas que deben soportar la implementación de la estrategia.

Por último, se construirá un plan de ejecución en el cual planearemos las operaciones y como las vamos a monitorear para poder tener retroalimentación constante que permita a la empresa aprender de los éxitos y fracasos que la implementación de la estrategia pueda traer consigo. Para lograr este cometido diseñaremos el cuadro de mando integral para Maxotone, además de un plan de seguimiento y control para evaluar su avance.

En el último capítulo del presente trabajo de investigación se propondrá la implementación de las iniciativas que sean críticas para la consecución de los objetivos. Luego de su implementación se podrá cumplir con el último paso del modelo Execution Premium que es la prueba y adaptación de la estrategia. Hay que aclarar que esta parte del proceso está fuera del alcance temporal de este proyecto, pero será una de las recomendaciones fundamentales para asegurar el éxito de los cambios propuestos.

3.1 Misión

Maxotone nació con la necesidad de sus fundadores de contar con elementos de tratamiento acústico accesibles y de calidad. El solventar estos requerimientos fue la primera misión de la empresa, que se ha ido ampliando a lo largo de los años para cubrir las exigencias de otros actores de la industria, enfocándose en el desarrollo de nuevos productos.

Los consumidores nacionales cuentan con una oferta muy limitada en cuanto a calidad, precio y disponibilidad, por lo que necesitan de forma inmediata productos y servicios que solventen sus requerimientos de forma eficiente.

Dicho esto, la nueva misión de Maxotone es:

Llenar el vacío de productos nacionales para la insonorización y tratamiento acústico con una oferta innovadora y de calidad que apoye el crecimiento de los productores audiovisuales del país.

3.2 Visión

La empresa tiene como objetivo a largo plazo expandir su mercado a los países vecinos de Ecuador, para lograrlo debemos primero afianzar su posición en el mercado nacional. Este reconocimiento se ha ido construyendo poco a poco basados en la innovación, la calidad y el asesoramiento.

Para alcanzar estas metas es necesario mejorar los procesos de relacionamiento con el cliente y formalizar un proceso de desarrollo de nuevos productos, acompañando la estrategia de la empresa con la búsqueda de nuevos canales de distribución y fuentes de ingreso.

Este análisis nos ha permitido definir la visión de Maxotone de la siguiente forma:

Ser la empresa líder de tratamiento e insonorización acústica en el Ecuador y la Región Andina, ofreciendo un portafolio de productos y servicios innovador y de calidad.

3.3 Valores

La cultura empresarial de Maxotone está muy ligada a los principios y valores de su propietario, tomando en cuenta su razón de ser y sus objetivos a largo plazo podemos identificar los siguientes valores como indispensables dentro estrategia:

Pasión, Innovación, Calidad y Compromiso.

La pasión como valor empresarial en Maxotone nace de la afición a la música y la producción por parte de su fundador quien creó la empresa buscando satisfacer una necesidad, pero con el claro objetivo de disfrutar día a día de su trabajo. Para lograr cumplir los objetivos es necesario que todos los socios y colaboradores presentes y futuros de la empresa sientan este mismo entusiasmo por lo que la organización hace.

La innovación es el factor clave dentro de la estrategia de la empresa, debido a que el desarrollo de nuevas ideas de productos, servicios y procesos es fundamental para conseguir diferenciarse de la competencia y lograr los objetivos de crecimiento y expansión planteados. La creatividad y la búsqueda constante de información dentro de la compañía permitirán tener los cimientos para que Maxotone desarrolle sus estrategias.

La calidad de los productos y el nivel de atención que brindan Maxotone han sido el impulsador para el crecimiento de la empresa. Para poder seguir por el camino planteado todos los procesos de la empresa se deben mantener con el mismo o mejor nivel de calidad que se ha venido manejando hasta el momento.

El compromiso es un valor empresarial que está muy relacionado a todos los anteriores, ya que refleja el pensamiento del propietario de la empresa de lograr que sus clientes consigan el mismo grado de satisfacción que el busca para sus actividades de producción musical. El tener claras las necesidades y los dolores de la industria permiten a Maxotone empatizar con sus clientes y comprometerse con ellos para que cumplan sus expectativas.

3.4 Formulación de la estrategia

El análisis de la situación externa e interna de la empresa realizado en el capítulo anterior nos permitió confirmar que la estrategia de diferenciación es la mejor alternativa que tiene

Maxotone para generar una ventaja competitiva. Con esta base se creó la misión, visión y valores de la empresa que fijan el rumbo que debe seguir para la consecución de sus objetivos.

En esta parte del estudio nos centraremos en sistematizar estos descubrimientos junto con las metas que la dirección se ha planteado. El propósito de este capítulo es crear un método controlado que permita evaluar los objetivos y establecer los planes de acción prioritarios dentro de la empresa.

3.5 Objetivos estratégicos

Para poder definir los objetivos estratégicos de Maxotone primero vamos a determinar las líneas estratégicas que nos permitirán mejorar el relacionamiento con los clientes, la propuesta de valor de sus productos y servicios y la infraestructura que posee.

Se expresó anteriormente que la diferenciación sería el principal generador de ventaja competitiva y las estrategias que nos permitirán lograrlo se pueden agrupar en las siguientes líneas:

1. Innovación y desarrollo.
2. Gestión de clientes.
3. Excelencia operacional.

La prioridad estratégica de Maxotone será crear un portafolio de productos y servicios innovador que genere valor para sus clientes aumentando las ventas.

Los objetivos estratégicos de la compañía son los siguientes:

1. Aumentar la utilidad generada por la empresa.
2. Incrementar los ingresos de ventas.
3. Disminuir los costos de fabricación y operación.
4. Mejorar la relación con los clientes.
5. Mejorar la eficiencia en la comercialización de productos.
6. Posicionar la marca como líder en el mercado.
7. Crear un catálogo innovador de productos y servicios.
8. Optimizar los canales de distribución y comercialización.
9. Mejorar la estrategia de mercadeo de la empresa.
10. Optimizar la gestión de proveedores.
11. Mejorar la calidad de los productos.
12. Mejorar el proceso de investigación y desarrollo.
13. Capacitar a los empleados de la empresa.
14. Implementar sistemas de información.
15. Mejorar la tecnología de fabricación.

3.6 Mapa estratégico

El mapa estratégico de Maxotone se puede apreciar en la Figura 12 con sus perspectivas, relaciones y líneas estratégicas: innovación y desarrollo en naranja, gestión de clientes en azul y excelencia operacional en verde.

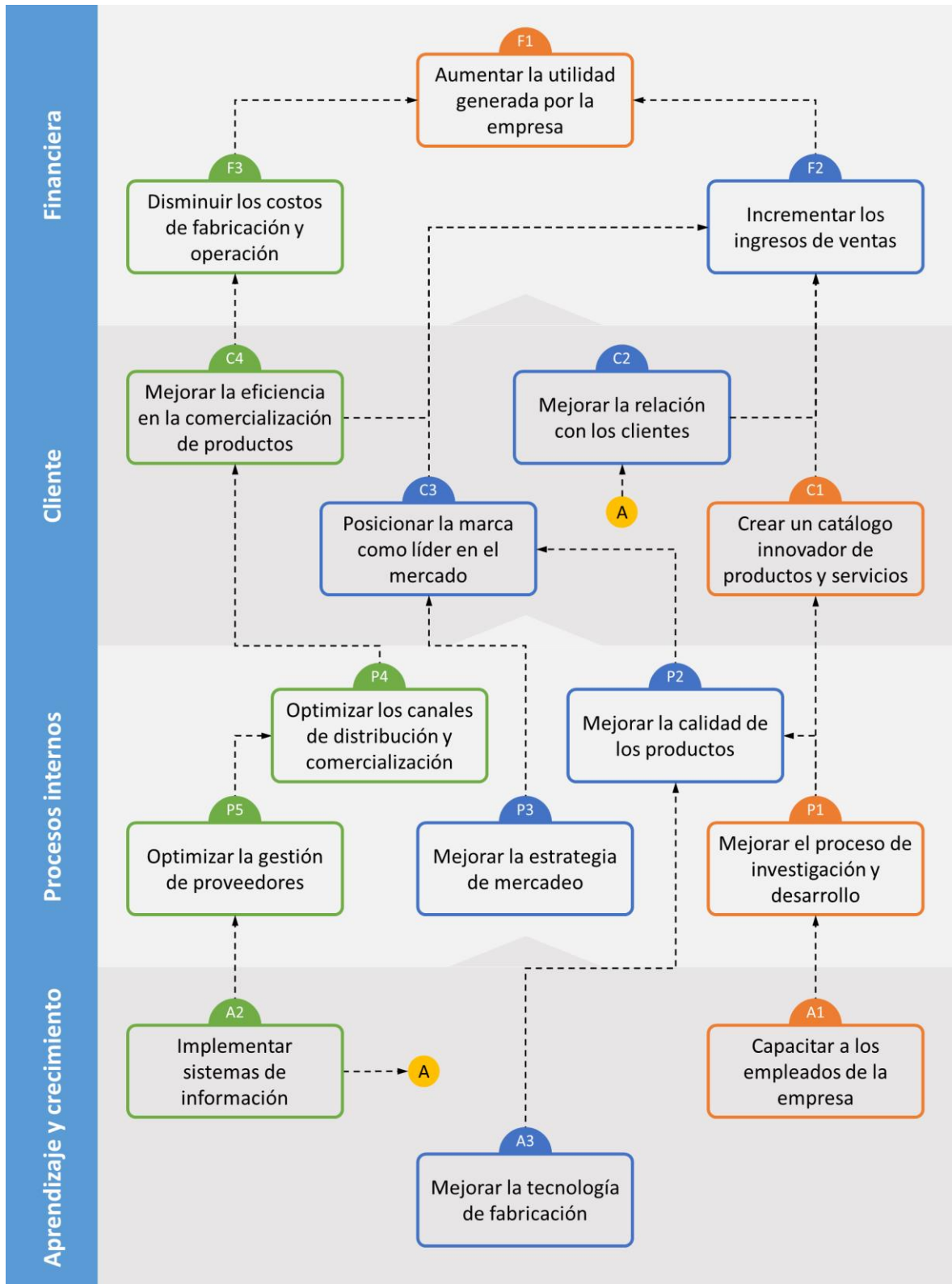


Figura 12. Mapa estratégico de la empresa Maxotone

3.7 Cuadro de mando integral

Para poder realizar un seguimiento de los objetivos estratégicos planteados anteriormente se construirá el cuadro de mando integral para la empresa Maxotone. En conjunto con la dirección de la empresa se ha priorizado los objetivos estratégicos de los próximos 3 años, para los cuales se determinaron los indicadores de seguimiento correspondientes. Las líneas estratégicas en las que nos vamos a centrar son la línea de innovación y desarrollo y la de gestión de clientes, ya que concentran los objetivos cuyos planes de acción tienen menor costo y tiempo de implementación.

Para concluir el capítulo se establecerán los planes de acción prioritarios para conseguir estos objetivos, los cuales serán desarrollados en la siguiente sección de esta investigación. Esto no implica que la empresa ha perdido los demás objetivos de vista, los seguirá teniendo en sus planes de mediano y largo plazo y serán incluidos en el cuadro de mando integral de la empresa en los siguientes años.

3.7.1 Objetivos prioritarios y sus indicadores

Los objetivos estratégicos y sus indicadores que se incluirán en la primera versión del cuadro de mando integral de la empresa Maxotone se detallan a continuación.

3.7.1.1 Aumentar la utilidad generada por la empresa

El objetivo primordial de la empresa será incrementar la utilidad que genera por sus ventas. La utilidad de la empresa desde su creación ha sido muy variable de año a año, oscilando entre el 13% y el 60%. Mantener un objetivo estable de utilidad se hace muy necesario y para esto se estableció el indicador de resultado “**Margen de utilidad**”.

3.7.1.2. Incrementar los ingresos de ventas

El segundo objetivo clave en la perspectiva financiera es el de incrementar las ventas, meta por la cual el presente problema de investigación fue planteado inicialmente. Las ventas de la empresa han caído en los últimos cinco años en casi un 20% anual para lo cual se plantea el indicador de resultado “**Incremento del volumen de ventas**”, que permita recuperar los volúmenes de venta paulatinamente.

3.7.1.3. Mejorar la relación con los clientes

Para medir la relación que mantenemos con los clientes se plantea crear un nuevo proceso de análisis de satisfacción mediante el envío trimestral de encuestas a la base de clientes. Si bien utilizaremos esta herramienta para medir y obtener información sobre el desarrollo de las relaciones, los productos y los procesos, el indicador primario para este objetivo será el “**Indicador de promoción neto**” más conocido como *NPS*.

3.7.1.4. Posicionar la marca como líder en el mercado

Debido a que la empresa no cuenta con un presupuesto para realizar análisis de mercados extensos y también a que un análisis de este tipo en un mercado tan selectivo sería muy complejo, se ha determinado como indicador del objetivo de liderazgo del mercado al “**Posicionamiento digital de la marca**” que será determinado con su *Ranking* en el buscador más utilizado del Ecuador que es Google.

3.7.1.5. Crear un catálogo innovador de productos y servicios

Debido a que la estrategia de diferenciación es la más importante para conseguir los objetivos de la empresa el desarrollo de un catálogo innovador de productos y servicios es muy importante. Para esto se ha fijado un indicador de “**Desarrollo de nuevos productos y**

servicios” que será medido semestralmente y medirá la cantidad de nuevos elementos del catálogo que colaboren con un determinado porcentaje de las ventas.

3.7.1.6. Optimizar los canales de distribución y comercialización

Varios de los objetivos de nivel superior planteados por la dirección de la empresa necesitan nuevos canales de distribución y comercialización. Para esto se ha definido el indicador de **“Participación por canal”** que evaluará anualmente la creación de nuevos canales para la distribución o la venta de los productos de Maxotone con el objetivo de minimizar la contribución de cada canal al resultado global.

3.7.1.7. Mejorar la estrategia de mercadeo de la empresa

Este objetivo está muy relacionado al posicionamiento de la marca y los canales de distribución. Debido a que la estrategia de la empresa está basada en los canales digitales se ha definido el indicador **“Costo de adquisición de clientes”**. La estrategia de promoción y mercadeo de la empresa es nueva, por lo que se plantea un período de seis meses para recopilar datos de este indicador y poder fijar los valores que evalúen su rendimiento.

3.7.1.8 Implementar sistemas de información.

Este objetivo de aprendizaje y crecimiento será el que nos permita llevar control de los demás objetivos e impulsará la transformación digital de la empresa como una estrategia de largo plazo. Para medir este objetivo se ha definido el indicador **“Cumplimiento de plan de TI”** que evalúa el cumplimiento de los cronogramas de implementación de los sistemas que se planifiquen desplegar cada año dentro de la empresa.

3.7.2 Iniciativas y planes de acción

Una vez determinados los objetivos estratégicos prioritarios de la empresa, se procedió a realizar una sesión ejecutiva con el dueño de la empresa para definir las iniciativas que serán implementadas. El objetivo de este estudio de investigación es sentar la base de la transformación estratégica de la empresa, para lo cual en el siguiente capítulo se detallarán las iniciativas a implementarse y se realizará una medición de sus resultados en los casos en los que el alcance temporal de la investigación así lo permitan.

Las iniciativas de corto y mediano plazo que se han identificado son las siguientes:

1. Implementación del sistema de gestión estratégica.
2. Implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente.
3. Creación del nuevo catálogo de productos y servicios.
4. Desarrollo del plan de análisis de satisfacción.
5. Desarrollo del plan de mercado digital de la empresa.
6. Desarrollo del nuevo canal de distribución retail minorista.
7. Implementación del nuevo método de pago con tarjetas de crédito.
8. Convertir el sitio web de la empresa en un canal de venta Ecommerce.

3.7.3 Cuadro de mando integral

Con la determinación de los objetivos prioritarios y sus indicadores se procedió a construir el cuadro de mando integral para la empresa, enfocando sus componentes en las iniciativas de corto plazo que se pueden implementar dentro de la empresa. A continuación, en la Tabla 5, se resume el cuadro de mando integral de la empresa Maxotone.

Tabla 5. Cuadro de mando integral de la empresa Maxotone

| Objetivo | Perspectiva | Línea | Indicador | Medida | Meta | Peso | Iniciativa |
|---|--------------------|-------------------------|----------------------------------|--|-------------|-------------|---|
| Aumentar la utilidad generada por la empresa | Financiera | Innovación y Desarrollo | Margen de utilidad | 1 - (Costos / Ventas) | 30% | 20% | - |
| Incrementar los ingresos de ventas | Financiera | Gestión de clientes | Incremento del volumen de ventas | (Ventas año actual / Ventas año anterior) - 1 | 20% | 20% | - |
| Mejorar la relación con los clientes | Cliente | Gestión de clientes | Indicador de promoción neto | (# Promotores / # total de clientes) - (# Detractores / # total de clientes) | 50% | 14% | 2. Implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente. |

Tabla 5. (Continuación)

| Objetivo | Perspectiva | Línea | Indicador | Medida | Meta | Peso | Iniciativa |
|---|--------------------|-------------------------|--|--|-------------|-------------|---|
| Posicionar la marca como líder en el mercado | Cliente | Gestión de clientes | Posicionamiento digital de la marca | Ranking en buscador Google | #1 | 7% | 3. Desarrollo del plan de análisis de satisfacción. |
| Crear un catálogo innovador de productos y servicios | Cliente | Innovación y Desarrollo | Desarrollo de nuevos productos y servicios | # de nuevos productos que aporten más del 10% de venta | 1 | 14% | 5. Creación del nuevo catálogo de productos y servicios. |
| Optimizar los canales de distribución y comercialización | Procesos Internos | Excelencia operacional | Participación por canal | # de nuevos canales que aporten más del 20% de venta | 1 | 5% | 6. Desarrollo del nuevo canal de distribución retail minorista. |

Tabla 5. (Continuación)

| Objetivo | Perspectiva | Línea | Indicador | Medida | Meta | Peso | Iniciativa |
|---|--------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------------|--|-------------|---|
| Mejorar estrategia de mercadeo de la empresa | la de la | Procesos Internos | Gestión de clientes | Costo de adquisición de clientes | de Gasto en marketing y ventas / # de clientes adquiridos | Por definir | 11% 4. Desarrollo del plan de mercado digital de la empresa. |
| Implementar sistemas de información | de | Aprendizaje y Crecimiento | Excelencia operacional | Cumplimiento de plan de TI | Sistemas implementados con éxito / Sistemas por implementar planificados | 100% 10% | 1. Implementación del sistema de gestión estratégica. |

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para cumplir con el objetivo del presente trabajo de investigación que es diseñar el modelo de gestión estrategia de la empresa Maxotone se propuso implementar las iniciativas estratégicas prioritarias basadas en su impacto dentro de la empresa. Estas iniciativas serán desarrolladas en este capítulo para realizar un primer análisis del resultado de su adopción.

Para determinar la prioridad de implementación de las iniciativas se utilizó el peso ponderado que cada objetivo estratégico tiene en el cuadro de mando integral de la empresa, como se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6. Priorización de iniciativas estratégicas de empresa Maxotone

| Objetivo estratégico | Peso ponderado | Iniciativa |
|--|-----------------------|--|
| Mejorar la relación con los clientes | 14% | Implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente. |
| Crear un catálogo innovador de productos y servicios | 14% | Creación del nuevo catálogo de productos y servicios. |
| Implementar sistemas de información | 10% | Implementación del sistema de gestión estratégica. |

Tabla 6. (Continuación)

| Objetivo estratégico | Peso ponderado | Iniciativa |
|--|-----------------------|--|
| Mejorar la estrategia de mercadeo de la empresa | 9% | Desarrollo del plan de mercado digital de la empresa. |
| Posicionar la marca como líder en el mercado | 7% | Desarrollo del plan de análisis de satisfacción. |
| Optimizar los canales de distribución y comercialización | 6% | Desarrollo del nuevo canal de distribución retail minorista. |

Una vez definidas las iniciativas con mayor impacto en el desempeño de la empresa, se determinó junto con la gerencia un cronograma inicial de implementación que podemos apreciar en la Figura 13.

Adicionalmente, basados en el alcance temporal del trabajo de investigación, se definieron las tres iniciativas a desarrollar en el primer semestre del año 2022, sobre las cuales detallarán los procesos de planeación, implementación y ejecución, así como la evaluación preliminar de sus resultados:

1. Implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente.
2. Creación del nuevo catálogo de productos y servicios.
3. Implementación del sistema de gestión estratégica.

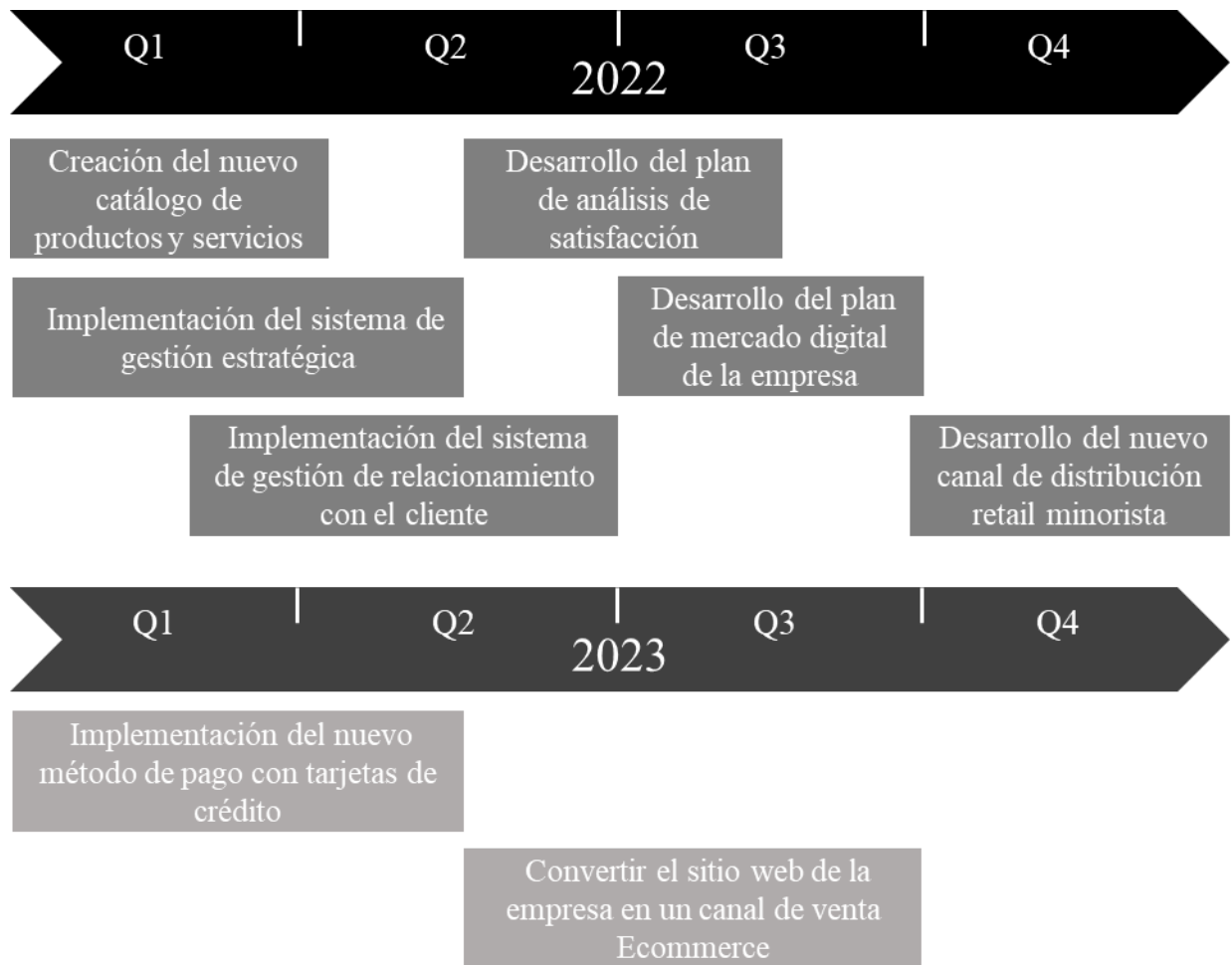


Figura 13. Cronograma preliminar de iniciativas estratégicas de la empresa Maxotone

4.1 Sistema de gestión de relacionamiento con el cliente.

Uno de los principales impulsores de los objetivos de ventas y rentabilidad de la empresa es mejorar la relación que se mantiene con los clientes. Para poder realizar un seguimiento de la comunicación, actividades e iniciativas que se realizan con los consumidores se plantea implementar un sistema de gestión del relacionamiento, conocido generalmente como *CRM*.

Debido a que la práctica de seguimiento comercial y de servicio es nueva en la empresa se plantea el uso de una herramienta gratuita que no genere costos adicionales en la empresa y

que tenga todas las funcionalidades necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa, pero que a la vez sea sencilla de manejar.

Tras realizar una evaluación de los tres principales sistemas de gestión de clientes que existen en el mercado, por medio de pruebas de los sistemas y comparativos de empresas especializadas, se determinó que la mejor opción para esta fase inicial de la iniciativa es la herramienta Sales Hub ® de la empresa HubSpot.

Para realizar la calificación de los sistemas de gestión de clientes se estableció el siguiente esquema de calificación:

1. Funcionalidades: Un punto por cada funcionalidad del sistema, ventas, marketing y servicio.
2. Facilidad de uso: Dos puntos para los sistemas de fácil uso, un punto para los intermedios y cero puntos para los sistemas difíciles de implementar y usar.
3. Limitaciones: Un punto si no tienen limitaciones y cero puntos si tienen alguna limitación de uso.
4. Ranking: Tres puntos para el primer lugar, dos puntos para el segundo lugar y tres puntos para el tercer lugar.

En la Tabla 7 podemos ver el resumen de la evaluación realizada en conjunto con la gerencia de la empresa y en la Tabla 8 las calificaciones obtenidas por cada sistema en base a nuestra calificación.

Tabla 7. Evaluación del sistema de gestión de clientes para la empresa Maxotone

| Sistema | Funcionalidades | Facilidad | Limitaciones | FindMyCrm | FitSmallBusiness | TechRadar |
|-------------------|-----------------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| HubSales | Ventas, Marketing, Servicio | Fácil | - | 1 | 3 | 3 |
| FreshSales | Ventas, Marketing | Medio | - | 4 | 1 | 1 |
| ZohoCRM | Ventas, Marketing | Fácil | 3 usuarios | 3 | 4 | 2 |

Tabla 8. Evaluación del sistema de gestión de clientes para la empresa Maxotone

| Sistema | Funcionalidades | Facilidad | Limitaciones | FindMyCrm | FitSmallBusiness | TechRadar | Total |
|-------------------|------------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| HubSales | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| FreshSales | 2 | 1 | 1 | | 3 | 3 | 10 |
| ZohoCRM | 2 | 2 | 0 | 1 | | 2 | 7 |

Esta herramienta será gestionada por la gerencia de la empresa directamente y como procedimiento sea ha determinado que cada nuevo cliente y venta a partir del 1 de abril del año 2022 deberá ser registrado en dicho sistema.

Para la implementación del sistema se procedió con la carga de información de los principales contactos del año 2021. Con esta información se procedió a modelar el perfil del cliente, la información que se registrará en el sistema es la siguiente:

1. Nombre del cliente: Primer nombre y apellido
2. Empresa del cliente: En caso de existir
3. Correo electrónico: Identificador único de contacto
4. Número de teléfono: Como punto de contacto principal
5. Ciudad: Para determinar ubicación geográfica del cliente
6. Segmento: Salud ocupacional, Profesionales, Aficionados
7. Negocios asociados: Cantidad total de ventas
8. Ingresos totales: Monto total de ingresos del cliente
9. Fecha de creación: Fecha de la primera venta
10. Fecha de cierre reciente: Fecha de la última venta
11. Monto reciente: Monto de la última venta

Los atributos citados anteriormente junto con las actividades relacionadas al cliente conforman la vista 360 de los contactos como se aprecia en la Figura 14.

[Contactos](#) [Conversaciones](#) [Marketing](#) [Ventas](#) [Asistencia técnica](#) [Automatización](#) [Informes](#)

[Buscar actividad](#) [Expandir todo](#) [Contraer todo](#)

Jordi Fabara
 AudioPRO Music
 jordifabara@audiopro.com.ec

[Correo](#)
 jordifabara@audiopro.com.ec

[Número de teléfono](#)
 +593-4-238-5880

[Ciudad](#)
 Guayaquil

[Segmento](#)
 Profesionales

[Negocios asociados](#)
 1

[Ingresos totales](#)
 \$1.200,00

[Fecha de creación del primer negocio](#)
 03/04/2022 8:31 PM GMT-5

[Fecha de cierre del negocio reciente](#)
 03/04/2022 8:33 PM GMT-5

[Monto del negocio reciente](#)
 \$1.200,00

Actividad Notas Correos electrónicos Llamadas Más

Filtrar por: [Filtrar actividad \(19/21\)](#) [Todos los usuarios](#)

abril 2022

Actividad del negocio 3 de abr. de 2022 a la(s) 8:35 PM GMT-5
Iván Boada movió negocio **AudioPRO Music - 1502 - Paneles** a **Venta**. [Ver detalles](#)

Actividad del negocio 3 de abr. de 2022 a la(s) 8:31 PM GMT-5
Iván Boada creó negocio **AudioPRO Music - 1502 - Paneles**

Cambio en el ciclo de vida 3 de abr. de 2022 a la(s) 6:58 PM GMT-5
Iván Boada actualizó la etapa del ciclo de vida de este contacto en **Subscriber**. [Ver detalles](#)

Contacto creado a partir de Fuentes sin conexión 3 de abr. de 2022 a la(s) 6:58 PM GMT-5 de Contactos

Empresas (1) [+ Agregar](#)

Principal
AudioPRO Music
 audiopro.com.ec
 Teléfono:

Negocios (1) [+ Agregar](#)

AudioPRO Music - 1502 - Paneles
 Cantidad: \$1.200,00
 Fecha de cierre: 3 de abril de 2022
 Etapa: **Venta**

[Ver todo negocios](#)

Tickets (0) [+ Agregar](#)

Monitoriza las solicitudes de clientes asociadas con este registro.

Archivos adjuntos [Agregar](#)

Ve los archivos adjuntos a las actividades o cargados en este registro.

[Atribución de creación](#) [Chat](#) [Ayuda](#)

[Pertenencia a listas](#) [Administrar](#)

Figura 14. Vista 360 del cliente en el CRM de la empresa Maxotone

Otro punto importante de la implementación del sistema de gestión de relacionamiento con los clientes es que la información de la empresa se puede empezar a explotar y analizar de una forma ágil. Con esta información podemos tomar decisiones y ejecutar acciones en base a información y no percepción como se venía realizando en la empresa.

En la Figura 15 podemos visualizar la vista de negocio del sistema CRM de la empresa Maxotone. En la versión inicial del sistema se registrará la venta de cada producto como un negocio diferente dentro del sistema, así pertenezcan a la misma factura, esto con el fin de poder explotar la mayor cantidad de información posible.

Esta versión registra la siguiente información sobre una venta:

1. Nombre del negocio: Identificador de la venta conformada por el nombre del cliente, el número de factura y la categoría del producto.
2. Valor: Valor de la venta del producto específico expresada en dólares.
3. Fecha de cierre: Fecha en la que se vendió el producto.
4. Etapa: En la primera versión solo tendrá una etapa llamada venta, debido a que actualmente no hace falta hacer seguimiento de los ciclos de venta de la empresa.
5. Producto: Registra el producto y subproducto que se vendió.
6. Contacto: Registra el contacto que realizó la compra.
7. Empresa: Registra la empresa que realizó la compra en caso de existir.

The screenshot displays the Maxotone CRM interface for a business view. The top navigation bar includes options like 'Contactos', 'Conversaciones', 'Marketing', 'Ventas', 'Asistencia técnica', 'Automatización', and 'Inform'. The main content area is divided into three columns:

- Left Column:**
 - Business name: **AudioPRO Music - 1502 - Paneles**
 - Value: \$1.200
 - Closing date: 01/04/2022
 - Stage: Venta
 - Product: Panel Piramidal 100x100
 - Buttons: 'Ver todas l...' and 'Ver el histori...'
- Middle Column:**
 - Search bar: 'Buscar actividad'
 - Filters: 'Expandir todo', 'Contraer todo', 'Actividad', 'Notas', 'Correos electrónicos', 'Más'
 - Filter by: 'Filtrar actividad (10/12)', 'Todos los usuarios'
 - Month: abril 2022
 - Activity log:
 - 'Actividad del negocio' on 3 de abr. de 2022 at 8:35 PM GMT-5: Iván Boada moved the business to 'Venta'. [Ver detalles](#)
 - 'Negocio creado por' on 3 de abr. de 2022 at 8:31 PM GMT-5: Iván Boada
- Right Column:**
 - Contacts (1): **Jordi Fabara**, AudioPRO Music, jordifabara@audiopro.com..., +593-4-238-5880
 - Companies (1): **AudioPRO Music**, audiopro.com..., Teléfono:
 - Tickets (0)
 - Buttons: 'Chat', 'Ayuda'

Figura 15. Vista de negocios en el CRM de la empresa Maxotone

4.1.1 Resultado de la implementación del sistema de gestión de relacionamiento con el cliente.

El registro y seguimiento de ventas de los productos de la empresa dentro del sistema de gestión de relacionamiento de clientes ha permitido explotar información antes desconocida por la empresa, como la periodicidad de compra, los productos preferidos por los distintos segmentos, el volumen de venta de cada categoría y producto, entre otros.

Como ejemplo de esta nueva fuente de información contextualizada y estructurada vemos en la Figura 16 un reporte de avance de ventas mensuales de la empresa obtenido directamente del sistema.

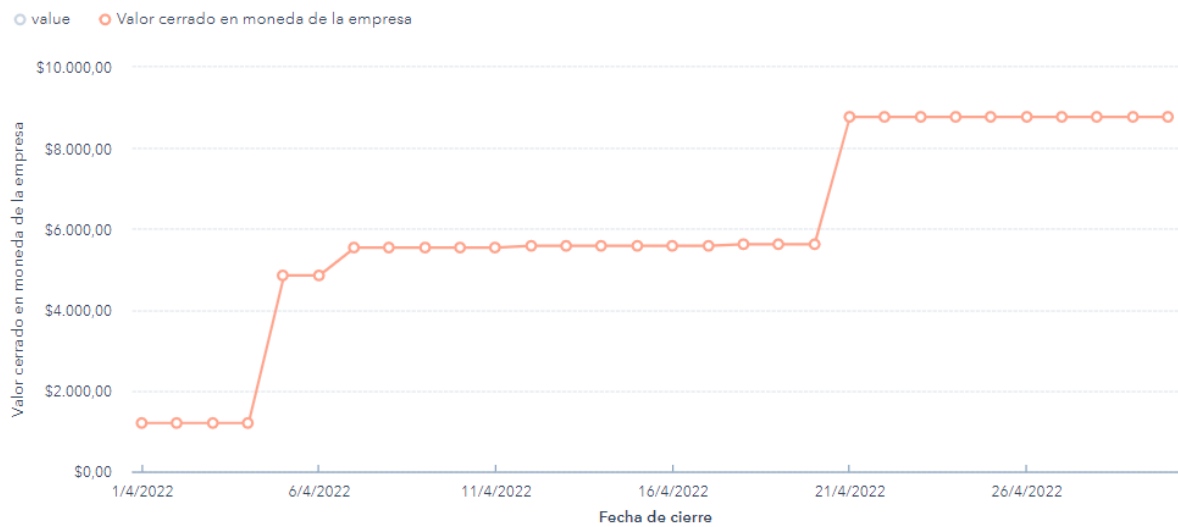


Figura 16. Informe de avance de ventas mensual Maxotone

También podemos explotar la información con herramientas externas, como una hoja de cálculo, para obtener un análisis de las ventas por segmento y producto, como podemos apreciar en la Figura 17 y Figura 18 respectivamente.

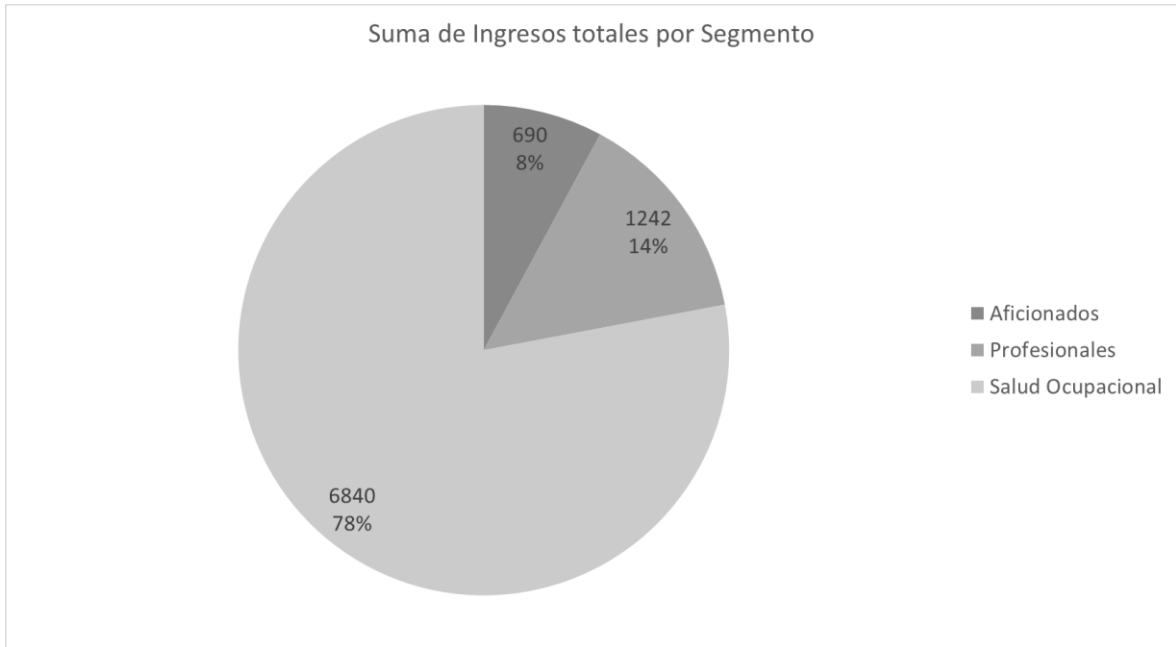


Figura 17. Suma de ingresos totales por segmento Maxotone

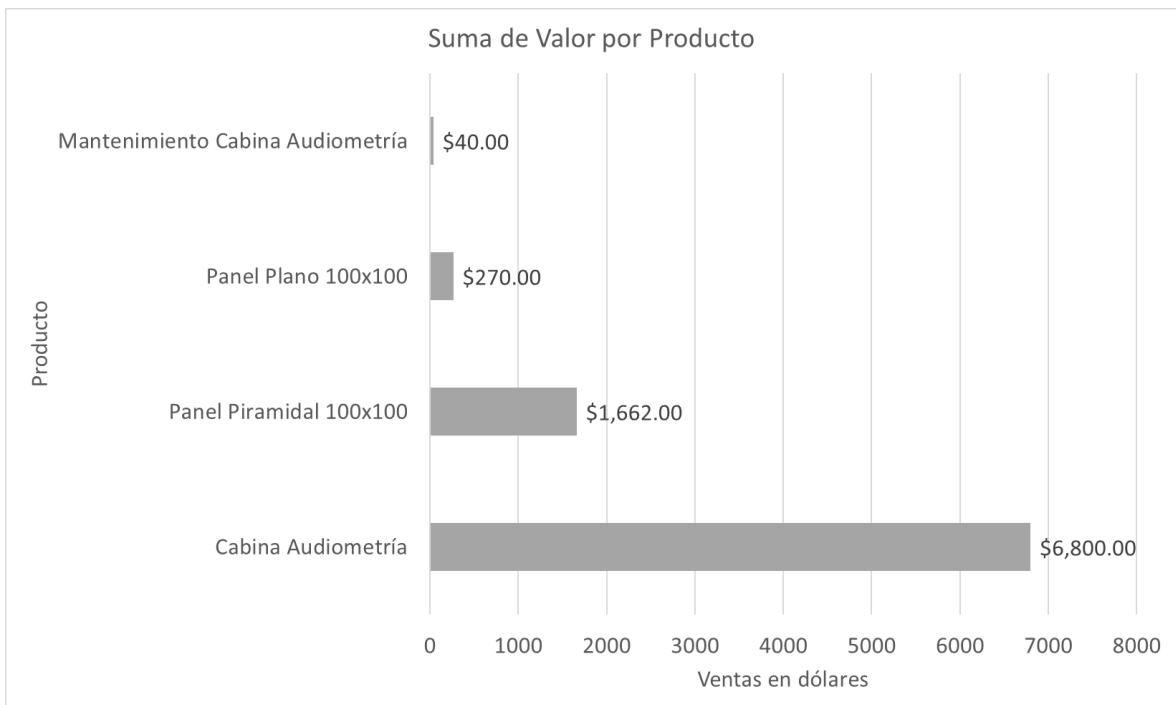


Figura 18. Suma de ingresos totales por producto Maxotone

Los resultados de la implementación del sistema en cuanto a las fuentes de datos disponibles con información estructurada y relevante se presentan en la Tabla 9 a continuación:

Tabla 9. Fuentes de datos de ventas de la empresa Maxotone

| Fuente de datos | Cantidad |
|--------------------------------------|-----------------|
| Total de clientes registrados | 34 |
| Total de empresas registradas | 22 |
| Total de negocios registrados | 14 |

4.2 Nuevo catálogo de productos y servicios

Con el fin de crear un catálogo innovador de productos y servicios se plantea medir el número de nuevos productos que aporten con más del diez por ciento al volumen total de las ventas. Para cumplir con este objetivo en conjunto con la gerencia se ha decidido crear tres nuevos productos para el primer semestre del año 2022.

En este análisis también se decidió retirar un producto del catálogo actual debido a su baja demanda y el plan de mediano plazo de la empresa de incursionar en servicios de insonorización. Este producto, que podemos visualizar en la Figura 19, es el panel de insonorización, el cual en los últimos años no ha registrado ventas y podría confundir a los posibles clientes cuando el portafolio de servicios nuevos sea lanzado al mercado.

IS01

PANEL DE INSONORIZACION

- Dimensión: 100cm. x 100cm. X 6cm.
- Panel de insonorización en espuma de poliuretano de alta densidad y poliex.
- Atenuación de ruido de +/- (-16 dB).
- Insonoriza y acondiciona a la vez.
- Retardante al fuego.
- Panel triangular en color gris.



Figura 19. Panel de insonorización

Los primeros productos nuevos que se lanzaron al mercado en el año 2022 fueron: el panel hexagonal de tres dimensiones, Figura 20; y el panel cuadrado biselado, Figura 21. Estos dos productos se desarrollaron debido al éxito en ventas del panel hexagonal biselado que fue introducido en el año 2021.

Tanto la forma hexagonal, como el biselado de estos productos, permiten crear diseños totalmente diferentes a los tradicionales, diferenciándose de la competencia actual y permitiendo a los clientes crear espacios y ambientes únicos y atractivos.



AB3D
PANEL HEXAGONAL 3D

- Dimensión: 50cm. x 50cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores
- También disponible en 100 x 100 x 5 cm

Figura 20. Panel hexagonal de tres dimensiones

AB02-C
PANEL CUADRADO BISELADO

- Dimensión: 50cm. x 50cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6 / 0,65.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores.



Figura 21. Panel cuadrado biselado

Posteriormente, debido a un pedido personalizado de un cliente, se decidió añadir un producto que había sido solicitado varias veces en el pasado y no ha sido fabricado hasta el momento en vista de la poca cantidad de estas solicitudes. El producto no ha sido lanzado al mercado todavía, será parte del plan de desarrollo de producto del segundo semestre del 2022.

Este nuevo producto, que se puede visualizar en la Figura 22, ha sido nombrado como resonador acústico y cumple con una doble función de difusión y absorción acústica, convirtiéndose en una alternativa muy atractiva para los espacios profesionales de grabación o producción musical.

Con estas modificaciones y adiciones a los productos de la empresa se procedió a diseñar y publicar el catálogo de productos 2022 de la empresa Maxotone que se puede encontrar en el Anexo E del presente trabajo de investigación.

- RA01**
RESONADOR ACÚSTICO
- Dimensión: 60cm. x 60cm. X 6cm.
 - Panel de absorción tipo Resonador en madera y espuma de poliuretano de alta densidad.
 - Coeficiente de absorción promedio de 0,65 / 0,70.
 - Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
 - Color: Cualquier color.



Figura 22. Resonador acústico

4.2.1 Resultado de la implementación del nuevo catálogo de productos y servicios

Desde el lanzamiento de los nuevos productos del catálogo se han obtenido datos alentadores sobre sus ventas y aceptación, generando no solo ventas directas sino un mejor posicionamiento de la marca, con varias oportunidades generadas que se encuentran en desarrollo u otras que terminaron en la venta de otros productos.

El resumen de ventas de los productos se puede visualizar en la Tabla 10, con su volumen de ventas y porcentaje de participación en los ingresos de la empresa desde la implementación del sistema *CRM* de la empresa en abril de 2022.

Tabla 10. Informe de ventas de nuevos productos abril – mayo 2022

| Indicador | Resultado | Relación |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|
| Ventas de nuevos productos | 2 | 14.3% del total |
| Volumen de ventas | USD 2,279.00 | 11.4% del total |

4.3 Sistema de gestión estratégica

El objetivo principal del estudio es establecer una línea estratégica en la empresa que nos permita conseguir los objetivos planteados por la gerencia. Para poder monitorear los avances de las iniciativas que permitirán conseguir estas metas, es necesario implementar un sistema que mida, evalúe y mejore los indicadores de desempeño establecidos en el cuadro de mando integral propuesto en el capítulo anterior.

Luego de una evaluación de las alternativas del mercado, su alcance, costo y proceso de implementación, se decidió implementar la herramienta BSC DESIGNER® de la empresa KITONIK S.R.O. Esta herramienta es de uso gratuito para pequeños proyectos de hasta cinco cuadros de mando y treinta y seis indicadores.

El sistema se proporciona como un servicio alojado en la nube de la compañía por lo que no requiere de instalación o infraestructura adicional para su uso, lo que hace que no requiera de una inversión de capital o recurrente. La herramienta será administrada y gestionada por la gerencia de la empresa directamente como parte de sus actividades estratégicas para el desarrollo de la empresa, por lo que no requerirá de personal adicional para su funcionamiento.

Esta herramienta nos permite administrar, visualizar y gestionar la siguiente información del cuadro de mando integral de la empresa:

1. Objetivos estratégicos e iniciativas por implementar
2. Perspectivas y líneas estratégicas
3. Pesos ponderados, indicadores de desempeño y sus valores de seguimiento

4.3.1 Resultado de la implementación del sistema de gestión estratégica

Toda la información del cuadro de mando integral para el año 2022 ha sido alimentada en el sistema y puede ser accedida a través de la dirección <https://es.webbsc.com>. Por motivos de presentación se ha procedido a exportar la información del sistema con los valores preliminares del primer trimestre de 2022, esta información la podemos visualizar a continuación en la Figura 23 y Figura 24.

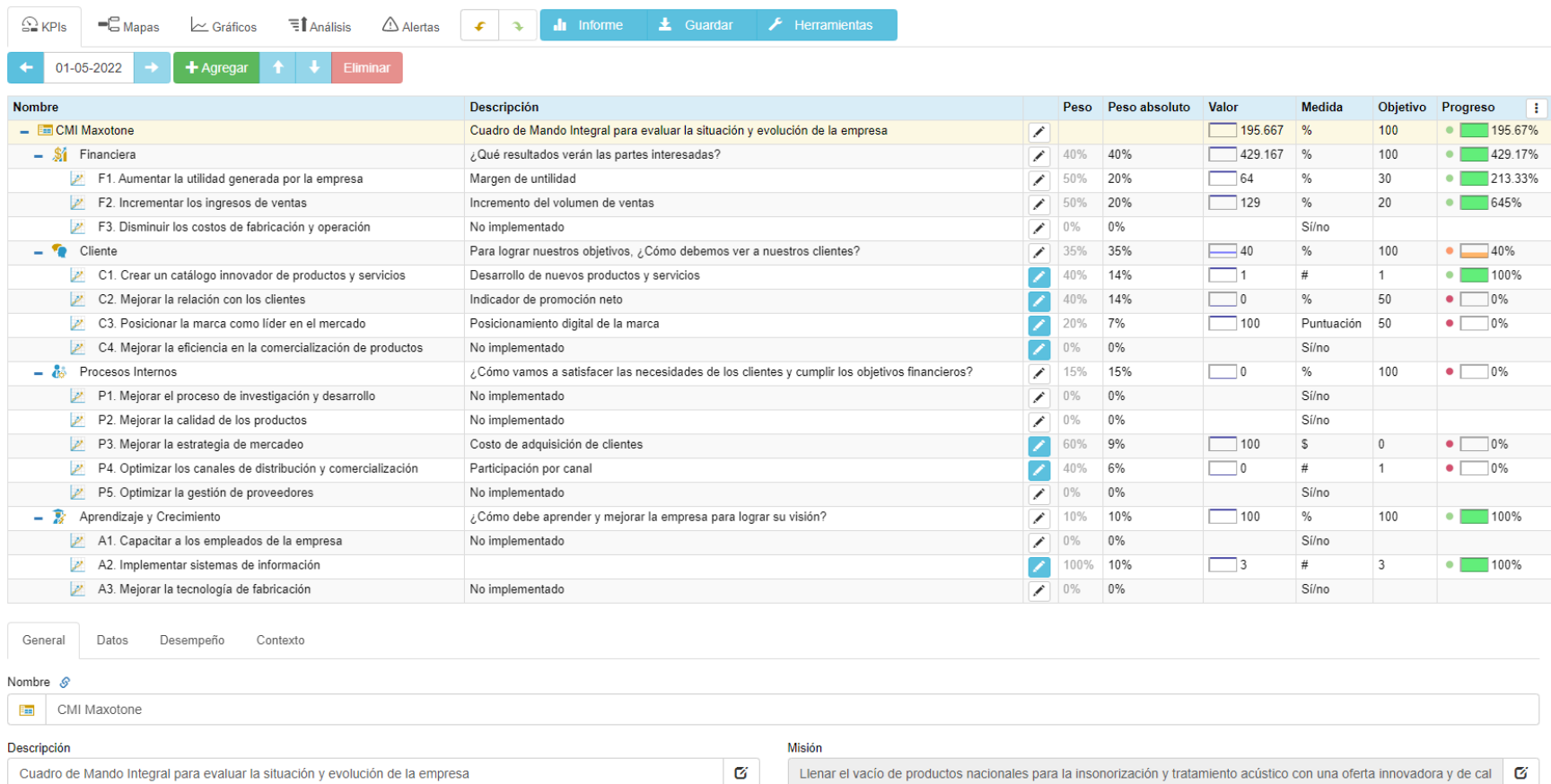


Figura 23. Panel de control del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022

| | |
|--|--------------------------------|
| | CMI Maxotone |
| | 195.67% |
| | 42% 17% Financiera |
| | 40% Cliente |
| | 0% Procesos Internos |
| | 100% Aprendizaje y Crecimiento |

Llenar el vacío de productos nacionales para la insonorización y tratamiento acústico con una oferta innovadora y de calidad que apoye el crecimiento de los productores audiovisuales del país

Ser la empresa líder de tratamiento e insonorización acústica en el Ecuador y la Región Andina, ofreciendo un portafolio de productos y servicios innovador y de calidad

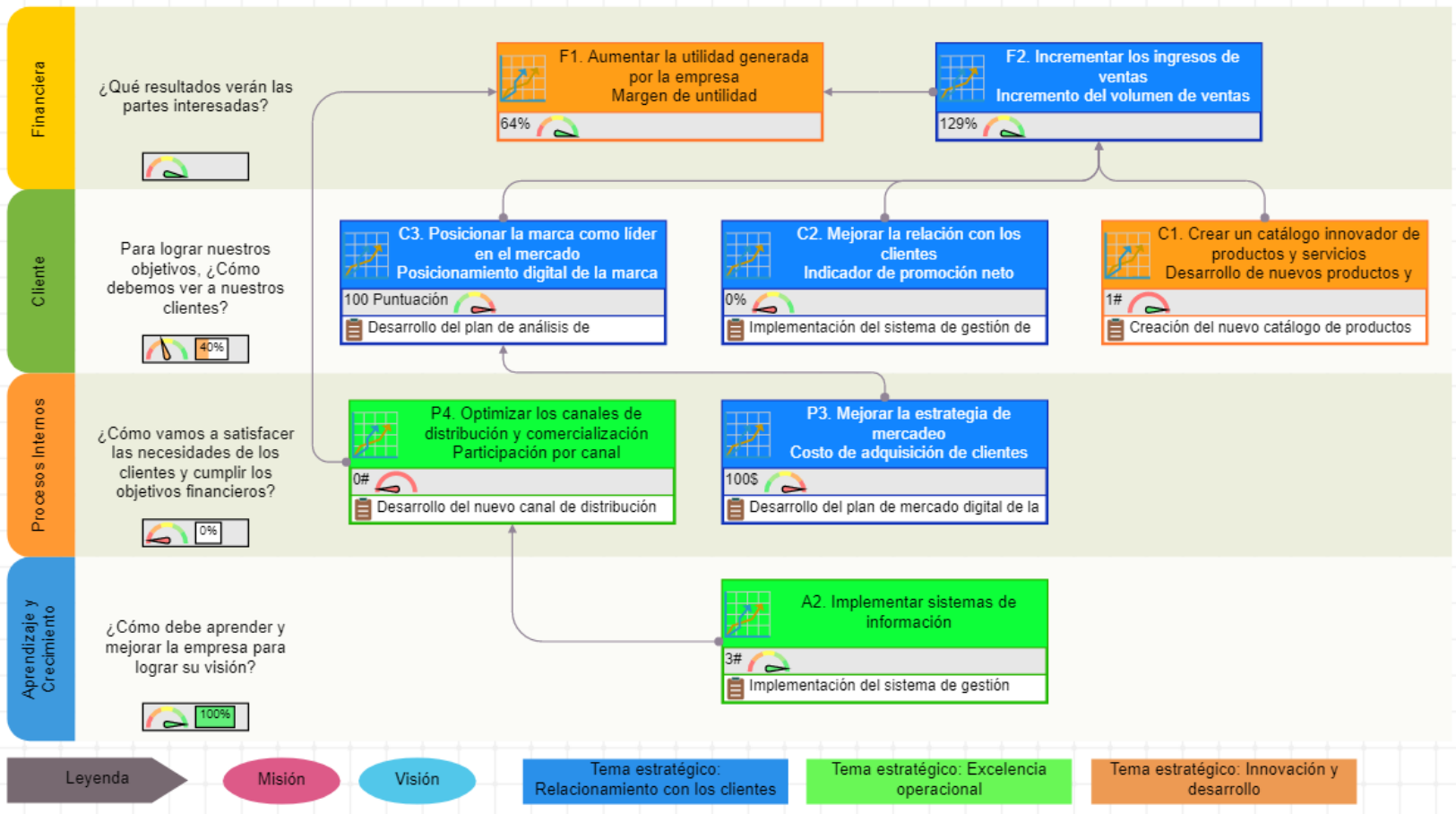


Figura 24. Mapa visual del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022

Adicionalmente, la herramienta BSC DESIGNER® también genera informes de seguimiento que pueden ser descargados o visualizados dentro del mismo sistema. En la Figura 25 podemos observar un ejemplo del informe “Visión general” en su sección resumen.

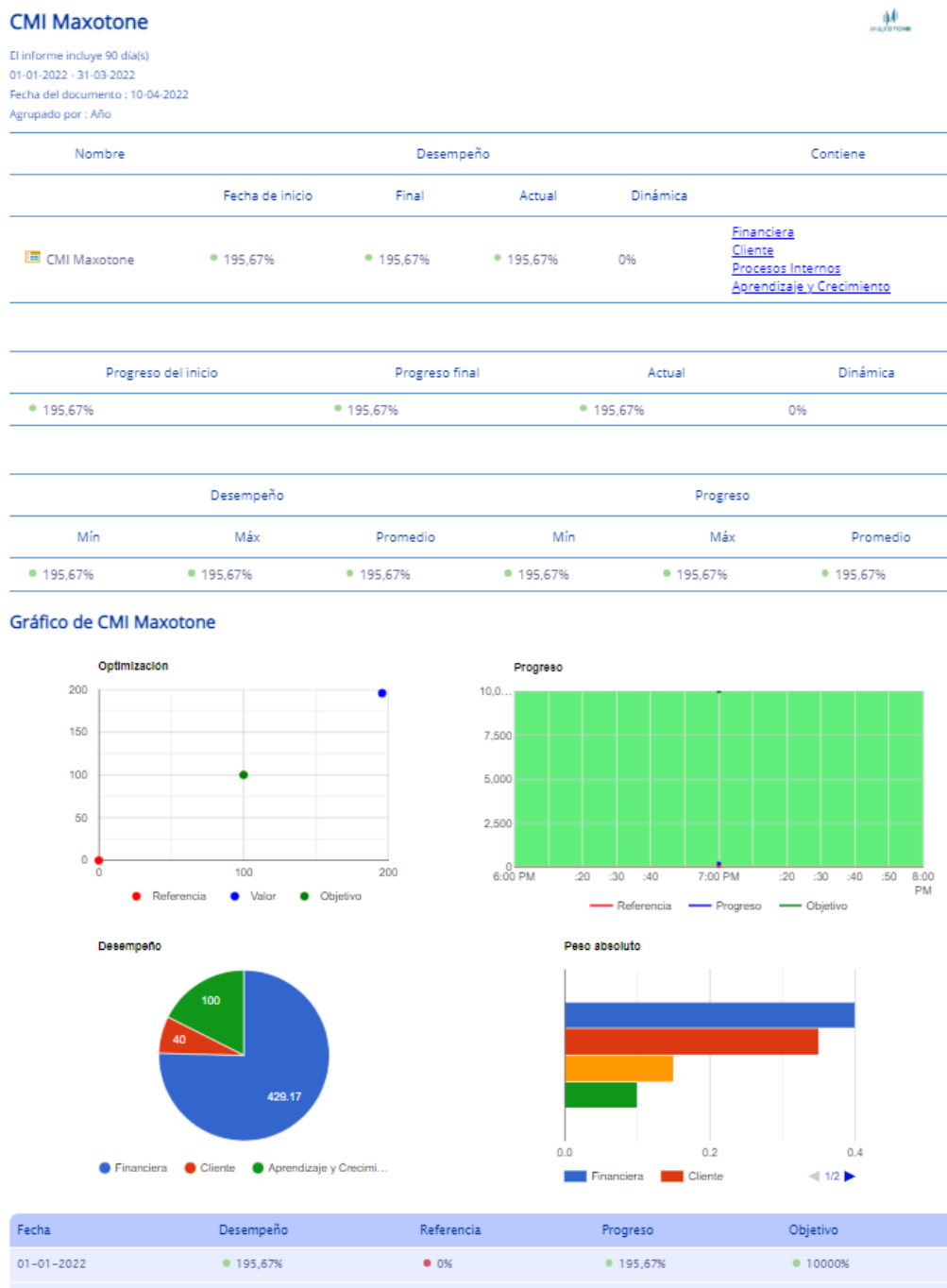


Figura 25. Informe de visión general del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2022

Como se puede apreciar en las gráficas anteriores el seguimiento de los indicadores que evalúan el avance de las iniciativas implementadas se encuentra activo. La gerencia ha decidido realizar un seguimiento mensual de este panel de información, actualizando los indicadores que puedan tener nuevos datos, para así detectar posibles riesgos y oportunidades de forma anticipada.

A continuación, en la Tabla 11 se muestran los períodos de actualización de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral de la empresa Maxotone para el año 2002.

Tabla 11. Periodicidad del cuadro de mando integral Maxotone para el año 2002

| Objetivo | Indicador | Período |
|--|--|----------------|
| Aumentar la utilidad generada por la empresa | Margen de utilidad | Mensual |
| Incrementar los ingresos de ventas | Incremento del volumen de ventas | Mensual |
| Crear un catálogo innovador de productos y servicios | Desarrollo de nuevos productos y servicios | Trimestral |
| Mejorar la relación con los clientes | Indicador de promoción neto | Mensual |
| Posicionar la marca como líder en el mercado | Posicionamiento digital de la marca | Mensual |

Tabla 11. (Continuación)

| Objetivo | Indicador | Período |
|--|---|----------------|
| Mejorar la estrategia de mercadeo de la empresa | Costo de adquisición de clientes (Implementación en 6 meses) | Mensual |
| Optimizar los canales de distribución y comercialización | Participación por canal | Trimestral |
| Implementar sistemas de información | Cumplimiento de plan de TI | Trimestral |

El resultado de este plan de seguimiento de la gestión estratégica ha sido muy beneficio para la gerencia, se han realizado un total de cinco reuniones de seguimiento en lo que va del 2022, tal como podemos apreciar en la Figura 26. En la última sesión se solicitó al propietario de la empresa su evaluación sobre el sistema, describiéndola como “un nuevo giro al negocio”.

Los indicadores del cuadro de mando integral han permitido que se tenga una clara visión de la estrategia y las metas, también le han permitido a la dirección tomar decisiones informadas y controlar su efectividad. “William Boada” (Gerente de Maxotone) asegura que “el comportamiento era similar a lo que hemos visto, pero el tener datos y poder utilizarlos nos llevan al siguiente paso”.

Plan de reuniones de seguimiento de CMI

Año 2022

| Mes | Obejtivo | Participantes | Lugar | Fecha | Completado |
|-------------------|--|--|----------------------------|-----------|------------|
| Enero | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 6/2/2022 | Sí |
| Febrero | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 5/3/2022 | Sí |
| Marzo | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento 2. Evaluación de Indicadores de Producto y Sistemas | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Residencia de Investigador | 9/4/2022 | Sí |
| Abril | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 202-05-08 | Sí |
| Mayo | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 4/6/2022 | Sí |
| Junio | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento 2. Evaluación de Indicadores de Producto y Sistemas | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Residencia de Investigador | 2/7/2022 | NO |
| Julio | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 6/8/2022 | NO |
| Agosto | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 3/9/2022 | NO |
| Septiembre | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento 2. Evaluación de Indicadores de Producto y Sistemas | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Residencia de Investigador | 1/10/2022 | NO |
| Octubre | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 5/11/2022 | NO |
| Noviembre | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Oficina Máxotone | 3/12/2022 | NO |
| Diciembre | 1. Evaluación de Indicadores Financieros y de Relacionamiento 2. Evaluación de Indicadores de Producto y Sistemas | 1. William Boada - Gerente de la empresa 2. Iván Boada - Investigador | Residencia de Investigador | 7/1/2023 | NO |

Figura 26. Plan de seguimiento de gestión estratégica Maxotone

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Se estableció la situación de la empresa en relación con su macro y microentorno, lo que permitió determinar las oportunidades de crecimiento que la dirección estaba buscando para solventar la caída en ventas de los últimos años. En el análisis del macroentorno se identificaron oportunidades de carácter normativo y social importantes para el desarrollo del mercado de la empresa, mientras que en la visión del microentorno se pudo establecer la capacidad de innovación y el relacionamiento con los clientes como una fortaleza importante para apalancar la estrategia futura de la organización.

Se determinó que la estrategia de diferenciación era el camino adecuado para Maxotone, implementando una visión a corto y mediano plazo apalancada en la innovación y calidad de sus productos. También se pudo identificar que los objetivos enfocados en mejorar el relacionamiento con los clientes de la empresa y ofrecer un catálogo de productos de excelencia permitirían alcanzar las metas financieras de la compañía.

Se establecieron tres iniciativas estratégicas prioritarias para la consecución de los objetivos de la empresa, la implementación de un sistema de gestión de relacionamiento con los clientes, la construcción de un nuevo catálogo de productos y servicios, y la adopción de un nuevo sistema de gestión estratégica. La empresa en la actualidad está en capacidad de medir y controlar el avance de sus objetivos con el uso de indicadores de gestión que identifiquen el avance de sus planes estratégicos.

Se elaboró un cronograma de implementación de iniciativas estratégicas que logro ser realizado en los tiempos y costos planificados. El sistema de gestión de relacionamiento de la empresa cuenta con más de 30 cuentas identificadas y ha permitido establecer el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado en los que la empresa participa. El nuevo catálogo de productos ha permitido incrementar las ventas y posicionarse mejor frente a los clientes. El sistema de gestión estratégica ha permitido identificar el avance de los objetivos y el resultado de las iniciativas de forma ágil y eficiente.

La gerencia de la empresa está satisfecha con la implementación de las iniciativas y el modelo estratégico que se ha diseñado para Maxotone. Los indicadores financieros se han recuperado notablemente, incluso superando las expectativas de la dirección. Este resultado solo ha podido ser conseguido por el compromiso de adopción y participación por parte del propietario de la compañía.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar un análisis de lienzo de modelo de negocio *As Is* de forma anual para poder determinar si existen cambios en los clientes de la empresa, su oferta de productos y servicios, los componentes de su infraestructura y sus finanzas. Esta foto periódica de la empresa permitirá dar seguimiento a los cambios implementados y como afectan la estructura interna.

Se recomienda realizar una revisión anual de los objetivos estratégicos de la empresa y evaluar las iniciativas planteadas y su prioridad. El cumplimiento o no de los metas de la empresa podría modificar las necesidades de corto y mediano plazo, por lo que es adecuado que la dirección realice este análisis, sin llegar a ser mandatorio que se ejecute una reestructuración.

El cronograma inicial de iniciativas estratégicas de la empresa puede ser revisado y modificado según cambien las circunstancias internas o externas de la misma. Sin embargo, se recomienda en lo posible seguir el plan de ejecución, esto generará un cambio de cultura en la empresa, dando valor a los temas estratégicos y su cumplimiento. Las herramientas implementadas durante este trabajo de investigación pueden ser evaluadas periódicamente para determinar su valor. Se recomienda a la dirección adoptar una ideología empresarial de innovación y mejora continua que acompañe su estrategia de diferenciación.

La contratación de una empresa o profesional especializado que acompañe la implementación de las iniciativas de mercadeo y digitalización de los productos y ofertas es recomendable. La gerencia de la empresa reconoce la falta de experiencia en estos puntos, por lo cual es recomendable realizar un caso de negocio pensando en la inversión y el retorno que estas estrategias puedan tener, antes de iniciar su ejecución.

Se recomienda a la empresa que antes de empezar a planificar su plan de expansión regional, realice un estudio de mercado en los países vecinos. Las inversiones que podrían ser necesarias para lograr esta visión pueden ser muy altas, por lo que la decisión del momento y la forma de iniciar este proceso toma mucha relevancia. También recomendamos a la gerencia que se cumplan los objetivos en el mercado nacional antes de planificar el modelo de expansión, ya que la información del éxito o fracaso de las iniciativas a mediano plazo será de utilidad al momento de minimizar los riesgos de este plan.

El éxito en la adopción de herramientas tecnológicas y nuevos modelos de negocio tienen mucho que ver con el compromiso de la dirección, por lo que recomendamos al gerente de la empresa que planifique su capacitación en temas estratégicos. Se recomienda también que todos los procesos de mejora relacionados con la empresa tengan un presupuesto determinado para evaluar su impacto.

REFERENCIAS

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2021). Estaciones concesionadas de Radiodifusión Sonora AM, FM [Archivo Excel]. Radiodifusión sonora y Televisión abierta. <https://www.arcotel.gob.ec/radiodifusion-sonora-y-television-abierta2>
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2021). Estaciones concesionadas de Televisión Abierta y Digital terrestre [Archivo Excel]. Radiodifusión sonora y Televisión abierta. <https://www.arcotel.gob.ec/radiodifusion-sonora-y-television-abierta2>
- Alcazar, M. (5 de marzo de 2020). Bienestar. ¿Cómo insonorizar una habitación y cuánto cuesta? El mueble. https://www.elmueble.com/bienestar/como-insonorizar-habitacion-y-cuanto-cuesta_44725
- Asamblea Nacional. (2021). Pleno - Asambleaístas. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/pleno-asambleistas>
- Banco Central del Ecuador. (2021). El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento para 2021 a 3,55%. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Banco Mundial. (s.f.). Población, total - Ecuador. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.totl?locations=EC>
- Ca' Zorzi, A. (2011). Las TIC en el desarrollo de la PyME. Algunas experiencias de América Latina. Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN).

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (11 de julio de 2019). Comunicados. América Latina y el Caribe alcanzará sus niveles máximos de población hacia 2058. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-alcanzara-sus-niveles-maximos-poblacion-2058>
- Consejo Nacional Electoral. (2011). Presentación de resultados finales elecciones generales 2021 - Segunda vuelta. <https://app01.cne.gob.ec/Resultados20212V>
- Decreto Ejecutivo 2393 de 2003. Por medio del cual se expide el Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores. 21 de febrero de 2003. R.O. No. 565.
- D'urso, B. (23 de marzo de 2021). 8 equipos esenciales para armar un home studio. MusicaPod. <https://musicapod.com/armar-un-home-studio>
- Educaedu Ecuador. (s.f.). Carrera de Música en Ecuador. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://www.educaedu.com.ec/carrera/musica>
- European Knowledge Center for Information Technology. (2015). ¿Cuáles son las ventajas de un ERP en la nube? <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/erp-nube>
- Evaluando ERP. (s.f.). ERP para PyMEs. <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/erp-pymes>
- Gómez-Rojo, R., Alameda, L., Rodríguez, A., Calderón, V. y Gutiérrez-González, S. (2019). Characterization of Polyurethane Foam Waste for Reuse in Eco-Efficient Building Materials [Caracterización de residuos de espuma de poliuretano para su reutilización en materiales de construcción ecoeficientes]. MDPI.
- Guillén, M. (2003). La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos.
- Hagel, J., y Singer, M. (1999). Unbundling the corporation [Desfragmentando la empresa]. Harvard business review.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo poblacional 2010. Ecuador en cifras.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021a). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), noviembre 2021. Ecuador en cifras.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021b). Índice de precios al consumidor (IPC) Noviembre - 2021. Ecuador en cifras.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021c). Informe Ejecutivo de las Canastas Analíticas. Ecuador en cifras.

Investing.com. (2021). Datos históricos futuros índice dólar. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://es.investing.com/currencies/us-dollar-index-historical-data>

Jon, H. (10 de febrero de 2017). ¿Cuánto Tengo Qué Gastar Para Comenzar Mi Home Studio? AudioProduccion.com. <https://www.audioproduccion.com/cuanto-gastar-comenzar-home-studio>

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Deusto.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Ordenanza 213 de 2007 [Municipio del Distrito Metropolitano de Quito]. Por la cual se establecen los parámetros y procedimientos para el control de la contaminación acústica. 5 de abril de 2007

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

- Perera, R. (2017). The PESTLE analysis [El análisis PESTEL]. Nerdynaut.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República del Ecuador. (20 de septiembre de 2021). Noticias. Presidente Lasso expuso las políticas de desarrollo social y económico del Gobierno del Encuentro, en Cumbre Internacional. <https://www.presidencia.gob.ec/presidente-lasso-expuso-las-politicas-de-desarrollo-social-y-economico-del-gobierno-del-encuentro-en-cumbre-internacional>
- Sakihara, V. (s.f.). Espumas: aplicaciones y métodos de producción. TNS Chen. <https://tnsnano.com/agro/espumas-aplicacoes-e-metodos-de-producao/?lang=es>
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B., Báez, E., y Martínez, J. (2004). Fundamentos de marketing. McGraw-Hill
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica: Teoría y casos. The McGraw-Hill Companies
- Tovar, J. (14 Julio de 2021). Crear una empresa en 20 minutos, un 'boom' en Ecuador. Forbes EC. <https://www.forbes.com.ec/negocios/crear-una-empresa-20-minutos-boom-ecuador-n6569>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. CEPAL.

APÉNDICE

ANEXO A. Registro único de contribuyentes Maxotone

| SRI | | Certificado Registro Único de Contribuyentes |
|--|---|--|
| Apellidos y nombres BOADA FLORES WILLIAM IVAN | | Número RUC 1707313225001 |
| Estado ACTIVO | Régimen REGIMEN MICROEMPRESARIAL | Artesano No registra |
| Fecha de registro 03/08/1995 | Fecha de actualización 20/07/2017 | |
| Inicio de actividades 10/07/1995 | Reinicio de actividades 29/06/2010 | Cese de actividades No registra |
| Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO | | Obligado a llevar contabilidad NO |
| Tipo PERSONAS NATURALES | Agente de retención NO | Contribuyente especial NO |
| Domicilio tributario | | |
| Ubicación geográfica | | |
| Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: KENNEDY | | |
| Dirección | | |
| Calle: AV 6 DE DICIEMBRE Número: N56-61 Intersección: LOS FRESNOS Número de oficina: PB. Número de piso: 0 Referencia: JUNTO AL CUARTEL RUMIÑAHUI | | |
| Medios de contacto | | |
| Teléfono domicilio: 022258680 | | |
| Actividades económicas | | |
| • G46900002 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR. | | |
| Establecimientos | | |
| Abiertos 1 | Cerrados 0 | |
| Obligaciones tributarias | | |
| • 2011 DECLARACION DE IVA | | |
| • 1024 IMPUESTO A LA RENTA REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS | | |
| i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec . | | |
| Números del RUC anteriores | | |
| No registra | | |

ANEXO B. Cuestionario de Situación Actual Empresa Maxotone



Cuestionario de Situación Actual

Para: William Boda, Propietario Maxotone

1. Fecha de respuesta del cuestionario

10/4/2021



2. ¿Cuándo Nació Maxotone y que fue lo que le motivó para crear la empresa?

Maxotone nace en el año 2010 como respuesta a la falta casi total de productos para hacer Tratamiento Acústico, para entonces el sector de la acústica aplicada a la radio, televisión, producción musical etc. Tenía una oferta mínima de productos importados y ninguna de producción nacional lo que motivó la creación de la empresa.

3. ¿Cuántas personas trabajan directa o indirectamente con la empresa y cuales son sus responsabilidades?

Actualmente laboran en la empresa 2 personas encargadas de las siguientes áreas: Gerencia, Comercialización y Marketing: 1 persona. (Directa) Logística, transporte y Producción: 1 persona. (Indirecta)

4. ¿Maxotone tiene una estrategia definida? ¿Cuenta con una definición de misión y visión de la empresa?

La empresa no tiene una estrategia definida, sin embargo tenemos una visión de como queremos llevar el negocio para conseguir nuestros objetivos: una vez identificada la necesidad de producir a nivel nacional artículos para tratamiento acústico queremos diseñar periódicamente una estrategia para que esta producción resulte en calidad competitiva contra productos importados y en mejor precio para el mercado nacional. Si bien no tenemos una misión y visión formal dentro de la empresa, nuestro objetivo es llenar el vacío de productos nacionales de excelente calidad para hacer Tratamiento Acústico y así apoyar al sector que lo demanda y en un futuro cercano llegar a los mercados vecinos con alta calidad de producto.

5. ¿Maxotone cuenta con objetivos medibles o metas para su desempeño?

La empresa se ha fijado como objetivo incrementar sus ventas nacionales en un 20 a 25 % y a partir del 2024 llegar a los 2 mercados nacionales vecinos.

6. ¿La empresa esta dividida en líneas de productos y si es así cuáles son?

Actualmente la empresa tiene varias líneas de productos: - Aislamiento Acústico, con producción de elementos aislantes de sonido. - Acondicionamiento Acústico, producción de artículos para absorción y difusión acústica. -Línea médica, producción de cabinas sonoamortiguadas para audiometría.

7. ¿Qué es lo que les diferencia a los productos de Maxotone?

El diseño y producción de nuestros artículos está en constante revisión y mejoramiento lo que hace que mantengamos actualizada nuestra gama de productos haciéndola moderna y competitiva tanto en calidad como en precio.

8. ¿Los productos que comercializa Maxotone tiene algún tipo de certificación o patentes?

Sí, nuestros productos se rigen y están avalados por las certificaciones y normas correspondientes. Actualmente no contamos con patentes sobre los productos.

9. Si analizamos precio y calidad, ¿Qué nos podría indicar sobre los productos de Maxotone?

Dentro del mercado de producción nacional somos definitivamente la empresa número 1 manteniendo calidad de nivel internacional, en cuanto a los precios son acordes al mercado local.

10. ¿Cómo describiría los productos y servicios de Maxotone en general?

En general han sido una ayuda enorme para el sector que demanda de ellos porque le ofreció una alternativa de excelente calidad a precio totalmente asequible.

11. ¿Todos los productos son rentables para la empresa?

Cada producto tiene un nicho definido el cual generalmente llena nuestras expectativas de venta pero constantemente se hace una evaluación de cada uno como parte del proceso de producción. Los productos especializados son más rentables para la empresa, los productos genéricos no aportan mucho debido al gran número de competidores.

12. ¿Maxotone tiene una segmentación de mercado definida?

Cada producto que sale al mercado lleva ya un análisis previo basados en expectativas de un cliente o clientes específicos. También investigamos a nivel internacional que nuevos productos se desarrollan para los distintos tipos de clientes que tenemos.

13. ¿Existe alguna política de la empresa para la mejora constante de los productos existentes y la investigación para nuevos productos?

Parte importante del proceso de producción es el análisis constante de cada producto existente así como el estudio y diseño de nuevos productos para actualizar la oferta. No tenemos una política definida pero en la práctica esto sí se aplica.

14. ¿Los productos son estacionales o la demanda es constante?

No tenemos datos actualizados sobre la demanda.

15. Para que los productos sean más competitivos ¿Qué elementos serían necesarios?

En la parte de calidad hay 2 elementos fundamentales: 1. El aspecto técnico acústico funcional 2. El aspecto estético. En la comercialización el tener precios acordes al mercado es importante.

16. ¿Los stocks de los productos mantienen un equilibrio a lo largo del año?

Por ahora no contamos con stock de producto terminado, la reposición de materias primas se hace bajo demanda.

17. ¿Gestiona el stock de sus productos con planificación? Describa brevemente como lo hace actualmente.

Se gestiona en base a las ventas. La producción se realiza principalmente bajo demanda.

18. ¿Cuáles son los canales de comercialización de Maxotone?

Venta directa en Mercado Libre, Internet, Redes sociales.

19. ¿Maxotone tiene identificados a sus competidores? Si es así ¿Cuáles son?

Básicamente importaciones de algunos ítems por parte de empresas como Acimco, Disetec, Acustika y la producción nacional prácticamente inexistente.

20. ¿La competencia tiene ventajas competitivas sobre sus productos?

Sobre todo en precios, es donde más nos impactan.

21. ¿Maxotone lleva la vanguardia de lanzamiento de productos o lo hace la competencia primero?

En un alto porcentaje somos líderes en innovación de productos lo que nos tiene a la vanguardia del sector. Cuando entramos en el mercado lo hicimos con varios productos nuevos que no se vendían en el país. Las demás empresas tienen los productos tradicionales.

22. ¿Considera que el mercado esta creciendo, estancado o en declive?

Durante la década pasada el sector y en consecuencia el mercado crecieron en forma constante y apreciable, en los últimos 4 o 5 años la tendencia no se ha mantenido y casi se ha llegado a un estancamiento.

23. ¿Tiene alguna política de relacionamiento con los clientes?

Nos mantenemos siempre en contacto con los clientes, tenemos muy buenas relaciones con los principales clientes. No tenemos una política formal de relacionamiento, por ahora no la consideramos necesaria.

24. ¿Cómo describiría la relación con sus clientes?

Magnifico resultado del grado de satisfacción de los clientes con el servicio.

25. ¿Considera que hay quejas de sus clientes? Si es así ¿Cómo maneja estas quejas?

Realmente el porcentaje es mínimo.

26. ¿Conoce el grado de satisfacción de sus clientes? Si es así ¿Cómo lo mide?

No lo conocemos, sabemos que es alto por la retroalimentación que tenemos de parte de ellos.

27. ¿Maxotone cuenta con un plan de mercadeo y comunicación?

No por ahora.

28. ¿Quisiera compartir algún comentario adicional sobre la empresa que considera relevante?

Creemos que es el momento de invertir en nuevos productos o canales de ventas para recuperar el territorio perdido, estamos seguros de la calidad y beneficios de nuestros productos, nuestros clientes actuales son muy fieles a la marca pero necesitamos incrementar nuestro mercado.



William Boada Flores

Propietario

MAXOTONE

2021-10-07

ANEXO C. Declaraciones de impuesto a la renta

Año 2012

| RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL | | AVALÚO | | INGRESOS | | GASTOS DEDUCIBLES | |
|--|-----|--------|-------|----------|----------|-------------------|---------|
| ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS | | | | 481 + | 14552.74 | 491 + | 9938.29 |
| INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO | | | | 510 | 0.00 | | |
| LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL | | | | 511 + | 0.00 | 521 (-) | 0.00 |
| OCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS) | | | | 512 + | 0.00 | 522 (-) | 0.00 |
| ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES | 503 | 0.00 | 513 + | 0.00 | 523 (-) | 0.00 | |
| ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS | 504 | 0.00 | 514 + | 0.00 | 524 (-) | 0.00 | |
| RENTAS AGRÍCOLAS | 505 | 0.00 | 515 + | 0.00 | 525 (-) | 0.00 | |
| INGRESO POR REGALÍAS | | | | 516 + | 0.00 | | |
| INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR | | | | 517 + | 0.00 | | |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS | | | | 518 + | 0.00 | | |
| DIVIDENDOS | | | | 519 + | 0.00 | | |
| OTRAS RENTAS GRAVADAS | | | | 520 + | 0.00 | 530 (-) | 0.00 |
| SUBTOTAL | | | | 529 = | 14552.74 | 539 = | 9938.29 |

Año 2013

| RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL | | AVALÚO | | INGRESOS | | GASTOS DEDUCIBLES | |
|--|-----|--------|-------|----------|----------|-------------------|----------|
| ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS | | | | 481 + | 31798.50 | 491 - | 27641.28 |
| INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO | | | | 510 | 0.00 | | |
| LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL | | | | 511 + | 0.00 | 521 - | 0.00 |
| OCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS) | | | | 512 + | 0.00 | 522 - | 0.00 |
| ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES | 503 | 0.00 | 513 + | 0.00 | 523 - | 0.00 | |
| ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS | 504 | 0.00 | 514 + | 0.00 | 524 - | 0.00 | |
| RENTAS AGRÍCOLAS | 505 | 0.00 | 515 + | 0.00 | 525 - | 0.00 | |
| INGRESO POR REGALÍAS | | | | 516 + | 0.00 | | |
| INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR | | | | 517 + | 0.00 | | |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS | | | | 518 + | 0.00 | | |
| DIVIDENDOS | | | | 519 + | 0.00 | | |
| OTRAS RENTAS GRAVADAS | | | | 520 + | 0.00 | 530 - | 0.00 |
| SUBTOTAL | | | | 529 = | 31798.50 | 539 = | 27641.28 |

Año 2014

| ACTIVOS CORRIENTES | | | | TOTAL INGRESOS | | | |
|--|-----------------|--------------|-------|---|--|---------------|-----------------|
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO | | 311 + | 0.00 | VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA | | 6011 + | 67051.04 |
| INVERSIONES CORRIENTES | | 312 + | 0.00 | VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA | | 6021 + | 0.00 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES | RELACIONADOS | LOCALES | 314 + | EXPORTACIONES NETAS | | 6031 + | 0.00 |
| | | DEL EXTERIOR | 315 + | RENDIMIENTOS FINANCIEROS | | 6041 + | 0.00 |
| | NO RELACIONADOS | LOCALES | 316 + | UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | 6051 + | 0.00 |
| | | DEL EXTERIOR | 317 + | DIVIDENDOS | | 6061 + | 0.00 |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES | RELACIONADOS | LOCALES | 318 + | OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR | | 6101 + | 0.00 |
| | | DEL EXTERIOR | 319 + | OTRAS RENTAS | | 6111 + | 0.00 |
| | NO RELACIONADOS | LOCALES | 320 + | TOTAL INGRESOS SUMAR DEL 6011 AL 6111 | | 6999 = | 67051.04 |
| | | DEL EXTERIOR | 321 + | VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO) | | 6001 | 0.00 |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCORRIBLES | | 322 - | 0.00 | INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO) | | 6002 | 0.00 |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD) | | 323 + | 0.00 | | | | |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA) | | 324 + | 0.00 | | | | |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA) | | 325 + | 0.00 | | | | |
| INVENTARIO DE MATERIA PRIMA | | 326 + | 0.00 | INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | | 7011 + | 0.00 |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | 327 + | 0.00 | COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | | 7021 + | 43644.64 |
| INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES | | 328 + | 0.00 | IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | | 7031 + | 0.00 |
| INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN | | 329 + | 0.00 | (-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | | 7041 - | 0.00 |
| MERCADERÍAS EN TRÁNSITO | | 330 + | 0.00 | INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA | | 7051 + | 0.00 |
| INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS | | 331 + | 0.00 | COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA | | 7061 + | 0.00 |
| ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO | | 333 + | 0.00 | IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA | | 7071 + | 0.00 |

Año 2018

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|---|-----|--------|----------|---------|-----------------|
| RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL QUE NO SE REGISTRAN EN CONTABILIDAD | | | | | |
| | | | INGRESOS | | COSTOS Y GASTOS |
| | | | GRAVADOS | | DEDUCIBLES |
| ACTIVIDAD EMPRESARIAL | | | | | |
| Actividad empresarial (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | 611 | | 55945.79 | 631 | 28307.89 |
| ACTIVIDAD NO EMPRESARIAL | | | | | |
| Libre ejercicio profesional | 612 | | 0.00 | 632 | 0.00 |
| Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos) | 613 | | 0.00 | 633 | 0.00 |
| | | AVALÚO | | | |
| Arriendo de bienes inmuebles | 604 | 0.00 | 614 | 0.00 | 634 |
| Arriendo de otros activos | 605 | 0.00 | 615 | 0.00 | 635 |
| Rentas agrícolas (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | 606 | 0.00 | 616 | 0.00 | 636 |
| Regalías | | | 617 | 0.00 | |
| Rendimientos financieros | | | 618 | 1447.00 | |
| Dividendos recibidos desde sociedades residentes o establecidas en Ecuador | | | 619 | 0.00 | |
| Dividendos recibidos desde sociedades NO residentes o establecidas en Ecuador | | | 620 | 0.00 | |
| Enajenación de derechos representativos de capital no sujetas a impuesto a la renta único (hasta el 20 de agosto de 2018) | | | 621 | 0.00 | 641 |
| Otras rentas locales no registradas en casilleros anteriores de esta sección (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | | | 622 | 0.00 | 642 |
| Otras rentas del exterior no registradas en casilleros anteriores de esta sección | | | 623 | 0.00 | 643 |

Año 2019

| RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL QUE NO SE REGISTRAN EN CONTABILIDAD | | | | | |
|---|-----|--------|----------|------|-----------------|
| | | | INGRESOS | | COSTOS Y GASTOS |
| | | | GRAVADOS | | DEDUCIBLES |
| ACTIVIDAD EMPRESARIAL | | | | | |
| Actividad empresarial (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | 611 | | 43767.94 | 631 | 17636.70 |
| ACTIVIDAD NO EMPRESARIAL | | | | | |
| Libre ejercicio profesional | 612 | | 0.00 | 632 | 0.00 |
| Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos) | 613 | | 0.00 | 633 | 0.00 |
| | | AVALÚO | | | |
| Arriendo de bienes inmuebles | 604 | 0.00 | 614 | 0.00 | 634 |
| Arriendo de otros activos | 605 | 0.00 | 615 | 0.00 | 635 |
| Rentas agrícolas (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | 606 | 0.00 | 616 | 0.00 | 636 |
| Regalías | | | 617 | 0.00 | |
| Rendimientos financieros | | | 618 | 0.00 | |
| Dividendos recibidos desde sociedades residentes o establecidas en Ecuador | | | 619 | 0.00 | |
| Dividendos recibidos desde sociedades NO residentes o establecidas en Ecuador | | | 620 | 0.00 | |
| Otras rentas locales no registradas en casilleros anteriores de esta sección (distinta a la actividad sujeta al impuesto único) | | | 622 | 0.00 | 642 |
| Otras rentas del exterior no registradas en casilleros anteriores de esta sección | | | 623 | 0.00 | 643 |

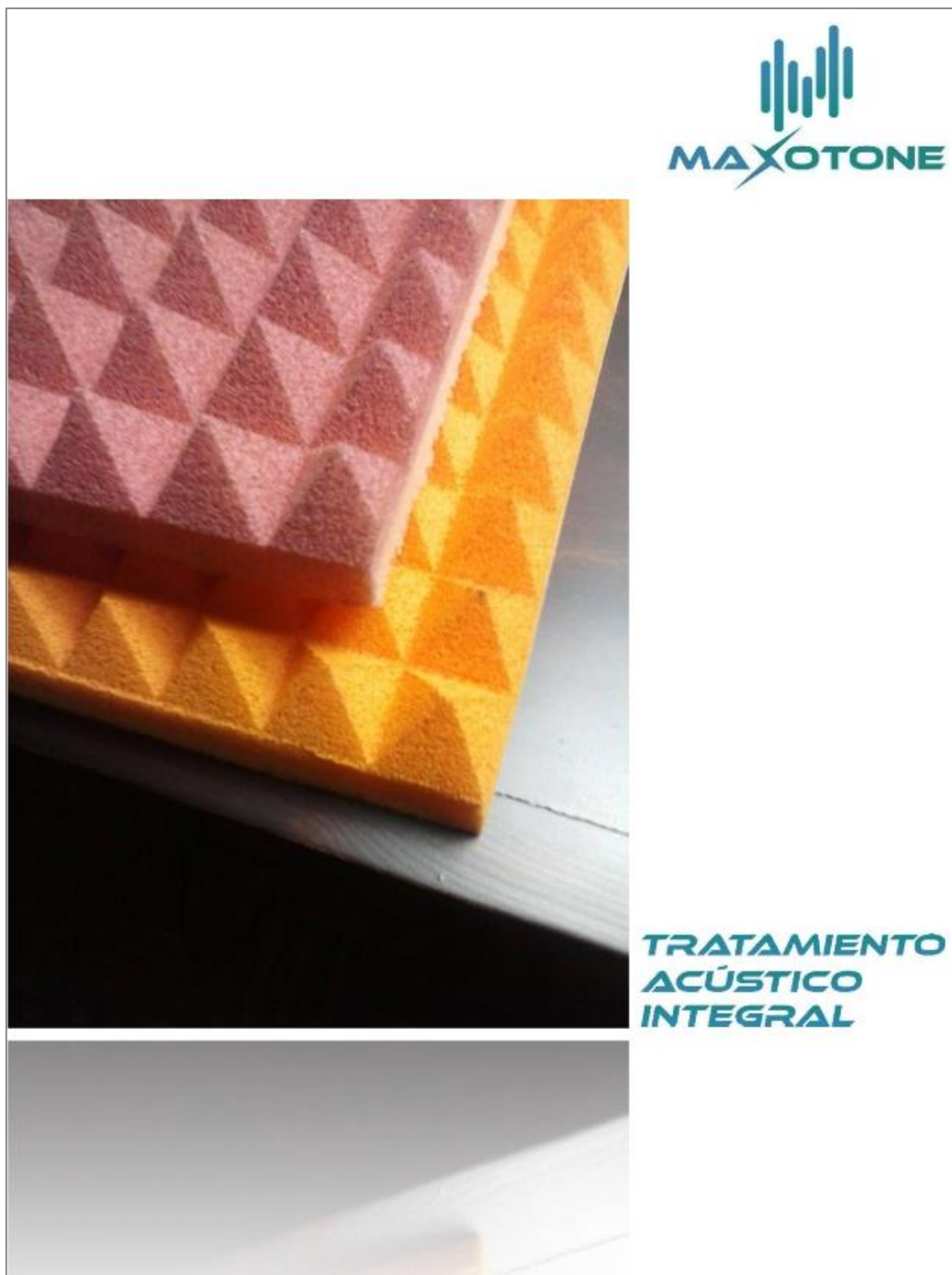
Año 2020

| IMPUESTO A LA RENTA SEMESTRAL DEL RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS | | |
|--|-----|----------|
| Ingresos Brutos de la Actividad Empresarial Sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas | 301 | 32273.75 |
| (-) Valor de devoluciones o descuentos comerciales que correspondan a los ingresos brutos de la actividad | 302 | 0.00 |
| (-) Ingresos exentos del Impuesto a la Renta que correspondan a la actividad empresarial | 303 | 0.00 |
| (-) Ajustes en ingresos de la actividad empresarial por efecto de aplicación de impuestos diferidos (Generación) | 304 | 0.00 |
| (+) Ajustes en ingresos de la actividad empresarial por efecto de aplicación de impuestos diferidos (Reversión) | 305 | 0.00 |
| (=) BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA DEL RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS | 399 | 32273.75 |
| Impuesto a la Renta causado del Régimen Impositivo para Microempresas | 401 | 645.48 |
| (-) Retenciones en la Fuente que le realizaron respecto de los ingresos de la actividad empresarial sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas | 402 | 658.50 |

Año 2021 Semestre 1

| IMPUESTO A LA RENTA SEMESTRAL DEL RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS | | |
|--|-----|----------|
| Ingresos Brutos de la Actividad Empresarial Sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas | 301 | 15868.79 |
| (-) Valor de devoluciones o descuentos comerciales que correspondan a los ingresos brutos de la actividad | 302 | 0.00 |
| (-) Ingresos exentos del Impuesto a la Renta que correspondan a la actividad empresarial | 303 | 0.00 |
| (-) Ajustes en ingresos de la actividad empresarial por efecto de aplicación de impuestos diferidos (Generación) | 304 | 0.00 |
| (+) Ajustes en ingresos de la actividad empresarial por efecto de aplicación de impuestos diferidos (Reversión) | 305 | 0.00 |
| (=) BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA DEL RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS | 399 | 15868.79 |
| Impuesto a la Renta causado del Régimen Impositivo para Microempresas | 401 | 317.38 |
| (-) Retenciones en la Fuente que le realizaron respecto de los ingresos de la actividad empresarial sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas | 402 | 275.13 |

ANEXO D. Catálogo de productos Maxotone 2021.



AB01-P

PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA PIRAMIDAL

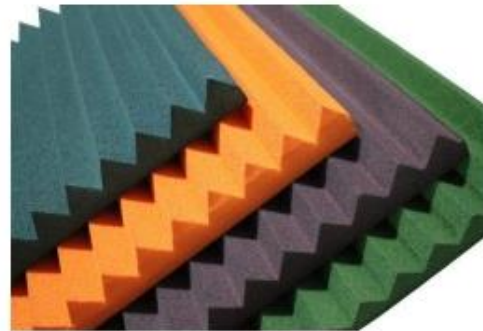


- Dimensión: 50cm. x 50cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6 / 0,65.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores.
- También disponible en 100 x 100 x 5 cm.

AB01-T

PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA TRIANGULAR

- Dimensión: 50cm. x 50cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6 / 0,65.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores.
- También disponible en 100 x 100 x 5 cm.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL



AB01-S

PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA ESTANDAR



- Dimensión: 50cm. x 50cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Color Gris.
- También disponible en 100 x 100 x 5 cm.

AB02

PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA HEXAGONAL

- Dimensión: 49cm. x 42cm. X 5cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6 / 0,65.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL



AB03

PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA ONDULADO

- Dimensión: 100cm. x 50cm. X 9cm.
- Panel de absorción en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Panel de cámara abierta con un coeficiente de absorción promedio de 0,6.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Retardante al fuego.
- Color Gris.
- Ideal para instalaciones en cielo raso.

AB04

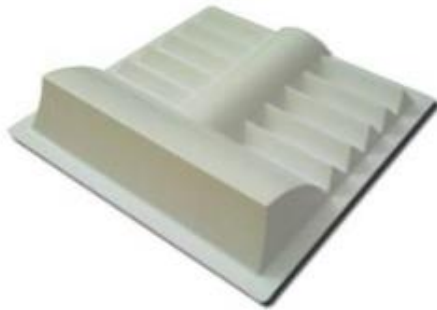
PANEL DE ABSORCIÓN ACÚSTICA

- Dimensión: 60cm. x 60cm. X 7cm.
- Panel de absorción en madera lacada y tela nylon.
- Dos capas internas de lana mineral de 2 pulgadas.
- Coeficiente de absorción promedio de 0,6 / 0,65.
- Ideal para absorción de frecuencias medias y altas.
- Color: Cualquier color.





DF01
DIFUSOR ACÚSTICO



- Dimensión: 45cm. x 45cm. X 8cm.
- Difusor acústico en poliestireno de 0,8mm. de espesor.
- Alturas y formas variadas, altura máxima 8cm.
- Color Blanco.

DF02
DIFUSOR ACÚSTICO QRD

- Dimensión: 60cm. x 60cm. X 7cm.
- Difusor acústico QRD multidimensional en madera lacada.
- Cuatro alturas y direcciones diferentes.
- Color: Cualquier color.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL



DF03
CORRECTOR DE ESPACIOS

- Dimensión: 60cm. x 60cm. X 7cm.
- Corrector de Espacios en madera lacada.
- Ideal para tumbados o grandes superficies planas.
- Color: Cualquier color.

TB01
TRAMPA PARA BAJOS

- Dimensión: 100cm x 25cm x 15cm.
- Trampa de bajos en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Frente triangular.
- Ideal para absorción de frecuencias bajas.
- Retardante al fuego.
- Disponible en 5 colores.





PN01

CABINA PARA CANTO Y LOCUCIÓN

- Dimensión: 100cm. x 100cm. X 200cm. (modelo estándar)
- Cabina armable, 2 paneles configurables, piso, techo y ventana de comunicación.
- Paredes de madera con paneles de absorción acústica al interior.
- Insonoriza y acondiciona a la vez.
- Cualquier color.

PN03

PANEL PARA MICRÓFONO

- Dimensión: 65cm x 33cm.
- Panel para micrófono con pared de acrílico y panel de absorción acústica.
- Mecanismo de sujeción para pedestal.
- Excelente bloqueo y absorción de voz.
- Color negro.





MP01

MOPADS PAD DE AISLAMIENTO PARA MONITOR



- Dimensión: 30cm. x 24cm. X 5cm.
- Pad de aislamiento en espuma de poliuretano de alta densidad.
- Juego de 2 unidades.
- Retardante al fuego.
- Color Gris.

IS01

PANEL DE INSONORIZACION

- Dimensión: 100cm. x 100cm. X 6cm.
- Panel de insonorización en espuma de poliuretano de alta densidad y poliex.
- Atenuación de ruido de +/- (-16 dB).
- Insonoriza y acondiciona a la vez.
- Retardante al fuego.
- Panel triangular en color gris.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL



LR01 - Lana de Roca

- Dimensión: 100cm x 60cm. en espesor de 1 y 2 pulgadas.
- Insonorizante y absorbente de primera calidad.

LV01 - Lana de Vidrio

- Rollos de 120cm de ancho, en espesores de 1 y 2 pulgadas.
- Insonorizante y absorbente de primera calidad.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL



SP77 - Adhesivo en Spray

- 750 ml.
- Especial para instalación de paneles.



FT03 - Cinta Adhesiva Sellante

- Cinta autoadhesiva en espuma de poliuretano.
- Especial para sellar puertas y ventanas.



TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL

CA03 - CABINA SONOAMORTIGUADA PARA AUDIOMETRÍA Y AUDIOLOGÍA



- Cabina de aluminio con estructura en madera.
- Insonorizada con 4 capas internas más paneles de absorción acústica en el interior.
- Puerta abatible de doble contacto, bisagras y cerradura de presión.
- Ventana con doble acristalamiento.
- Instalaciones y conexiones para 4 audios estéreo (válida con cualquier audiómetro).
- Incluye 4 cables estéreo de conexión.
- Luz de seguridad interior, ganchos colgadores para audífonos.
- Mesa exterior plegable para colocar equipos.
- Cabina armable y portátil.
- Ruedas para movilidad.
- Atenuación Certificada de -32,2 dB.
- Garantía de 1 año
- Medidas externas: 110 x 110 x 195 cm.
- Única cabina nacional con certificado de atenuación (Emitido por el laboratorio de la Universidad Central del Ecuador).



A banner for Maxotone acoustic treatment services. The banner has a dark blue background with a glowing blue wave pattern. It features five categories of services: **ABSORCIÓN** (Absorption) with a photo of orange pyramid-shaped acoustic panels; **DIFUSIÓN** (Diffusion) with a photo of a wooden diffusion panel; **INSONORIZACIÓN** (Soundproofing) with a photo of a microphone in a soundproof booth; **ACCESORIOS** (Accessories) with a photo of a room with acoustic panels; and **CABINAS** (Booths) with a photo of a recording booth. The Maxotone logo, consisting of a stylized soundwave icon and the text "MAXOTONE", is in the top right corner. At the bottom of the banner, the text "TRATAMIENTO ACÚSTICO INTEGRAL" is written in a glowing blue font.

Av. 6 de Diciembre N56-61 y Los Fresnos
02 2419239
09 98916540
09 87798560
info@maxotone.com
www.maxotone.com
facebook.com/maxotone
Quito - Ecuador