

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocios para El Carrusel C. Ltda. Periodo 2018-2021

Trabajo de titulación previo a la obtención  
del título de Ingeniero Comercial Modalidad:  
Modelo de negocios

### **Autores:**

Joffre André Moreira Villarreal

CI: 010703890-3

Willan Vladimir Ortiz Verdugo

CI: 030260012-7

### **Director:**

José Felipe Erazo Garzón

CI: 0103954913

Cuenca - Ecuador

25/04/2019



## Resumen

El presente Modelo de Negocios tiene como objetivo identificar todos los factores que afectan y ayudan a El Carrusel C. Ltda., así como, la definición de su situación actual, para de esta manera plantear y diseñar un Modelo de Negocios el cual genere estrategias y procesos que permita a la empresa desarrollarse, crecer y ser más competitivos en el mercado.

La primera parte se encuentra la definición de conceptos, seguido de la recolección de información la cual nos permite identificar como se encuentra la empresa en la actualidad y cuáles son los puntos donde debemos enfocarnos en el modelo; con todos estos datos e información se realiza la Cadena de Valor, El Modelo Canvas y toda la Planificación Estratégica.

Partiendo de la Planificación Estratégica misma que nos permite saber cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; se procede a realizar el análisis de Marketing, Producción y Finanzas; para saber que estrategias implementar, cuál va a ser su costo y de esta forma proyectar la situación de la empresa sin modelo y con modelo para visualizar como se va a beneficiar la empresa.

**Palabras claves:** Modelo de negocios. Cadena de valor. Modelo canvas. Planificación estratégica. Marketing. Producción. Finanzas. etc.



## Abstract

The present Business Model aims identify all the factors that affect and help to El Carrusel C. Ltda., as well as, the definition of your current situation, for this way propose and design a Business Model to generate strategies and processes that allows to the company develop, grow and be more competitive in the market.

The first part is the definition of concepts, followed by the information gathering, the same allow us to identify the current situation of the company and what are the points where we should focus in the model; with these dates and information we do the Value Chain, Canvas Model and all Strategic Planning.

Starting from the Strategic Planning the same allows us to know what are Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, after this, we proceed to perform the analysis of Marketing, Production and Finance; from in this way to know what strategies to implement, what will be its cost and this form to project the actual situation of the company without Business Model and with Business Model to visualize how the company will benefit.

**Keywords:** Business model. Value chain. Canvas model. Strategic planning. Marketing. Production. Finance. etc



## Índice

CAPITULO 1 – FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	16
1.1 HERRAMIENTAS PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE.....	16
1.1.1 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRATIVA.....	16
1.2 DISEÑO METODOLOGICO.....	33
1.2.1 TIPOS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
1.2.1.1 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
1.2.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
CAPITULO 2 – DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE “EL CARRUSEL C. LTDA.” .....	36
2.1 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE “EL CARRUSEL C. LTDA.” DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO (MOBILIARIO) EN LAS CIUDADES DE CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO. ....	36
2.1.1 RESEÑA.....	36
2.1.2 UBICACIÓN.....	37
2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	37
2.1.4 PARTICIPACIÓN DE “EL CARRUSEL C. LTDA.” EN CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO .....	38
2.1.4.1 DIAGNOSTICO.....	38
2.1.4.2 PRODUCCIÓN .....	41
2.1.4.3 FINANZAS .....	41
2.1.4.3.1 INDICADORES FINANCIEROS .....	41
2.1.4.3.2 Análisis vertical y horizontal.....	45
2.1.4.3.3 Actualidad Financiera .....	50
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO (MOBILIARIO) EN LAS CIUDADES DE CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO.....	51
2.2.2 Sector Manufacturero en Cuenca, Guayaquil y Quito.....	55



2.3.2 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA .....	61
2.3.3 DESEMPLEO .....	62
2.3.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	63
2.3.5 INFLACIÓN.....	64
2.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	66
2.3.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS .....	66
2.3.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.....	68
2.4 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	70
CAPITULO 3 – FORMULACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA “EL CARRUSEL C. LTDA.” .....	73
3.1 ENTORNO MICRO .....	73
3.3.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	73
3.2 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA .....	76
3.2.1 Posicionamiento de la marca.....	77
3.2.2 PRODUCCIÓN .....	77
3.2.3 Finanzas .....	78
3.2.4 Demanda Insatisfecha .....	78
3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	79
3.3.1 Plan Estratégico.....	79
3.3.2 Misión Propuesta .....	79
3.3.3 Visión Propuesta.....	79
3.3.4 Objetivo.....	79
3.3.5 Objetivos Estratégicos .....	80
3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	80
3.3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI .....	80
3.3.8 Matriz FODA .....	81
3.3.9 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	82



3.3.10 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	85
3.3.12 Plan Estratégico en Acción .....	88
3.3.13 Plan de operaciones .....	89
3.3.14 Valoración Económica de las Estrategias.....	90
3.5 ANÁLISIS DE MARKETING “EL CARRUSEL C. LTDA” .....	90
3.5.1.1 Nivel del Producto.....	91
3.5.1.2 Logotipo y Slogan .....	91
3.5.1.3 Ciclo de vida del Producto .....	92
3.5.2 Precio .....	92
3.5.3 Promoción.....	94
3.5.4 Plaza.....	94
3.5.4.1 Sucursal Cuenca .....	94
3.5.4.2 Sucursal Quito .....	94
3.5.4.3 Sucursal Guayaquil.....	95
3.5.5 Personas.....	95
3.5.5.1 Sucursal Cuenca .....	95
3.5.5.2 Sucursal Quito .....	95
3.5.6 Procesos.....	96
3.5.7 Evidencia Física.....	99
3.6 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN .....	99
3.6.1 Aprovisionamiento .....	100
3.6.2 Producción.....	102
3.6.3 Inversión en Producción .....	106
3.7 ANÁLISIS ECONÓMICO .....	106
3.7.1 Proyecciones .....	106
3.7.2 Indicadores de Estados de Resultados proyectados .....	112
3.7.3 Flujo de caja .....	113



3.7.4 Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR) .....	114
3.7.5 Análisis de Sensibilidad .....	115
3.8 MODELO CANVAS.....	116
3.8.1 Segmento de mercados.....	116
3.8.2 Propuesta de valor.....	117
3.8.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	117
3.8.4 Relación con los clientes .....	119
3.8.5 Recursos Claves.....	120
3.8.5.1 Físicos .....	120
3.8.5.2 Económicos .....	120
3.8.5.3 Intelectuales.....	120
3.8.5.4 Humanos .....	121
3.8.6 Fuente de ingresos .....	121
3.8.7 Actividades Clave .....	122
3.8.8 Asociaciones Clave .....	123
3.8.9 Estructura de costos .....	123
3.8.10 LIENZO BÁSICO .....	123
CAPITULO 4 – VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	125
4.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE VIABILIDAD E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	125
4.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RIESGO IMPLICADOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS.....	127
4.3 CONTRIBUCIONES ACADÉMICO - CIENTÍFICAS .....	129
4.4 CONCLUSIONES .....	130
4.5 RECOMENDACIONES .....	131
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS .....	136



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Willan Vladimir Ortiz Verdugo en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocios para El Carrusel C. Ltda. Periodo 2018-2021" de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, abril 25 del 2019

Willan Vladimir Ortiz Verdugo

C.I.: 030260012-7



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Joffre André Moreira Villarreal en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocios para El Carrusel C. Ltda. Periodo 2018-2021" de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, abril 25 del 2019

Joffre André Moreira Villarreal

C.I: 010703890-3



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Willan Vladimir Ortiz Verdugo, autor del trabajo de titulación "Modelo de negocios para El Carrusel C. Ltda. Periodo 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, abril 25 del 2019

Willan Vladimir Ortiz Verdugo

C.I: 030260012-7



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Joffre André Moreira Villarreal, autor del trabajo de titulación "Modelo de negocios para El Carrusel C. Ltda. Periodo 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, abril 25 del 2019



Joffre André Moreira Villarreal

C.I: 010703890-3



## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco primeramente a Dios por bendecirme a cada paso que he dado iluminándome, cuidándome y dándome las fuerzas necesarias en cada etapa de mi vida.*

*Desde lo más profundo de mi corazón, agradezco a mis padres Joffre y Ana por todo el amor que me han brindado y por la lucha que han realizado día a día por sacar adelante a nuestra familia, por enseñarme a ser una persona con valores y motivarme a superarme y ser mejor persona todos los días. Gracias a mi ñaña Gaby por todo su amor, comprensión y apoyo; por brindarme su confianza, ser mi motivo de salir adelante y por darle alegría a mi vida desde que nació. Agradezco a mi tía Nancy por tratarme como a un hijo más, por brindarme su confianza, amor y amistad sincera e incondicional; gracias por apoyarme en cada adversidad, cada proyecto y por aconsejarme de como solo ella lo sabe hacer. A toda mi familia que han estado pendientes de mi cada momento de mi vida y me han demostrado con hechos que están cuando más lo necesito.*

*Agradezco a Katherine Coronel, por el apoyo brindando en toda la universidad y en especial en nuestro trabajo de titulación. De igual manera a Willan Ortiz por ser un compañero de equipo muy bueno, por el apoyo y dedicación en el trabajo. Gracias a todos mis amigos que han estado siempre en las buenas y malas.*

*Por último, agradezco al Ing. Felipe Erazo por su compromiso, paciencia, dedicación y por su aporte de conocimientos y guías necesarias para la correcta realización del Trabajo de Titulación.*

*André Moreira*



*Agradezco a esta querida universidad donde me formé y donde conocí excelentes maestros quien con su dedicación compartieron parte de su conocimiento y contribuyeron con un granito de arena a hacer realidad este logro.*

*Especialmente agradezco sinceramiento a nuestro Director de Tesis, quien colaboró enormemente en este proyecto y sin su ayuda, paciencia, sus recomendaciones esta investigación no sería posible.*

*Gracias a mis compañeros y amigos que durante esta etapa por la universidad me brindaron su sincera amistad.*

*Willan Ortiz*



## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo primero a Dios por brindarme sabiduría y esfuerzo para graduarme. A mis padres Joffre y Ana por su esfuerzo, apoyo incondicional y enseñarme a ser mejor cada día. A mi hermana Gaby por su apoyo, preocupación, amistad y amor. A mi tía Nancy quien me ha apoyado con amor y sabiduría en cada proyecto, adversidad o problema que he tenido buscando siempre mi bienestar.*

*Dedico este trabajo a todos los familiares, personas y amigos que han formado y siguen formando parte de mi vida, dándome su apoyo y amistad incondicional.*

*André Moreira*



*Dedico esta monografía primero a Dios, por permitirme llegar a este momento y haberme dado salud para lograr un objetivo más en mi vida.*

*A mi madre Narcisa Verdugo quien, con su apoyo, sus consejos y su amor me ha ayudado a ser una persona de bien y a mi hermana Blanca quien me brindó su apoyo y cariño en todo momento.*

*A mi queridos Abuelitos, Blanca y Alberto quienes son mis segundos padres los que estuvieron siempre a mi lado brindándome su amor y sus consejos para ser una mejor persona, los que me han inculcado siempre el valor de la perseverancia para lograr mis metas*

*A mi esposa Gabriela Amón y mi pequeño bebe que viene en camino, que sin su apoyo y su amor este recorrido no hubiese sido tan agradable.*

*Willan Ortiz*



## **CAPITULO 1 – FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **1.1 HERRAMIENTAS PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE**

#### **1.1.1 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRATIVA**

##### **CONCEPTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Fred David define la Administración Estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.” (David, 2013).

Es decir, la administración estratégica busca que la empresa crezca mediante un proceso el cual le va a permitir generar un posicionamiento en el mercado y alcanzar sus objetivos.

De esta manera la gestión estratégica engloba todos los ejes de la administración tales como: Marketing, Talento Humano, comportamiento organizacional, Finanzas, Producción y Logística.

Para poder entender mejor la Administración Estratégica se definen ciertos aspectos claves:

**Ventaja competitiva.** - Se la define como la capacidad que tiene una empresa para utilizar técnicas innovadoras que le hacen mejor frente a su competencia.

**Estrategas.** - Son las personas que identifican y analizan las posibles oportunidades o amenazas en tiempos de crisis, y en las cuales recae la responsabilidad de la empresa en el caso de ser exitosa o fracasada. Es decir, son los encargados de plantear toda la parte estratégica.

**Políticas.** - Directrices o reglas que deben ser socializadas, entendidas y aceptadas por todos los miembros de una empresa u organización para alcanzar los objetivos planteados.

##### **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

El presente trabajo de investigación está basado en el modelo de gestión estratégica planteado por Fred David (David, 2013), el cual define un modelo sistemático y claro, que permite formular, implementar y evaluar estrategias dentro de una organización facilitando la toma de decisiones efectivas dentro de la misma.



Un modelo de gestión estratégica está compuesto por tres etapas:

- Formulación
- Ejecución
- Evaluación

A continuación, se expone cada concepto:

**Formulación:** es el punto de partida del modelo de gestión donde se da respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿En dónde estamos ahora?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?
- ¿Cómo llegaremos allá?

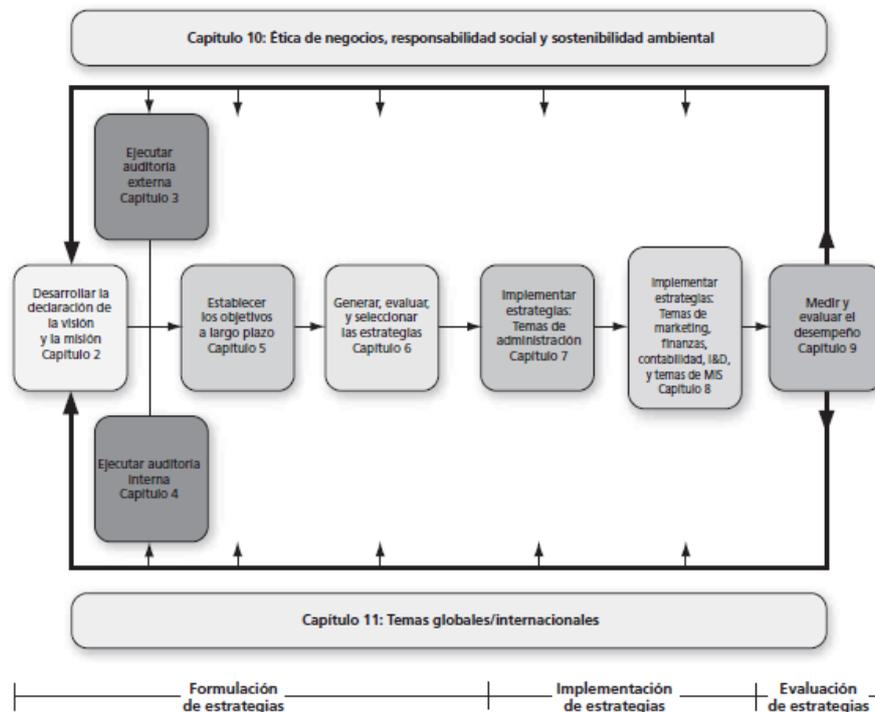
Es decir, en esta etapa se identifica la misión, visión de la empresa, así como también se realiza un análisis externo e interno donde se identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente establecer los objetivos y estrategias.

**Ejecución:** también denominado etapa de acción, aquí se designan recursos que contribuyan para alcanzar los objetivos planteados.

**Evaluación:** corresponde a la última etapa de modelo de gestión estratégica, aquí se mide el desempeño de la organización para en lo posterior tomar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de objetivos.

## MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

GRÁFICO 1 *Modelo integral del proceso de Administración Estratégica*



Fuente: (David, 2003)

El modelo que se indica en el gráfico 1., debe ser revisado en un periodo de tiempo definido por la empresa y adaptado según las necesidades que tenga la empresa.

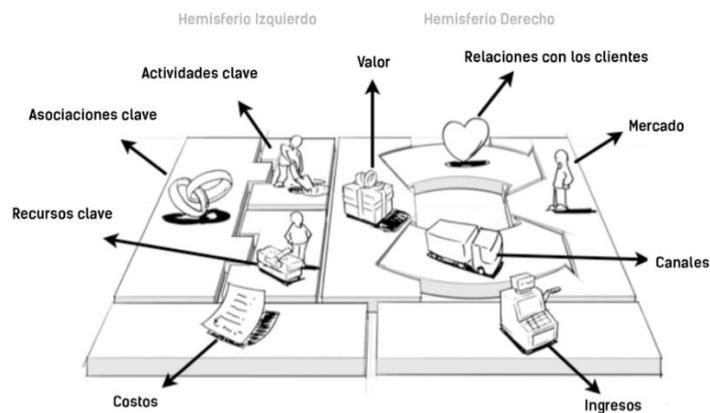
### HERRAMIENTAS

Dentro de la Administración Estratégica existen varias herramientas que permiten un mejor análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, entre estas tenemos:

- Misión y Visión
- Modelo de fuerzas competitivas de Porter
- Matriz FODA
- Matriz PEYEA
- Matriz de la estrategia principal
- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Mediante todas estas herramientas se puede definir la actuación o la participación de cada una de las unidades del negocio conjuntamente con cada departamento.

GRÁFICO 2 *Modelo de negocios Canvas*



Fuente y Elaborado por: (Osterwalder et al., 2010)

Según Jorge Washington Barrientos Profesor de la Universidad de Buenos Aires el modelo de negocios se define como “La representación de un negocio más en profundidad, se trata de un conjunto de variables que nos permite simplificar (la realidad), generando una abstracción con propósitos útiles” (Washington Barrientos & Rumiany, 2005)

Para Petrovic, Christian Kittl y Ryan D. Teksten “Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual” (Petrovic, Kittl, & Teksten, 2001)

Es decir, un modelo de negocio es una valiosa herramienta que brinda una ventaja competitiva y ayuda planificar como una empresa va a generar ingresos satisfaciendo a sus clientes, en otros términos, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los Clientes?
- ¿Cómo crear utilidad para los clientes?
- ¿Qué estrategias utilizar para conservar clientes?
- ¿Qué estrategias de marketing y comercialización se va a implementar?
- ¿Qué recursos se va a utilizar?
- ¿Cuáles son los ingresos y beneficios para la empresa?

Con este modelo se buscará implementar componentes tales como recursos financieros, humanos, materiales, entre otras; conjuntamente con las competencias que generan valor, la estructura organizacional, diseño de la empresa, valor de la marca y el valor agregado que tiene el producto con respecto a los demás que

existen en el mercado, para direccionar el camino que nos lleve a incrementar las fuentes de ingresos y beneficios.

Petrovic, Christian Kittl y Ryan D. Teksten plantean una estructura de como se debe plantear un modelo de negocios, de esta forma la operatividad de la empresa es la que predomina al momento de hacer un modelo.

*GRÁFICO 3 Estructura jerárquica de la lógica empresarial*



Fuente: (Petrovic et al., 2001)

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Como se puede observar en el Grafico 3, Petrovic, Christian Kittl y Ryan D. Teksten evalúan el impacto del funcionamiento de la empresa para poder plantear el modelo y de esta forma aprovechar los recursos operativos en beneficio de la empresa. (Petrovic et al., 2001)

Así también, nos permitirá conocer los requisitos necesarios para transformar ideas de negocio y los elementos claves que se deben considerar al momento de realizar la gestión de la organización para poder implementarlas y que genere la optimización de resultados; para esto es necesario integrar todos los elementos de la siguiente forma.(Barrios, 2010)

(Barrios, 2010) plantea 4 pasos a seguir para el desarrollo de un Modelo de Negocios, son los siguientes:

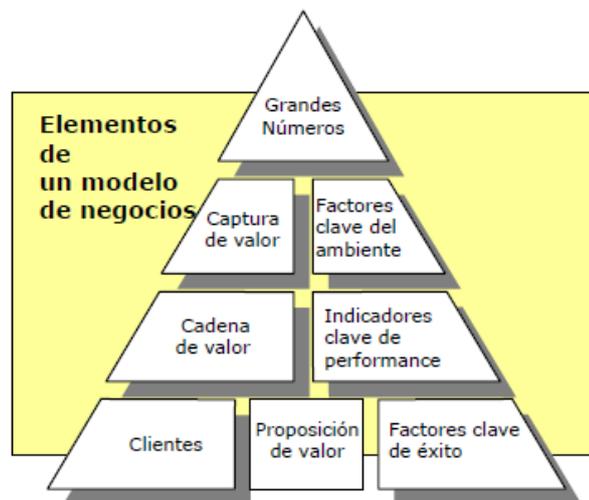
- **Idea.** - Idea inicial de negocio
- **Oportunidad.** - ¿Se dispone de capital? ¿Existe mercado en el cual enfocarse?
- **Modelo de Negocio.** – Razones por las que se debe implementar un Modelo de Negocios.



- **Plan Estratégico.** - ¿Cómo genero beneficios?

Marcelo Barrios expone que es necesario contar con los siguientes requisitos para realizar un modelo de negocio:

- **Proposición de valor.** - Explica la razón por la cual los clientes compran los productos es decir las características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes, así como los conceptos y atributos que estos le brindan a los productos
- **Cadena de valor.** - Representa aquellos componentes empresariales que contribuyen a generar una posición y ventaja competitiva con respecto a la competencia en cada uno de los eslabones internos.
- **Captura de valor.** - Muestra los atributos que están siendo reconocidos por el cliente, ya sea directamente relacionados con el producto u otros factores tales como logística, transporte, servicio, etc.
- **Selección de clientes (presentes y futuros).** - Los clientes son los que permiten que una empresa sea rentable y son la parte fundamental del modelo de negocios. Sin ellos no hay demanda de uno u otro producto, en especial sin ellos no existe la competencia; por lo que, es importante describir a los clientes actuales y futuros en la mayor cantidad de aspectos posibles.
- **Factores claves de éxito.** - Identificar falencias y críticas que hay hacia la empresa y las condiciones existentes que pueden afectar la rentabilidad del negocio.
- **Indicadores claves de desempeño.** - Todo lo que se va a necesitar para poder monitorear el modelo, el impacto, valores significativos, entre otros.
- **Factores ambientales claves.** - La información clave para entender la viabilidad del negocio tales como: clientes, proveedores, competencia y regulaciones.
- **Grandes números.** - Todo lo relacionado a indicadores financieros y de movimiento de la empresa como: volúmenes de compra-venta, costos e índices.

GRÁFICO 5 *Elementos de un Modelo de Negocios*

Fuente y Elaborado por: (Barrios, 2010)

## TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIOS

Existen varios tipos de modelos de negocios mencionaremos algunos que son importantes pero que a pesar de eso no se consideran completos por la falta de integración de todas las áreas de la empresa.

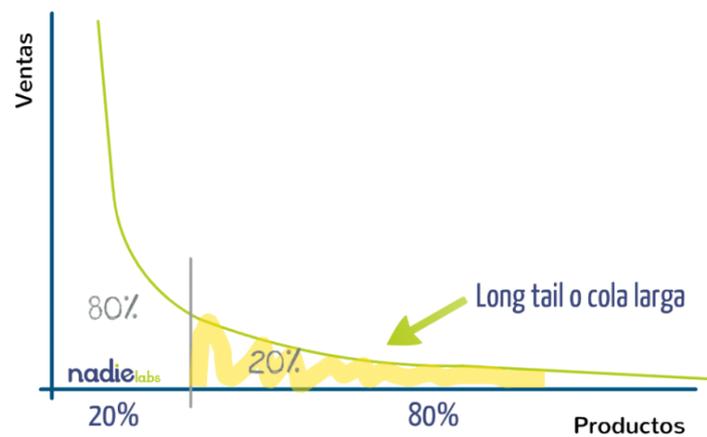
**Modelo de Negocio Aditivo.** - Aquí se encuentran todas las empresas que comercializan materias primas y poseen ingresos de manera lineal, además su personal se caracteriza por no ser calificado.

**Modelo de negocio Multiplicativo.** - Hace relación a todas las empresas que ofrecen bienes y servicios con un valor agregado para el cliente permitiendo que las instituciones se expandan de una forma rápida. Debido a su estructura se necesita de estrategias que permitan ser más eficiente frente a la competencia.

**Modelo de Negocio Exponencial.** - Trata de la venta continua de bienes y servicios durante todo el año mediante un sistema de distribución viral ocasionando que su equipo de trabajo sea extenso a nivel administrativo, operativo y de campo.

**Modelo de Negocio de Cola Larga.** - Conocido como "Long Tail" que consiste en ofertar una variedad de productos en el mercado, un claro ejemplo de este modelo es las tiendas online. El modelo tiene como base el principio de Pareto mismo que se muestra en la Gráfica 5.

GRÁFICO 6 Modelo de Negocios de Cola Larga



Fuente: (Innokabi, n.d.)

El modelo a utilizar en el presente estudio es el Modelo Canvas debido a que abarca y considera todas las áreas de la empresa en tal punto de relacionarlas y hacer que trabajen en sinergia.

## MODELO CANVAS

Según Mariana Palacios (Palacios Preciado, 2011) la apertura de nuevos mercados presiona a las empresas a innovar, lo que hace que un modelo de negocios a largo plazo sea perecedero. Es por esto que se plantea un modelo de negocios para un tiempo determinado, mismo que va a hacer a la empresa sea más competitiva dentro del mercado en el cual funciona.

El Modelo a ser planteado es el Modelo Canvas, mismo que nos va a permitir tener un enfoque más completo de la empresa.

GRÁFICO 7 Modelo Canvas



Fuente y Elaborado Por: (Osterwalder et al., 2010)



“El modelo Canvas es una de las técnicas más usadas actualmente para el diseño y validación de modelos de negocio. Se trata de un esquema que recoge el modelo de negocio en tan solo nueve módulos de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen” (“Coach Latinoamerica,” 2018)

El modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder es una herramienta que puede ser aplicada a todo tipo de empresa, dicho modelo está compuesto por cuatro áreas y nueve módulos relacionados entre sí. Estas cuatro áreas responden a las preguntas de: ¿Cómo se va a hacer para entregar valor?, ¿Cuál es la propuesta de valor (bien o servicio)? ¿A quién le entregamos valor? ¿Cuánto costo e ingreso le presenta a la empresa? Los 9 módulos detallan el proceso que se debe seguir con el objetivo de hacer más rentable la organización, los mismos que serán explicados a continuación:

- 1. Segmento de Mercados (cliente)**
- 2. Propuesta de valor**
- 3. Canales**
- 4. Relaciones con los clientes**
- 5. Fuentes de ingreso**
- 6. Recursos clave**
- 7. Actividades clave**
- 8. Asociaciones clave**
- 9. Estructura de costos**

El Modelo Canvas nosotros lo vamos a utilizar para plasmar los resultados de toda la investigación y así poder tener claro lo que se necesita hacer en la empresa.

**SEGMENTO DE MERCADO.** - Vamos a empezar definiendo lo que es un Segmento de Mercados, según (Sarmiento, Garcia, & Hernandez, 2010) en su artículo “Business Model Canvas” segmento de mercados es “Lograr definir con claridad el mercado meta, ya que cada segmento de mercado tiene diferentes gustos, preferencias, necesidades e ingresos que lo hacen diferente.”

El centro de todo modelo de negocios es el cliente, esto debido a que ninguna empresa puede subsistir sin clientes y para satisfacer la necesidad de los mismos es indispensable clasificarlos o segmentarlos en base a ciertas características comunes en los individuos. Una vez que el mercado esté segmentado, la empresa

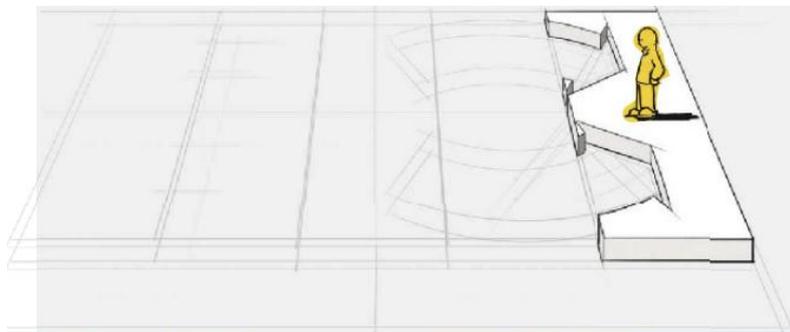
va a elegir los segmentos a los cuales se va a dirigir, así como, a los que no se va a dirigir. (Osterwalder et al., 2010)

Lo anterior nos permite empezar a dar forma a nuestro modelo de negocios, pues conoceremos mejor las necesidades de los clientes que se pretenden satisfacer. De esta forma.

Según el autor Osterwalder, se pueden encontrar diferentes tipos de segmentos de mercado tales como:

- **Mercado de masas.** - No distingue segmentos de mercado
- **Nicho de mercado.** - Segmentos específicos y especializados
- **Mercado segmentado.** - Segmentos con problemas y necesidades diferentes.
- **Mercado diversificado.** - Se enfoca en dos segmentos diferentes sin relación alguna, con problemas y necesidades diferentes.
- **Plataformas multilaterales.** - Se dirige a 2 o más segmentos que son independientes uno del otro.

*GRÁFICO 8 Modelo Canvas – Segmento de Mercado*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**PROPUESTA DE VALOR.** - Conjunto de productos o servicios brindados por la empresa con el propósito de satisfacer la necesidad del consumidor; solución a problemas que las personas tienen a diario. (Osterwalder et al., 2010)

Otros autores lo definen como “Lograr que los productos y servicios de la empresa se vendan más al ser preferidos por más personas en un mayor número de situaciones y establecer rutinas alrededor de las maneras específicas de satisfacer las necesidades de los clientes”. (Economistas sin Frontera, 2010)

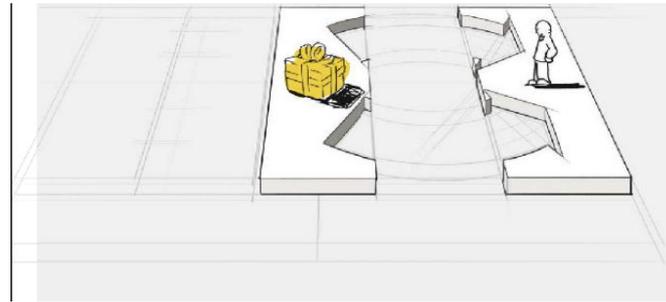


Las propuestas de valor comúnmente son innovadoras, pero a menudo son parecidas a las ya existentes, con la única diferencia que se le agrega un plus con la finalidad de satisfacer a un segmento de mercado o para ser más competitivo frente a otras empresas. (Osterwalder et al., 2010)

A continuación, tenemos algunos elementos que nos ayudan a generar valor. (Osterwalder et al., 2010)

- **Novedad:** Productos nuevos que se incorporan por primera vez en el mercado.
- **Mejora del rendimiento:** Innovación, uso de tecnología de punta para aumentar el rendimiento del producto.
- **Personalización:** Elaboración de productos y servicios que se acoplen a las necesidades del cliente.
- **Marca:** Identificación comercial primordial mediante la cual se diferencia de la competencia al momento de introducir un producto en el mercado.
- **Precio:** El precio que defina la empresa debe ser adaptado de acuerdo al segmento de mercado que se dirijan.
- **Diseño:** Permite que un producto sea superior a otro y se acople a la persona que va a usar el producto.
- **Reducción de costes.** Hace que el producto sea más accesible.
- **Reducción de riesgo.** Genera mayor seguridad y elimina la incertidumbre al momento de adquirir un producto.
- **Accesibilidad:** Permite que el cliente acceda a productos o servicios que antes no podía.
- **Comodidad:** Evitar restricciones que pueden ahuyentar al cliente al momento de querer acceder al producto.

GRÁFICO 9 *Modelo Canvas – Propuesta de Valor*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**CANALES.** – Empezaremos definiendo que son los canales dentro del modelo canvas, Según Sarmiento, Garcia y Hernandez es “Definir las formas en las que hace llegar el producto o servicio hasta el consumidor final, incluido los intermediarios y su activa participación en el o los canales de distribución”. (Sarmiento et al., 2010)

Son aquellos que establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Según Osterwalder los canales tienen como principales funciones, las siguientes:

- Que los clientes conozcan los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a evaluar las propuestas de valor
- Que los clientes realicen la compra de productos y servicios específicos
- Servicio postventa

Existen 2 tipos de canal: directo e indirecto; así también, existen 5 fases de canal, a continuación, en la Grafica 9, podemos ver cómo funcionan los canales.

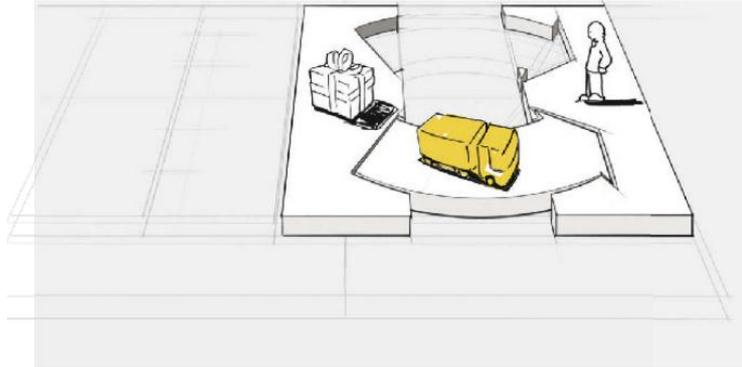
GRÁFICO 10 *Fases de Canal*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Gráfico 11 Modelo Canvas – Canales



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES.** - La relación que se desea mantener con un cliente depende mucho del segmento de mercado al cual este dirigiéndose, los clientes generan una relación con la empresa en medida que esta satisface su necesidad o da solución a su problema. (Osterwalder et al., 2010)

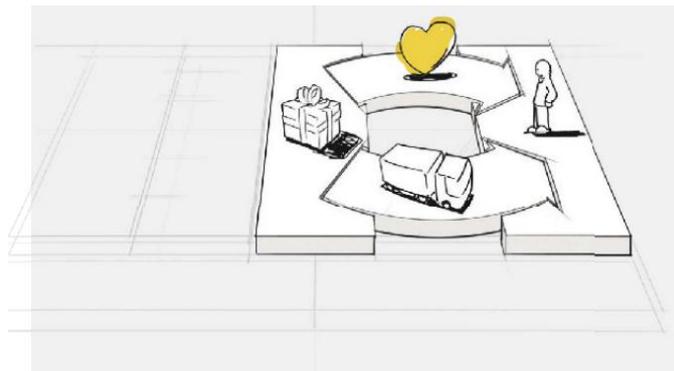
Generalmente la relación con los clientes está basada en los siguientes fundamentos:

- **Captación de clientes.**
- **Fidelización de clientes.**
- **Estimulación de las ventas.**

Dentro de este punto se encuentran algunas categorías:

- **Asistencia personal:** Interacción entre dos o más personas.
- **Asistencia personal exclusiva:** Interacción con una sola persona.
- **Autoservicio:** No hay relación directa con los clientes; se proporciona los medios necesarios para que los clientes actúen por si solos.
- **Servicios automáticos:** Implementación de tecnología que se acople a los diferentes perfiles de los clientes al momento de brindar servicios.
- **Comunidades:** Grupos de usuarios o potenciales que permite a la empresa interactuar con las diferentes personas pertenecientes a dicha comunidad.
- **Creación colectiva:** Permite que las personas aporten con ideas innovadoras al momento de diseñar el producto o servicio.

GRÁFICO 12 Modelo Canvas – Relación con los clientes



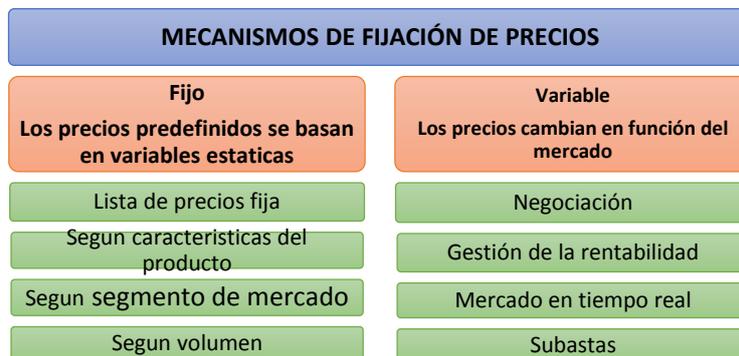
Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**FUENTES DE INGRESOS.** - La empresa debe crear una o varias fuentes de ingreso para cada segmento, ya que estas fuentes son las que permiten alimentar a cada uno de los segmentos de mercado. En cada segmento se debe usar un mecanismo para fijar precios.

Para Osterwalder existen diferentes formas de generar fuentes de ingreso:

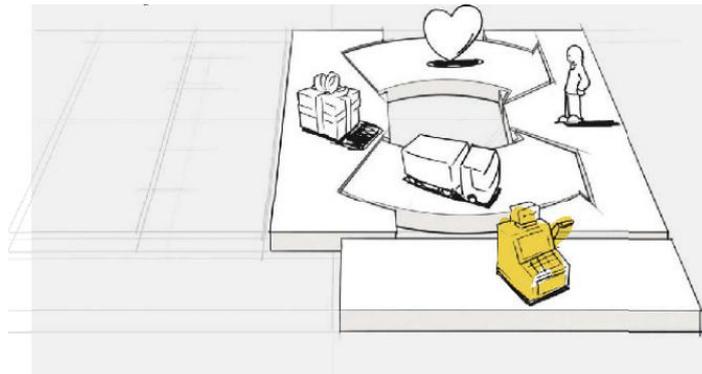
- **Venta de activos.** - Venta de derechos de propiedad de un producto.
- **Cuota por uso.** - Uso de un servicio, mientras más usa el cliente, paga más.
- **Cuota de suscripción.** - El acceso ininterrumpido a un servicio.
- **Préstamo/alquiler/leasing.** - Pago por usar un activo ajeno.
- **Concesión de licencias.** - Uso de una propiedad intelectual a cambio de pagar una licencia.

GRÁFICO 33 Mecanismo de fijación de precios



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

GRÁFICO 14 Modelo Canvas – Fuentes de Ingresos



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

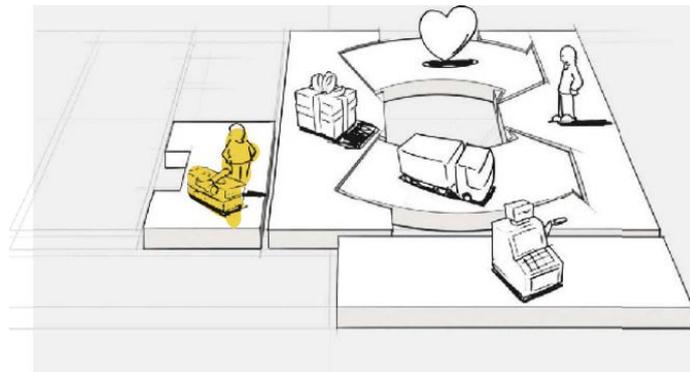
**RECURSOS CLAVES.** - En todo proyecto a realizarse e incluso en todas las actividades diarias de la empresa es de suma importancia el uso de recursos ya que sin ellos no se podría ejecutar las actividades.

En esencia el uso de los recursos se lo debe realizar de una forma eficiente a fin reducir costos e incrementar los ingresos.

Los recursos pueden ser:

- **Físicos:** edificios, vehículos maquinaria, puntos de venta, redes de distribución y sistemas.
- **Intelectuales:** patentes, derechos de autor, marcas, información privada, base de datos.
- **Humanos:** personal capacitado.
- **Económicos:** acciones, líneas de crédito, dinero en efectivo, inversionistas.

GRÁFICO 15 *Modelo Canvas – Recursos Clave*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**ACTIVIDADES CLAVE.** - Se requiere de estas actividades porque son las acciones más importantes para que una empresa tenga éxito y se pueda ofertar una propuesta de valor, llegar a todos los segmentos y generar ingresos. Las actividades son diferentes para cada modelo de negocios. (Osterwalder et al., 2010)

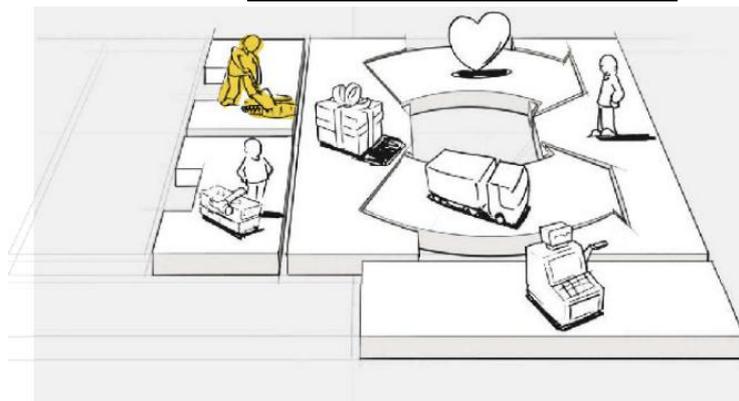
Las actividades se pueden dividir en 3 categorías (Osterwalder et al., 2010):

**Producción.** - Diseño, fabricación y producto final.

**Resolución de problemas.** - Soluciones individuales para cada cliente

**Plataforma/red.** - Plataformas virtuales para informar a los clientes.

GRÁFICO 16 *Modelo Canvas – Actividades Clave*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

Según Cirugeda las actividades claves varían según la función del modelo de negocios dando mayor prioridad a ciertas actividades necesarias para la creación de valor, tomando en cuenta las estrategias planteadas para potenciarlas. (Cirugeda, 2015)

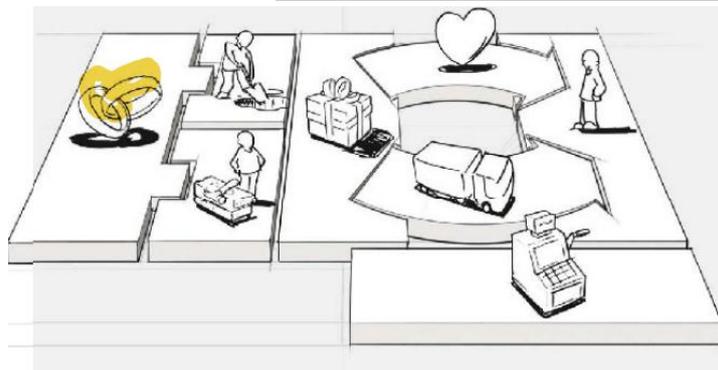
**ASOCIACIONES CLAVES.** - Hace referencia a la relación entre dos o más empresas con el único fin de beneficiarse mutuamente.

Las asociaciones en si permiten que la empresa evite riesgos que se presentan a menudo en el mercado, además permite la obtención de recursos para la ejecución de sus actividades y financiamiento.

A continuación, se presenta 4 tipos de asociaciones según (Osterwalder et al., 2010):

- ❖ Alianza estratégica entre empresas no competidoras
- ❖ Alianza estratégica entre empresas competidoras.
- ❖ Joint Venture: grupo de empresas para crear nuevos negocios.
- ❖ Relaciones cliente: proveedores claves con el único fin de obtener recursos fiables.

GRÁFICO 17 *Modelo Canvas – Asociaciones Clave*

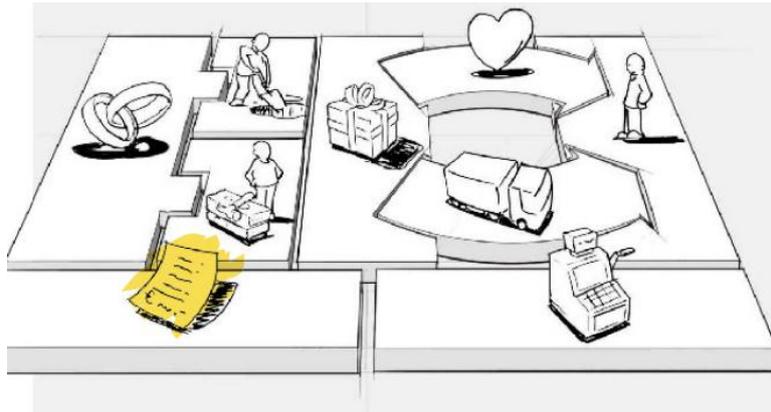


Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**ESTRUCTURA DE COSTES.** - Se enfoca en los costes que tiene al implementar un Modelo de Negocios. Toda esta estructura se arma después de tener claro cada uno de los puntos anteriores y estos costes son independientes del modelo ya que no todos los modelos son iguales. (Osterwalder et al., 2010)

Según (Cirugeda, 2015) la estructura de costes es importante para el adecuado control de los recursos necesarios para operar de una manera efectiva, aprovechando al máximo los beneficios en el menor tiempo posible a un menor costo.

GRÁFICO 18 *Modelo Canvas – Estructura de Costes*



Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

## 1.2 DISEÑO METODOLÓGICO

### 1.2.1 TIPOS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se va a utilizar en el presente Modelo de Negocios es la siguiente:

- Enfoque Descriptivo. – Es útil por cuanto sirve para describir la situación actual de la empresa El Carrusel, su sector y todos los factores que le afectan ya sean internos o externos.
- Enfoque Explicativo. – Se aplicará con el fin de identificar los problemas que tiene la empresa, así como, las causas y efectos que tienen los mismos.
- Investigación cualitativa. - Permite identificar comportamientos y características tanto de clientes como de trabajadores.
- Investigación cuantitativa. - Analizar los datos obtenidos mediante la investigación y con las herramientas estadísticas necesarias tener resultados más técnicos que faciliten la toma de decisiones.
- Investigación en acción. - Pretende generar cambios a partir de una realidad y no de la teoría.

#### 1.2.1.1 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Fuentes primarias: Datos obtenidos en la empresa y generados mediante la investigación, necesarios para el modelo.
- Fuentes secundarias: Datos que tenga la empresa, de entidades públicas o privadas los cuales son objeto de análisis, evaluación e interpretación.



### Herramientas a utilizar

- Entrevistas. – A ser aplicadas al gerente y a cada jefe de área de la empresa.
- Observación. - Se procede a realizar una observación participativa del ambiente de trabajo, procesos y de la atención en cada uno de los locales.
- Encuestas. – Se realizarán a las personas que están en capacidad de comprar muebles y que vivan en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito; con el objetivo de hacer una investigación de mercados, esto para ver cómo está posicionada la empresa y cuáles son las preferencias de los consumidores.

#### 1.2.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para definir la muestra de habitantes al cual vamos a dirigirnos con nuestras encuestas se determinará en base a la siguiente formula.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{N * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N: población bajo estudio (# Total de habitantes)

Z<sup>2</sup>: Nivel de confianza (95%)

P: Probabilidad de que ocurra el evento (50%)

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento (50%)

e<sup>2</sup>: Error de estimación (5%)

Considerando que las poblaciones de las ciudades a las cuales vamos a encuestar según el INEN son las siguientes:

*Tabla 1 Cálculo población Total*

Ciudad	Habitantes	Familias
Cuenca	603.269	150.817
Quito	2.781.641	695.410
Guayaquil	2.644.891	661.223
<b>Total</b>	<b>6.029.801</b>	<b>1.507.450</b>

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Elaboración: Autores



$$n = \frac{6029801 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{6029801 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

Para la realización de las encuestas se consideró a todos los habitantes de cada una de las ciudades que se encuentra el carrusel, a continuación, se presenta en la siguiente tabla, considerando que, para Cuenca según la estimación de encuestas a realizar se debía hacer 39 encuestas, sin embargo, dado los resultados alcanzados se decidió incrementar a 100 encuestas.

*Tabla 2 Cálculo de encuestas por ciudad*

Ciudad	% representa la población	Estimación	Numero de encuestas
Quito	36,57%	176,9988	177
Guayaquil	34,71%	167,9964	168
Cuenca	28,72%	139,0048	139
<b>TOTAL</b>			<b>484</b>

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz



## **CAPITULO 2 – DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE “EL CARRUSEL C. LTDA.”**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE “EL CARRUSEL C. LTDA.” DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO (MOBILIARIO) EN LAS CIUDADES DE CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO.**

#### **2.1.1 RESEÑA**

El Carrusel C. Ltda. Empresa que se dedica a la Fabricación en general de artículos de madera y otros materiales, su operación principal es fabricar muebles de madera y sus partes para el hogar y oficinas. (SUPERCIAS, 2018)

Para el análisis de la participación de la empresa vamos a empezar explicando un poco de su historia. El Carrusel C. Ltda. Se constituye en septiembre 13 de 1982 en la Notaria cuarta del cantón Cuenca ante el notario Dr. Alfonso Ormaza e inscrita en el Registro Mercantil- Cuenca, bajo el No. 156 en octubre 4 de 1982. (SUPERCIAS, 2018)

La empresa tuvo un crecimiento bastante rápido en los años que empezó, su mayor apogeo fue en el año 2000 así lo indica la jefa de Talento Humano, ella trabaja en la empresa más de 20 años, después de tener una posición muy buena en el mercado, con utilidades positivas y con más de 100 empleados fue surgiendo la competencia entre ellas Colineal, con la que tenían una lucha por el liderazgo en el mercado. Con el pasar de los años la empresa no tomo las medidas necesarias como para mantener y acaparar clientes, lo que hizo que tenga un descenso significativo en ventas y utilidad, su tecnología sigue siendo la misma de hace 30 años y en la actualidad tienen 70 empleados. Todo esto ocasionó que la empresa llegue a tener una alta dependencia del corporativo a la que pertenece.

Actualmente, su gerente el Ing. Marlon Zamora está dando un giro positivo a la empresa, está generando sinergia entre todas las jefaturas en la empresa con el objetivo de que en trabajo conjunto y con la filosofía de que los empleados aporten para sacar a flote la empresa. El gerente se encuentra en la ejecución de un Plan Estratégico para la empresa, en el proceso de activar y poner en marcha un departamento de Marketing y Ventas; y conjuntamente con el jefe de producción se encuentran en la implementación de la Iso de Calidad 9001.



### 2.1.2 UBICACIÓN

El Carrusel C. Ltda. tiene sus instalaciones ubicadas en el parque industrial de la ciudad de Cuenca. Esta empresa dispone de 3 sucursales distribuidas en las principales ciudades del Ecuador (Cuenca, Quito y Guayaquil).

Tabla 3 Dirección de Planta y Sucursales “El Carrusel C. Ltda.”

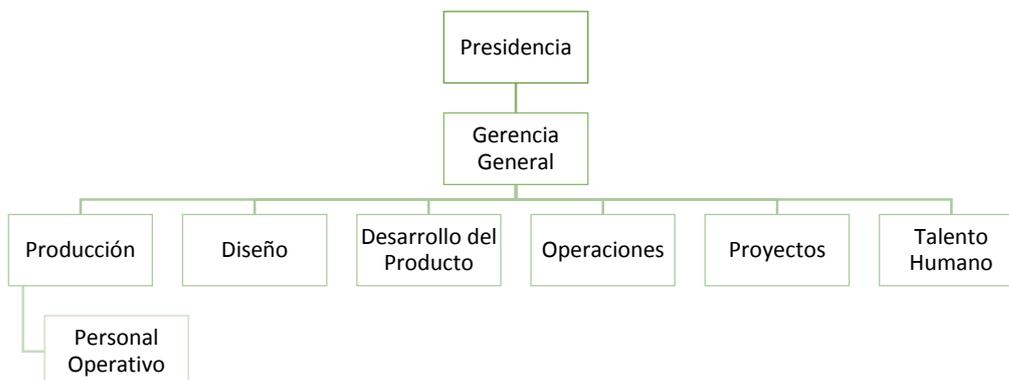
	UBICACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
<b>PLANTA Y OFICINAS</b>	CUENCA	PASEO RIO MACHANGARA y CORNELIO VINTIMILLA.	07-2870268
<b>SUCURSAL 1</b>	CUENCA	Av. HUAYNACAPAC 8-7 MARISCAL SUCRE	072843303
<b>SUCURSAL 2</b>	QUITO	Av. DEL PARQUE OE7 – 86 Y ALONSO TORRES.	023317082
<b>SUCURSAL 3</b>	GUAYAQUIL	FRANCISCO DE ORELLANA Y MIGUEL ALCÍVAR DIAGONAL A HILTON COLÓN	042681962

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

### 2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Carrusel C. Ltda., cuenta con una estructura organizacional jerárquica, de la siguiente manera:

GRÁFICO 19 Estructura Organizacional “El Carrusel C. Ltda.



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

En el nivel superior se encuentra la Presidencia dirigida por los dueños y directores del Holding al que pertenecen.

El gerente general actual, es el Ing. Marlon Zamora.

Las jefaturas con las que cuentan, son las siguientes:



- **Producción.** - Lugar en el cual se efectúan todos los procesos productivos para la obtención de los muebles, excepto el Diseño.
- **Diseño.** - Departamento encargado del Diseño de todos los productos que genera la empresa.
- **Desarrollo del producto.** - Área encargada de las órdenes de producción en función del producto que se esté demandado en ese momento, en caso de ser un producto nuevo, es responsable de diseñar el layout (planes técnicos).
- **Operaciones.** - Se encarga de todos los datos estadísticos que maneja la empresa, como producción, entradas y salidas, materia prima, etc.
- **Proyectos.** - Se desarrolla desde hace 9 años, principalmente se enfoca dar asistencia en mobiliario de oficina y construcción a las empresas del Holding.
- **Talento Humano.** - Responsable de la administración de personal de la empresa.

#### **2.1.4 PARTICIPACIÓN DE “EL CARRUSEL C. LTDA.” EN CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO**

Dentro del tema se abarcan algunos aspectos importantes de la empresa, partiendo de un análisis para conocer un poco más acerca de la situación financiera actual de la empresa y mediante algunas herramientas, tales como el análisis horizontal y vertical del balance general y estado de resultados y para corroborar todos estos análisis se procede al uso indicadores financieros.

Otro tema a tratar, es un breve estudio acerca de la situación socioeconómico de las tres ciudades en donde se encuentra El Carrusel C. Ltda., (Cuenca, Guayaquil y Quito) y mediante esto tener una visión más amplia acerca del mercado al cual queremos dirigirnos en nuestro estudio, así como también, conocer la situación económica del sector manufacturero en las 3 ciudades.

##### **2.1.4.1 DIAGNOSTICO**

EL CARRUSEL C. LTDA actualmente tiene más de 52 empleados los cuales se encuentran distribuidos en las áreas de producción, administrativa y atención al



cliente. Tiene 35 años de experiencia en el mercado y sus ventas en sus últimos años han sido las siguientes:

*Tabla 3 Ventas anuales "El Carrusel C. Ltda."*

<b>CARRUSEL</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>1.603.251,50</b>	<b>1.187.752,28</b>	<b>1.638.295,00</b>	<b>754.634,00</b>	<b>996.450,98</b>

Fuente: Supercias

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Como se puede observar en la tabla 3 las ventas entre el año 2012 al 2016 se puede apreciar distintos escenarios. Para el año 2013 existe un considerable decremento en ventas, esto se puede deber a ciertos factores que serán analizados posteriormente, para el 2014 existe un incremento; sin embargo, el decremento existente en los 2 años restantes es significativo en comparación con las ventas de los otros años. La empresa se ve afectada por factores tanto internos como externos, lo cual estaría generando ese decremento en ventas.

Realizando un análisis del Estado de Resultados del 2012 al 2016 se puede observar que en todos los años tienen pérdida a excepción del 2015 que generan utilidad, sin embargo, para el 2016 la pérdida es alta en comparación con los años anteriores.



Tabla 4 Estado de resultados 2012 - 2016

ESTADO DE RESULTADOS 2012-2016					
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	1.587.986	1.187.752	1.522.617	1.706.341	917.693
OTROS INGRESOS	15.266	-	88.602	84.540	68.802
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.603.251</b>	<b>1.187.752</b>	<b>1.611.219</b>	<b>1.790.881</b>	<b>986.495</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>1.103.339</b>	<b>511.603</b>	<b>927.245</b>	<b>1.096.103</b>	<b>720.256</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	490.490	-32.767	400.674	639.237	358.967
MANO DE OBRA	528.617	457.758	314.677	346.441	280.237
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	84.232	86.613	211.894	110.425	81.052
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>499.912</b>	<b>676.149</b>	<b>683.974</b>	<b>694.778</b>	<b>266.239</b>
<b>GASTOS</b>	<b>673.821</b>	<b>747.940</b>	<b>690.129</b>	<b>640.956</b>	<b>631.018</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>161.958</b>	<b>199.227</b>	<b>209.126</b>	<b>223.699</b>	<b>206.099</b>
SUELDOS Y SALARIOS	161.958	199.227	209.126	223.699	206.099
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>332.197</b>	<b>301.538</b>	<b>224.254</b>	<b>231.101</b>	<b>200.803</b>
HONORARIOS	1.854	3.729	3.723	1.792	625
TRANSPORTE	25.152	20.191	-	23.412	16.515
PROMOCION Y PUBLICIDAD	13.749	1.312	4.378	2.634	3.390
ARRIENDO	62.937	78.707	44.576	19.850	18.500
COMBUSTIBLE	530	537	503	434	292
SEGUROS VIAJES	263	154	4.619	61	67
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	14.600	4.378	7.826	37.599	24.796
SERVICIOS BASICOS	14.012	1.466	8.998	2.695	3.457
DEPRECIACIONES	20.355	18.479	13.810	25.844	26.713
INTERESES BANCARIOS	178.744	172.586	135.821	116.780	106.449
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>179.666</b>	<b>247.174</b>	<b>256.749</b>	<b>186.156</b>	<b>224.116</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-173.909</b>	<b>-71.791</b>	<b>-6.156</b>	<b>53.822</b>	<b>-364.779</b>
15% UTILIDAD TRABAJADORES	-	-	-	8.073	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-	-	-	45.748	-
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	5.749	-
<b>UTILIDAD AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40.000</b>	<b>-</b>

Fuente: Supercias

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Para evaluar la situación financiera de la empresa, se nos solicitó que todos los estados financieros sean extraídos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La empresa no dispone de datos del 2017 para evaluar la situación financiera por situaciones que se desconocen, tampoco se encuentran datos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



Con el objetivo de tener una mejor perspectiva de la situación actual de la empresa se realizó el diagnóstico de las áreas más importantes y que fueron tomadas en cuenta en el modelo.

#### **2.1.4.2 PRODUCCIÓN**

La capacidad de producción de El Carrusel C. Ltda., actualmente es del 30% considerando que ellos pueden llegar a un 80% de capacidad. Su tecnología no ha cambiado desde hace 30 años, razón por la cual su trabajo de cierta forma aún es artesanal.

Los datos recopilados en la empresa, nos muestran las cifras antes mencionadas. La empresa no ha tenido crecimiento en los últimos años, así como, no ha buscado la forma de invertir en la empresa y crear posicionamiento en la misma.

#### **2.1.4.3 FINANZAS**

##### **2.1.4.3.1 INDICADORES FINANCIEROS**

Para realizar el análisis financiero vamos a analizar algunos indicadores que nos van a ayudar a interpretar y entender el estado la empresa en los últimos años.

Se ha tomado los principales indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para de esta manera poder hacer el mejor análisis y así determinar la situación actual de la empresa.

En la tabla 5 se puede visualizar todos los resultados de los indicadores mismo que va a ser explicado a continuación del mismo.



Tabla 5 Indicadores Financieros

LIQUIDEZ		2012	2013	2014	2015	2016
RAZON DEL CIRCULANTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	0,46	0,52	0,62	0,48	0,39
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	0,20	0,14	0,36	0,12	0,08
SOLVENCIA						
RAZON DE DEUDA A CAPITAL	$\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS}}$	-2,10	-2,27	-2,75	-2,33	-1,66
RAZONES DE DEUDA A ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	191%	179%	146%	175%	206%
APALANCAMIENTO	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	-1,10	-1,27	-1,89	-1,33	-0,81
GESTION						
ROTACION DE LA CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365}{\text{VENTAS}}$	115	208	164	175	247
ROTACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR (DIAS)	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR} * 365}{\text{COMPRAS}}$	263	282	276	639	3216,1
ROTACION DE CARTERA	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	3	2	2	2	1
ROTACION DE VENTAS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	82%	51%	44%	70%	45%
IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	$\frac{\text{GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	42%	63%	45%	38%	69%
RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-9%	-3%	0%	5%	-18%
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	0,31	0,57	0,39	0,36	0,22
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	-11%	-6%	0%	3%	-40%
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN BRUTO)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	-0,11	-0,06	0,00	0,07	-0,40
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	0,10	0,04	0,00	-0,03	0,14
ROA	$\frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	-0,09	-0,03	0,00	0,05	-0,18
ROE	$\frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$	0,10	0,04	0,00	-0,07	0,14

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

## LIQUIDEZ

### Razón del circulante.

La empresa entre los años 2012 y 2016 refleja que por cada \$1 de deuda contó con un respaldo de \$ 0,46, \$ 0,52, \$ 0,62, \$ 0,48 y \$ 0,39 respectivamente para poder pagar sus obligaciones con terceros. Según los datos obtenidos se observa que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus deudas en el corto plazo.



### **Prueba acida**

Se registra entre los años 2012 y 2016 que por cada dólar de deuda dispone de \$ 0,20 - \$0,14 – \$0,36 – \$0,12 -\$0,08 respectivamente para cancelar sus obligaciones sin tener que incurrir en la venta de su inventario.

Tiene un déficit ya que lo máximo que llegó a cubrir es un 36% de sus deudas en el año 2014.

### **SOLVENCIA**

#### **Razón de deuda a capital**

Este indicador muestra la relación entre los pasivos y el patrimonio, en este caso no es aplicable debido a que el patrimonio es negativo.

#### **Razón de deuda a activo total**

La empresa en los años 2012 y 2016 presenta los índices más altos de dependencia a sus acreedores 191% y 206%, respectivamente. Para los años 2013, 2014,2015 la empresa tiene un grado de dependencia de 179%,146%, 145%, respectivamente.

La empresa tiene un alto grado de dependencia de sus acreedores.

#### **Apalancamiento**

Durante los 5 años se nota que la empresa ha tenido un apalancamiento negativo, por cada dólar de patrimonio la empresa está perdiendo \$ -1,10 para el año 2012, \$ -1,27 para el año 2013, \$ -1,89 para el año2014, \$ -1,33 para el año 2015, \$ -0,81 para el año 2016.

### **GESTIÓN**

#### **Rotación de las cuentas por cobrar**

La empresa se demora en promedio 181 días para recuperar las ventas a crédito que realizó. Se visualizó un tiempo mayor en la recuperación de cartera en los años 2013 y 2016, con 208 y 247 días respectivamente.

#### **Rotación de las cuentas por pagar**



Los pagos de las obligaciones por parte de la empresa entre los años 2012 y 2015, es de 263, 282, 276, 639 días, respectivamente, en el cumplimiento de sus obligaciones, afectando el prestigio de la empresa frente a sus proveedores.

### **Rotación de ventas**

La empresa en los años 2012 y 2015 presentó una eficiencia en la utilización de su activo con un 82% y 70% respectivamente; para los otros periodos es deficiente ya que se encuentra por debajo del 50 % en comparación con los otros años.

### **Impacto gastos administrativos y de ventas**

Se dio una mayor participación de los gastos administrativos y de ventas en el 2013 con un 63% y 2016 en un 69%. A diferencia de lo anterior en el año que se percibe una menor participación de los gastos es en 2015 con un 38%.

## **RENTABILIDAD**

### **Rentabilidad neta del activo**

Para el año 2015 se puede apreciar una capacidad del 5% del activo para la generación de utilidades, a diferencia de los otros años que no generaron utilidades.

### **Margen bruto**

Hace referencia a la ganancia generada por cada unidad vendida después de cubrir los costos incurridos para la producción del bien. Según los cálculos, se aprecia que por cada unidad vendida se genera una ganancia de 0,31 dólares para el 2012, 0,57 dólares en 2013, 0,39 dólares en 2014, 0,36 dólares en 2015 y 0,22 dólares en 2016; generando así una mayor ganancia bruta en el periodo 2013.

### **Margen operacional**

Para el año 2015 el negocio fue lucrativo en comparación a los otros años generando una utilidad del 3% con respecto a sus ventas, en cuanto a los otros años no se generó utilidad debido a que los costos de venta de los bienes son elevados.

### **Rentabilidad neta de ventas**

La empresa en el año 2015 por cada dólar de venta contó con 0,07 de utilidad, para los otros años no cuenta con utilidades.



### **Rentabilidad operacional del patrimonio**

No es aplicable debido a que tanto el Patrimonio como la Utilidad tienen valores negativos.

### **ROA (Rentabilidad de los Activos)**

Por cada dólar invertido en sus activos la empresa generó una utilidad de 0,05 en el 2015. Para los otros años no se generó ninguna utilidad por ende se interpreta que no hubo la inversión suficiente en sus activos y tampoco fueron productivos.

### **ROE (Rentabilidad Financiera)**

No es aplicable debido a que tanto el Patrimonio como la Utilidad tienen valores negativos.

#### **2.1.4.3.2 Análisis vertical y horizontal**

Para evaluar de mejor manera la situación actual de la empresa vamos a realizar un análisis horizontal el cual nos permite ver el crecimiento o decrecimiento de cuentas en los años analizados y un análisis vertical para ver en que cuentas existe mayor concentración respecto del Activo, Pasivo y Patrimonio de la empresa.

#### **Análisis vertical del Balance General**

Haciendo un análisis vertical de los estados financieros entre los años 2012 y 2016 como se muestra en la Tabla 6 podemos observar que en el Activo en todos los años la proporción más grande es la de Activos Corriente, mientras que en el Pasivo el predominante es el Pasivo Circulante. En el caso del patrimonio, las Pérdidas Acumuladas son lo que más influye, esto debido a que en la mayoría de años pierden, y cuando se ha generado ganancia estas han sido mínimas.



Tabla 6 Balance General – Análisis vertical

BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL										
DETALLE	2012		2013		2014		2015		2016	
<b>ACTIVO</b>	<b>1.927.494,51</b>	<b>1,00</b>	<b>2.319.477,82</b>	<b>1,00</b>	<b>3.436.611,72</b>	<b>1,00</b>	<b>2.427.094,75</b>	<b>1,00</b>	<b>2.055.105,54</b>	<b>1,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.317.350,93</b>	<b>0,68</b>	<b>1.712.535,85</b>	<b>0,74</b>	<b>2.728.567,66</b>	<b>0,79</b>	<b>1.738.196,81</b>	<b>0,72</b>	<b>1.392.496,40</b>	<b>0,68</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	7.009,04	0,00	142.343,09	0,06	1.290.599,62	0,38	16.278,90	0,01	5.768,56	0,00
ACTIVOS FINANCIEROS	445.083,36	0,23	213.188,99	0,09	164.299,35	0,05	345.930,82	0,14	214.010,98	0,10
INVENTARIOS	762.698,08	0,40	1.259.490,64	0,54	1.232.416,63	0,36	1.317.091,97	0,54	1.118.087,23	0,54
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	19.930,84	0,01	20.071,08	0,01	10.051,27	0,00	8.110,93	0,00	5.116,37	0,00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	82.629,61	0,04	77.442,05	0,03	31.200,79	0,01	16.931,64	0,01	15.660,71	0,01
OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33.852,55	0,01	33.852,55	0,02
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>610.143,58</b>	<b>0,32</b>	<b>606.941,97</b>	<b>0,26</b>	<b>708.044,06</b>	<b>0,21</b>	<b>688.897,94</b>	<b>0,28</b>	<b>662.609,14</b>	<b>0,32</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	589.815,42	0,31	582.397,48	0,25	683.379,76	0,20	667.868,09	0,28	645.213,65	0,31
ACTIVO INTANGIBLE	5.172,56	0,00	9.388,89	0,00	12.508,70	0,00	8.874,26	0,00	5.239,89	0,00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	15.155,60	0,01	15.155,60	0,01	12.155,60	0,00	12.155,59	0,01	12.155,60	0,01
<b>PASIVO</b>	<b>3.676.838,98</b>	<b>1,00</b>	<b>4.140.613,23</b>	<b>1,00</b>	<b>5.008.614,87</b>	<b>1,00</b>	<b>4.250.158,64</b>	<b>1,00</b>	<b>4.242.947,89</b>	<b>1,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.834.741,22</b>	<b>0,77</b>	<b>3.298.515,47</b>	<b>0,80</b>	<b>4.166.517,11</b>	<b>0,83</b>	<b>3.608.060,88</b>	<b>0,85</b>	<b>3.600.850,13</b>	<b>0,85</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	505.000,81	0,14	359.091,48	0,09	397.977,92	0,08	1.327.671,20	0,31	1.323.024,52	0,31
PROVISIONES	1.164.217,52	0,32	1.319.280,26	0,32	1.484.868,64	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	809.680,69	0,22	1.194.206,12	0,29	103.780,20	0,02	328.005,82	0,08	372.600,03	0,09
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	303.139,90	0,08	192.360,42	0,05	1.060.743,66	0,21	94.615,59	0,02	192.887,74	0,05
OTROS	52.702,30	0,01	233.577,19	0,06	1.119.146,69	0,22	1.857.768,27	0,44	1.712.337,84	0,40
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>842.097,76</b>	<b>0,23</b>	<b>842.097,76</b>	<b>0,20</b>	<b>842.097,76</b>	<b>0,17</b>	<b>642.097,76</b>	<b>0,15</b>	<b>642.097,76</b>	<b>0,15</b>
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	842.097,76	0,23	842.097,76	0,20	842.097,76	0,17	642.097,76	0,15	642.097,76	0,15
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-1.749.344,47</b>	<b>1,00</b>	<b>-1.821.135,43</b>	<b>1,00</b>	<b>-1.821.135,44</b>	<b>1,00</b>	<b>-1.823.063,85</b>	<b>1,00</b>	<b>-2.552.620,86</b>	<b>1,00</b>
CAPITAL	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	20.000,00	-0,01	20.000,00	-0,01	20.000,00	-0,01	20.000,00	-0,01	20.000,00	-0,01
RESERVAS	133.653,60	-0,08	133.653,58	-0,07	133.653,58	-0,07	133.653,60	-0,07	133.653,60	-0,05
RESULTADOS ACUMULADOS	-1.733.911,07	0,99	-1.906.998,04	1,05	-1.978.789,02	1,09	-1.980.717,45	1,09	-2.345.495,95	0,92
PERDIDA NETA DEL PERIODO	-173.087,00	0,10	-71.790,97	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	-364.778,51	0,14
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.927.494,51</b>		<b>2.319.477,80</b>		<b>3.187.479,43</b>		<b>2.427.094,79</b>		<b>1.690.327,03</b>	

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz



## Análisis vertical del Estado de Resultados

Tabla 7 Estado de Resultados – Análisis vertical

ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL										
DETALLE	2012		2013		2014		2015		2016	
VENTAS	1.587.985,58	1,00	1.187.752,28	1,00	1.522.617,17	1,00	1.706.340,83	1,00	917.692,66	1,00
OTROS INGRESOS	15.265,59	0,01	0,00	0,00	88.601,97	0,06	84.539,95	0,05	68.801,96	0,07
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.603.251,17</b>	<b>1,01</b>	<b>1.187.752,28</b>	<b>1,00</b>	<b>1.611.219,14</b>	<b>1,06</b>	<b>1.790.880,78</b>	<b>1,05</b>	<b>986.494,62</b>	<b>1,07</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>1.103.338,99</b>	<b>0,69</b>	<b>376.164,29</b>	<b>0,32</b>	<b>927.245,46</b>	<b>0,61</b>	<b>749.661,39</b>	<b>0,44</b>	<b>720.255,63</b>	<b>0,78</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	490.490,26	0,31	-32.767,05	-0,03	400.674,05	0,26	639.236,63	0,37	358.966,62	0,39
MANO DE OBRA	528.616,72	0,33	322.318,54	0,27	314.677,27	0,21	0,00	0,00	280.237,40	0,31
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	36.619,81	0,02	16.512,65	0,01	10.128,44	0,01	18.440,96	0,01	14.016,33	0,02
OTROS COSTOS	47.612,20	0,03	70.100,15	0,06	201.765,70	0,13	91.983,80	0,05	67.035,28	0,07
		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>499.912,18</b>	<b>0,31</b>	<b>676.148,94</b>	<b>0,57</b>	<b>683.973,68</b>	<b>0,45</b>	<b>694.777,93</b>	<b>0,41</b>	<b>266.238,99</b>	<b>0,29</b>
<b>GASTOS</b>	<b>673.820,72</b>	<b>0,42</b>	<b>747.939,71</b>	<b>0,63</b>	<b>690.129,28</b>	<b>0,45</b>	<b>640.956,38</b>	<b>0,38</b>	<b>631.017,50</b>	<b>0,69</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>161.957,82</b>	<b>0,10</b>	<b>199.227,18</b>	<b>0,17</b>	<b>209.126,29</b>	<b>0,14</b>	<b>223.699,03</b>	<b>0,13</b>	<b>206.099,10</b>	<b>0,22</b>
SUELDOS Y SALARIOS	161.957,82	0,10	199.227,18	0,17	209.126,29	0,14	223.699,03	0,13	206.099,10	0,22
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>332.196,63</b>	<b>0,21</b>	<b>301.538,12</b>	<b>0,25</b>	<b>224.253,54</b>	<b>0,15</b>	<b>231.100,86</b>	<b>0,14</b>	<b>200.802,72</b>	<b>0,22</b>
HONORARIOS	1.853,57	0,00	3.729,49	0,00	3.722,60	0,00	1.792,03	0,00	624,81	0,00
TRANSPORTE	25.151,99	0,02	20.191,33	0,02	0,00	0,00	23.412,16	0,01	16.514,57	0,02
PROMOCION Y PUBLICIDAD	13.749,14	0,01	1.312,00	0,00	4.378,40	0,00	2.633,73	0,00	3.390,00	0,00
ARRIENDO	62.936,96	0,04	78.706,88	0,07	44.576,16	0,03	19.850,00	0,01	18.500,00	0,02
COMBUSTIBLE	529,96	0,00	536,56	0,00	502,63	0,00	434,00	0,00	291,53	0,00
SEGUROS VIAJES	263,24	0,00	153,60	0,00	4.619,42	0,00	61,48	0,00	67,00	0,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	14.599,95	0,01	4.378,31	0,00	7.826,25	0,01	37.598,56	0,02	24.795,79	0,03
SERVICIOS BASICOS	14.012,38	0,01	1.465,60	0,00	8.997,82	0,01	2.695,21	0,00	3.457,00	0,00
DEPRECIACIONES	20.355,13	0,01	18.478,72	0,02	13.809,52	0,01	25.843,58	0,02	26.712,79	0,03
INTERESES BANCARIOS	178.744,31	0,11	172.585,63	0,15	135.820,74	0,09	116.780,11	0,07	106.449,23	0,12
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>179.666,27</b>	<b>0,11</b>	<b>247.174,41</b>	<b>0,21</b>	<b>256.749,45</b>	<b>0,17</b>	<b>186.156,49</b>	<b>0,11</b>	<b>224.115,68</b>	<b>0,24</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-173.908,54</b>	<b>-0,11</b>	<b>-71.790,77</b>	<b>-0,06</b>	<b>-6.155,60</b>	<b>0,00</b>	<b>53.821,55</b>	<b>0,03</b>	<b>-364.778,51</b>	<b>-0,40</b>

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Este análisis nos permite ver el grado de participación de cada cuenta con respecto a las ventas generadas en cada año, mismo que se muestra en la tabla 7. Para el año 2012, 2014 y 2016 se muestra un alto grado de participación con referencia a los costos incurrido a diferencia de los años 2013 y 2015 que muestran un porcentaje menor. En cuanto a la cuenta de gastos en los años, 2013, 2014 y 2016 muestra un alto grado de participación con referencia a las ventas. Con referencia a los costos la subcuenta que más valor tiene es la mano de obra y materiales. Haciendo una comparación entre costos y gastos, mayor grado de participación de los costos, los cuales tienen un mayor grado de efecto sobre las respectivas ventas.



## Análisis horizontal del Balance General

Tabla 8 Balance General – Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL									
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>ACTIVO</b>	<b>1.927.494,51</b>	<b>2.319.477,82</b>	<b>3.436.611,72</b>	<b>2.427.094,75</b>	<b>2.055.105,54</b>	0,20	0,48	-0,29	-0,15
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.317.350,93</b>	<b>1.712.535,85</b>	<b>2.728.567,66</b>	<b>1.738.196,81</b>	<b>1.392.496,40</b>	0,30	0,59	-0,36	-0,20
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	7.009,04	142.343,09	1.290.599,62	16.278,90	5.768,56	19,31	8,07	-0,99	-0,65
ACTIVOS FINANCIEROS	445.083,36	213.188,99	164.299,35	345.930,82	214.010,98	-0,52	-0,23	1,11	-0,38
INVENTARIOS	762.698,08	1.259.490,64	1.232.416,63	1.317.091,97	1.118.087,23	0,65	-0,02	0,07	-0,15
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	19.930,84	20.071,08	10.051,27	8.110,93	5.116,37	0,01	-0,50	-0,19	-0,37
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	82.629,61	77.442,05	31.200,79	16.931,64	15.660,71	-0,06	-0,60	-0,46	-0,08
OTROS	-	-	-	33.852,55	33.852,55				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>610.143,58</b>	<b>606.941,97</b>	<b>708.044,06</b>	<b>688.897,94</b>	<b>662.609,14</b>	-0,01	0,17	-0,03	-0,04
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	589.815,42	582.397,48	683.379,76	667.868,09	645.213,65	-0,01	0,17	-0,02	-0,03
ACTIVO INTANGIBLE	5.172,56	9.388,89	12.508,70	8.874,26	5.239,89	0,82	0,33	-0,29	-0,41
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	15.155,60	15.155,60	12.155,60	12.155,59	12.155,60	-	-0,20	-0,00	0,00
<b>PASIVO</b>	<b>3.676.838,98</b>	<b>4.140.613,23</b>	<b>5.008.614,87</b>	<b>4.250.158,64</b>	<b>4.242.947,89</b>	0,13	0,21	-0,15	-0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.834.741,22</b>	<b>3.298.515,47</b>	<b>4.166.517,11</b>	<b>3.608.060,88</b>	<b>3.600.850,13</b>	0,16	0,26	-0,13	-0,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	505.000,81	359.091,48	397.977,92	1.327.671,20	1.323.024,52	-0,29	0,11	2,34	-0,00
PROVISIONES	1.164.217,52	1.319.280,26	1.484.868,64	-	-	0,13	0,13	-1,00	-
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	809.680,69	1.194.206,12	103.780,20	328.005,82	372.600,03	0,47	-0,91	2,16	0,14
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	303.139,90	192.360,42	1.060.743,66	94.615,59	192.887,74	-0,37	4,51	-0,91	1,04
OTROS	52.702,30	233.577,19	1.119.146,69	1.857.768,27	1.712.337,84	3,43	3,79	0,66	-0,08
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>842.097,76</b>	<b>842.097,76</b>	<b>842.097,76</b>	<b>642.097,76</b>	<b>642.097,76</b>	-	-	-0,24	-
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	842.097,76	842.097,76	842.097,76	642.097,76	642.097,76	-	-	-0,24	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-1.749.344,47</b>	<b>-1.821.135,43</b>	<b>-1.821.135,44</b>	<b>-1.823.063,85</b>	<b>-2.552.620,86</b>	0,04	0,00	0,00	0,40
CAPITAL	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	-	-	-	-
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	-	-	-	-
RESERVAS	133.653,60	133.653,58	133.653,58	133.653,60	133.653,60	-0,00	-	0,00	-
RESULTADOS ACUMULADOS	-1.733.911,07	-1.906.998,04	-1.978.789,02	-1.980.717,45	-2.345.495,95	0,10	0,04	0,00	0,18
PERDIDA NETA DEL PERIODO	-173.087,00	-71.790,97	-	-	-364.778,51	-0,59	-1,00	-	-
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.927.494,51</b>	<b>2.319.477,80</b>	<b>3.187.479,43</b>	<b>2.427.094,79</b>	<b>1.690.327,03</b>	0,20	0,37	-0,24	-0,30

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz



El Activo y el Pasivo desde el año 2012 al 2014 tienen un crecimiento, sin embargo, a partir del año 2015 empieza a decrecer de manera significativa. El activo corriente al igual que el Activo total tuvo crecimiento y decrecimiento en los mismos periodos, pero hay que considerar que en todos los años fue menor al pasivo corriente lo que nos da a entender que la empresa no tiene la suficiente liquidez para hacer frente a sus pasivos en el corto plazo. (Tabla 8)

### Análisis horizontal Estado de Resultados

Tabla 9 Estado de Resultados – Análisis Horizontal

ESTADO DE RESULTADOS									
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
VENTAS	1.587.985,58	1.187.752,28	1.522.617,17	1.706.340,83	917.692,66	-0,25	0,28	0,12	-0,46
OTROS INGRESOS	15.265,59	-	88.601,97	84.539,95	68.801,96	-1,00	-	-0,05	-0,19
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.603.251,17</b>	<b>1.187.752,28</b>	<b>1.611.219,14</b>	<b>1.790.880,78</b>	<b>986.494,62</b>	-0,26	0,36	0,11	-0,45
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>1.103.338,99</b>	<b>376.164,29</b>	<b>927.245,46</b>	<b>749.661,39</b>	<b>720.255,63</b>	-0,66	1,47	-0,19	-0,04
MATERIALES UTILIZADOS	490.490,26	-32.767,05	400.674,05	639.236,63	358.966,62	-1,07	-13,23	0,60	-0,44
MANO DE OBRA	528.616,72	322.318,54	314.677,27	-	280.237,40	-0,39	-0,02	-1,00	-
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	36.619,81	16.512,65	10.128,44	18.440,96	14.016,33	-0,55	-0,39	0,82	-0,24
OTROS COSTOS	47.612,20	70.100,15	201.765,70	91.983,80	67.035,28	0,47	1,88	-0,54	-0,27
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>499.912,18</b>	<b>676.148,94</b>	<b>683.973,68</b>	<b>694.777,93</b>	<b>266.238,99</b>	0,35	0,01	0,02	-0,62
<b>GASTOS</b>	<b>673.820,72</b>	<b>747.939,71</b>	<b>690.129,28</b>	<b>640.956,38</b>	<b>631.017,50</b>	0,11	-0,08	-0,07	-0,02
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>161.957,82</b>	<b>199.227,18</b>	<b>209.126,29</b>	<b>223.699,03</b>	<b>206.099,10</b>	0,23	0,05	0,07	-0,08
SUELDOS Y SALARIOS	161.957,82	199.227,18	209.126,29	223.699,03	206.099,10	0,23	0,05	0,07	-0,08
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>332.196,63</b>	<b>301.538,12</b>	<b>224.253,54</b>	<b>231.100,86</b>	<b>200.802,72</b>	-0,09	-0,26	0,03	-0,13
HONORARIOS	1.853,57	3.729,49	3.722,60	1.792,03	624,81	1,01	-0,00	-0,52	-0,65
TRANSPORTE	25.151,99	20.191,33	-	23.412,16	16.514,57	-0,20	-1,00	-	-0,29
PROMOCION Y PUBLICIDAD	13.749,14	1.312,00	4.378,40	2.633,73	3.390,00	-0,90	2,34	-0,40	0,29
ARRIENDO	62.936,96	78.706,88	44.576,16	19.850,00	18.500,00	0,25	-0,43	-0,55	-0,07
COMBUSTIBLE	529,96	536,56	502,63	434,00	291,53	0,01	-0,06	-0,14	-0,33
SEGUROS VIAJES	263,24	153,60	4.619,42	61,48	67,00	-0,42	29,07	-0,99	0,09
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	14.599,95	4.378,31	7.826,25	37.598,56	24.795,79	-0,70	0,79	3,80	-0,34
SERVICIOS BASICOS	14.012,38	1.465,60	8.997,82	2.695,21	3.457,00	-0,90	5,14	-0,70	0,28
DEPRECIACIONES	20.355,13	18.478,72	13.809,52	25.843,58	26.712,79	-0,09	-0,25	0,87	0,03
INTERESES BANCARIOS	178.744,31	172.585,63	135.820,74	116.780,11	106.449,23	-0,03	-0,21	-0,14	-0,09
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>179.666,27</b>	<b>247.174,41</b>	<b>256.749,45</b>	<b>186.156,49</b>	<b>224.115,68</b>	0,38	0,04	-0,27	0,20
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-173.908,54</b>	<b>-71.790,77</b>	<b>-6.155,60</b>	<b>53.821,55</b>	<b>-364.778,51</b>	-0,59	-0,91	-9,74	-7,78

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Como se puede observar en la tabla 9, en el periodo donde se observa un crecimiento de las ventas es en los periodos 2013–2014 y 2014–2015, para el resto de periodos presenta un decrecimiento significativo en sus ventas. Según los costos, el mayor crecimiento fue en el periodo 2013-2014 donde hubo un



incremento del 28,19% en ventas. Los gastos tuvieron un crecimiento del 11% para el 2014, pero en los siguientes años se muestra un decrecimiento esto debido a las bajas ventas. El crecimiento de ventas, costos y gastos fluctúan de una forma inconsistente lo que no permite tener una utilidad constante.

#### **2.1.4.3.3 Actualidad Financiera**

Como se mencionó con anterioridad la empresa se encuentra en un estado crítico financieramente como podemos observar en la tabla 4 (Estado de Resultados 2012 – 2016) en casi todos los años la empresa tiene perdida a excepción del 2015, sin embargo, hay que enfocarnos que en 2016 y 2017 tuvo perdida, y en el caso de que en el año 2018 también tenga pérdida la empresa puede entrar en proceso de disolución.

En caso de mantener el funcionamiento de la empresa de la misma forma como se ha llevado en los últimos años se proyectaría como en la tabla 10. Realizando un análisis la empresa tendría perdida en todos los años, debido ya que las ventas son bajas en relación a lo que realmente necesita, además su perdida asciende a un promedio de medio millón de dólares aproximadamente en todos los años; por lo que no es conveniente que se siga trabajando de la misma forma.

Hay que considerar que en la perdida también influye sus costos de ventas y producción, debido a que actualmente la empresa produce poco, por lo que los costos no se minimizan, no tiene una estrategia para reducir costos y en consecuencia tienen productos con costos muy altos y no venden lo necesario para generar utilidad.

Mediante este análisis llegamos a la conclusión de que si no se toma medidas emergentes e inmediatas dentro de la empresa la pérdida que va a tener en los siguientes años van a provocar que la empresa entre en proceso de disolución.



Tabla 30 Estado de resultados proyectado sin modelo de negocios 2018 - 2021

ESTADO DE RESULTADOS 2018 - 2021				
DETALLE	2018	2019	2020	2021
VENTAS	684.060,89	690.497,84	697.127,89	703.956,85
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>684.060,89</b>	<b>690.497,84</b>	<b>697.127,89</b>	<b>703.956,85</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>488.614,92</b>	<b>545.310,54</b>	<b>399.236,06</b>	<b>502.826,32</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	302.921,76	302.921,76	302.921,76	302.921,76
MANO DE OBRA	138.438,67	194.689,63	48.157,15	151.275,67
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	47.254,49	47.699,15	48.157,15	48.628,89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>195.445,97</b>	<b>145.187,30</b>	<b>297.891,83</b>	<b>201.130,53</b>
<b>GASTOS</b>	<b>674.916,85</b>	<b>697.189,11</b>	<b>721.590,73</b>	<b>750.454,35</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>220.437,24</b>	<b>227.711,67</b>	<b>235.681,58</b>	<b>245.108,84</b>
SUELDOS Y SALARIOS	220.437,24	227.711,67	235.681,58	245.108,84
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>214.772,39</b>	<b>221.859,88</b>	<b>229.624,98</b>	<b>238.809,98</b>
HONORARIOS	668,28	690,33	714,49	743,07
TRANSPORTE	17.663,47	18.246,37	18.884,99	19.640,39
PROMOCION Y PUBLICIDAD	3.625,84	3.745,49	3.876,58	4.031,65
ARRIENDO	19.787,03	20.440,00	21.155,40	22.001,62
COMBUSTIBLE	311,81	322,10	333,37	346,71
SEGUROS VIAJES	71,66	74,03	76,62	79,68
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	26.520,81	27.396,00	28.354,86	29.489,05
SERVICIOS BASICOS	3.697,50	3.819,52	3.953,20	4.111,33
DEPRECIACIONES	28.571,18	29.514,02	30.547,02	31.768,90
INTERESES BANCARIOS	113.854,81	117.612,02	121.728,44	126.597,58
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>239.707,22</b>	<b>247.617,56</b>	<b>256.284,17</b>	<b>266.535,54</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-479.470,88</b>	<b>-552.001,81</b>	<b>-423.698,90</b>	<b>-549.323,83</b>

Fuente y Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

## 2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO (MOBILIARIO) EN LAS CIUDADES DE CUENCA, GUAYAQUIL Y QUITO

### 2.2.1 Sector Manufacturero en el Ecuador

En el mundo actual es indispensable para las empresas identificar la manera de obtener ventaja o ser más competitivos con respecto a las demás ya sea reduciendo sus costos o implementando estrategias que le permitan mejorar sus ventas o



incrementar su rentabilidad, sin tener que involucrar o sacrificar la calidad del producto y/o servicio. La base de nuestro estudio es el sector manufacturero enfocándonos netamente en el sector mobiliario.

Según reportes del ministerio de comercio exterior se esperaba en el 2016 que el comercio de muebles internacional tenga un incremento del 3%, debido a factores tanto internos como externos, sin embargo, no se alcanzó esta proyección en un 100%. Por otro lado, el comercio mundial tuvo un incrementó en comparación a años anteriores. (Fernando & Serrano, 2018)

La producción de muebles tuvo un decremento a nivel mundial debido a la desaceleración de las tasas de crecimiento de los países asiáticos. América del Sur se ve afectada por la crisis del mercado brasileño siendo estos algunos de los factores por lo cual no se cumplió el crecimiento porcentual esperado a nivel mundial. (Fernando & Serrano, 2018)

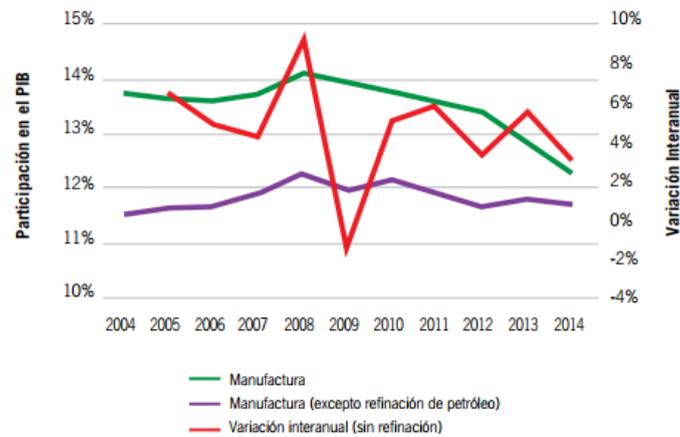
Los principales países importadores de muebles son: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia. China ha incrementado sus exportaciones, pasando de USD 25 mil millones en el 2009 a más de USD 53 mil millones en el 2015, pero en los últimos años el ritmo de crecimiento disminuyó. Los otros grandes exportadores de muebles son Alemania, Italia y Polonia. (Fernando & Serrano, 2018)

Se espera un incremento en las exportaciones e importaciones de muebles debido al nuevo modismo y decoración que ha ido evolucionando con el paso del tiempo; factores que podrían determinar el crecimiento mundial del comercio de muebles. (Fernando & Serrano, 2018)

Según el INEC el sector manufacturero ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, sin embargo, su crecimiento en comparación al PIB es menor esto se ve reflejado en el aporte al mismo ya que presenta una tendencia descendente en los últimos años. En el año 2007 hubo un incremento del aporte para este sector, sin embargo a partir del 2011 volvió a reducir su aporte al agregado (INEC, 2016b), a continuación podemos ver en el gráfico 20 la variación anual del sector manufacturero.

**GRÁFICO 20 Tasa Variación PIB**

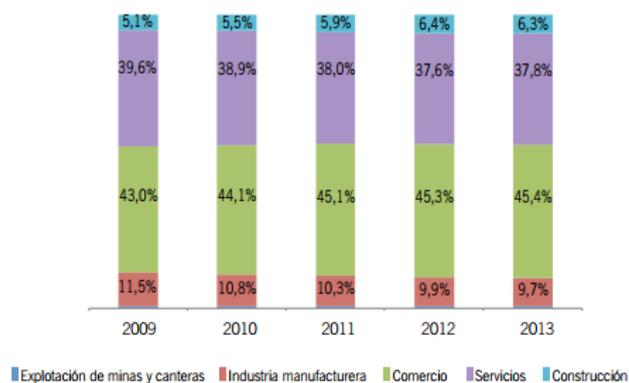
Tasa de variación interanual del PIB manufacturero y participación de la industria manufacturera en el PIB total del Ecuador. (Valores constantes en dólares de 2007)



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Para el 2013 existían 76.803 empresas activas, las cuales estaban divididas en: comercio, servicios, manufactura, construcción, y explotación de minas y canteras (INEC, 2016b). Las empresas que han tenido crecimiento han sido las de construcción y comercio.

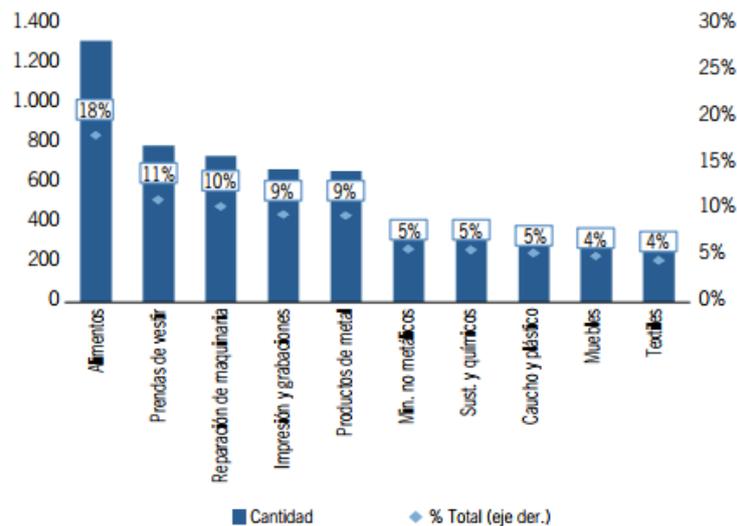
**GRÁFICO 21 Distribución del número de empresas del Ecuador**  
Distribución del número de empresas del Ecuador por grandes rubros



Fuente y elaboración: INEC

Dentro del sector manufacturero, la elaboración de alimentos es la de más relevancia e importancia dentro del sector. Esto no significa que las demás ramas no generen un aporte importante a la economía nacional, en el siguiente gráfico se puede observar la participación de las empresas dentro del sector manufacturero. (INEC, 2016b)

GRÁFICO 22 *Empresas en Industrias Manufactureras*  
Cantidad de empresas en la industria manufacturera. Principales ramas (CIU 2 dígitos)  
y participación en el total (Año 2013)



Fuente y elaboración: INEC

Según la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC) las empresas del sector antes mencionado a nivel del Ecuador son varias; sin embargo, aproximadamente el 60% se encuentran concentrados en Cuenca. Son 600 las fábricas de muebles y madera que están en Cuenca generando aproximadamente \$70 millones de dólares al año y empleando a 6.000 personas en total. (EDEC, 2013)

El aporte que genera al PIB el sector manufacturero es \$3.399 millones de dólares en el 2016, considerando que en los últimos años ha tenido una baja considerable en su aporte al PIB, aun así, no ha dejado de ser uno de los rubros más representativos e importantes. (Banco Central del Ecuador, 2018a)

Existen varias entidades que generan inversión y fomentan el sector productivo, entre ellas se encuentra BanEcuador, entidad que inicio sus actividades el 9 de mayo del 2016 y que en tan solo 2 años ha colocado para el desarrollo económico y productivo del sector un aproximado de 1500 millones de dólares, teniendo así más de 400.000 transacciones crediticias. (BanEcuador, 2018)

Otra identidad que aporta al sector productivo es la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC), misma que genera



capacitaciones gratuitas para que de esta forma los empleados se acoplen de mejor manera al cargo que se está desempeñando.(SETEC, n.d.)

Cabe recalcar que así como existen factores que benefician al sector manufacturero, existen leyes que lo perjudican; en específico al sector mobiliario, tal como la “Ley Forestal y de Conservación de áreas naturales y vida silvestre” (Congreso, 2004), misma que influye reduciendo el acceso a la materia prima, para las empresas que trabajan con madera, generando así la tendencia de producir con materiales sustitutos.

### 2.2.2 Sector Manufacturero en Cuenca, Guayaquil y Quito

Para el análisis del sector manufacturero en Cuenca, Guayaquil y Quito empezaremos evaluando el último censo nacional económico en cada una de las ciudades con resultados a Julio del 2011.

El censo se lo realizó a:

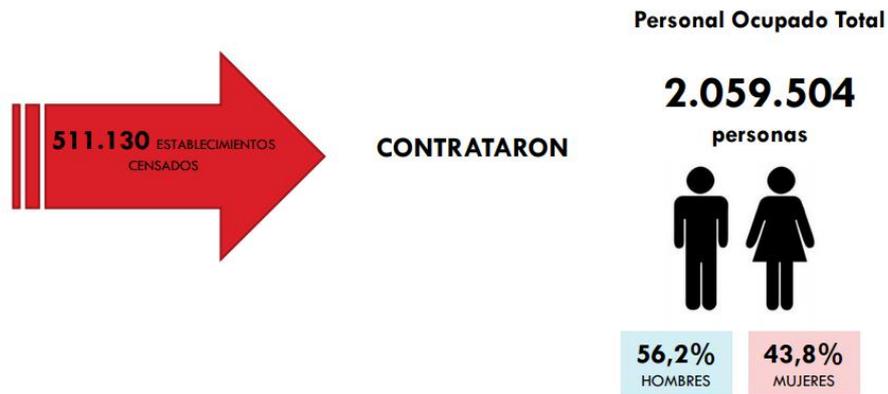
- **Locales Auxiliares.** - Soporte de un establecimiento sin ejercer una actividad productiva. (INEC, 2012)
- **Establecimientos visibles.** - Unidad económica cuya finalidad es producir bienes y servicios, la cual está ubicada en un lugar determinado. (INEC, 2012)
- **Empresas.** - Persona natural o jurídica autónoma, propietario o administradora de uno o más establecimientos. (INEC, 2012)

El censo fue realizado en:

- Zonas amanzanadas con 2000 o más habitantes
- Parques industriales
- Grandes empresas
- Zonas de actividad económica y especial

Los empleados que han sido contratados por los 511.130 establecimientos económicos censados en el Ecuador, han sido 2.059.504 personas. (INEC, 2012)

*GRÁFICO 23 Personas contratadas por establecimientos económicos*

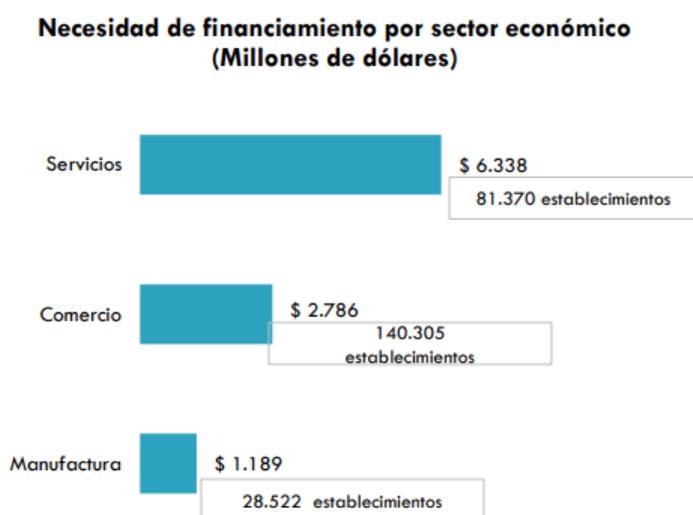


Fuente y elaboración: INEC

En cuanto al financiamiento, el sector privado es el que más solicita y obtiene financiamiento, debido a la alta competencia dentro del mismo y la inversión que se necesita para el buen manejo en el sector.

Según el INEC “98.309 establecimientos obtuvieron financiamiento en el 2009 por un monto de USD 6.086 millones” (INEC, 2012). Sin embargo, el sector manufacturero es el que menos necesidad de financiamiento ha presentado de acuerdo al último censo realizado. De los 250.712 establecimientos que necesitaban financiamiento ascendiendo a un monto de 10.826 millones, del sector manufacturero 28.522 estaban en necesidad de financiamiento. (INEC, 2012)

GRÁFICO 24 *Financiamiento Sectores Económicos*



Fuente y elaboración: INEC



La inversión que genera la manufactura es la siguiente:

*Tabla 3 Inversión de sectores económicos*

Medio ambiente	\$15,73 Millones
Investigación y desarrollo	\$75,17 Millones
Capacitación y formación	\$38,61 Millones

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Investigación y desarrollo es el rubro en el que más se invierte, se puede corroborar con el hecho de que en el mercado los productos siempre tienen nuevas tendencias lo que hace que la innovación sea constante.

Dentro del censo económico podemos encontrar datos con respecto a cada ciudad importante del país, en este caso nos enfocaremos en Cuenca, Guayaquil y Quito.

### Perfiles económicos por ciudad

Para realizar un estudio del sector manufacturero es necesario tener ciertos datos, que generan una visión general de como se encuentra el perfil económico de cada ciudad.

*Tabla 11 Perfiles Económicos*

PERFIL ECONÓMICO	CUENCA	GUAYAQUIL	QUITO
Establecimientos Económicos	28.919	101.937	88.913
Millones de dólares que generaron los ingresos en ventas	10.070	65.650	35.507
Millones de inversión en Activos Fijos	179	1.698	672
Total de personas empleadas	116.505	547.067	441.976

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

### CUENCA

Cuenca es la tercera ciudad más grande del Ecuador y una de las pioneras en industrializar la fabricación de muebles, recalando de esta manera la importancia de esta industria no solo en la economía cuencana sino también en el aporte que genera a la economía ecuatoriana.



Como se había mencionado con anterioridad dentro del Censo se toma las siguientes actividades:

- Actividades productivas
- Actividades de comercio
- Actividades de servicio

Cada una de estas actividades a su vez tienen sub actividades principales, las cuales son las que más aporte generan, siendo estas las siguientes:

*Tabla 12 Actividades del Sector Económico-Cuenca*

Actividades Productivas	Fabricación prendas de vestir
	Fabricación de muebles
Actividades de Comercio	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco
Servicios	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida
	Actividades de médicos y odontólogos

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

La fabricación de muebles es una de las actividades productivas más sobresalientes de la ciudad de Cuenca. Los muebles llegan a todas partes del país siendo la ciudad que más alto índice de comerciantes e industrias se enfocan en este sector.

La industria nacional de mueble factura anualmente 142 millones de dólares, donde 5 de cada 10 muebles que se facturan son de procedencia Cuencana. (INEC, 2012)

Esto muestra claramente lo importante que es para el sector y la industria los muebles cuencanos, los cuales cada vez son más apreciados en el Ecuador.

## **QUITO**

Quito al ser la capital del país y la ciudad con más habitantes es un potencial lugar para realizar un análisis de como esta su economía, como puede beneficiar a El Carrusel C. Ltda., y al sector manufacturero.

En este lugar la industria del mueble no es tan grande y competitiva como en Cuenca, sin embargo, genera un aporte a la economía local y nacional.

La generación de ingresos en ventas es 6 veces mayor que la de Cuenca sin embargo hay que considerar que la población de Quito es aproximadamente 4 veces mayor a la cuencana.



Las actividades principales son las siguientes:

*Tabla 13 Actividades del Sector Económico-Quito*

Actividades Productivas	Elaboración de productos de panadería
	Fabricación de prendas de vestir
Actividades de Comercio	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco
	Venta al por menor de prendas de vestir
Servicios	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida
	Actividades de médicos y odontólogos

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

En Quito la fabricación y comercialización de muebles es baja en comparación con Cuenca, sin embargo, las actividades económicas que se realizan en esta ciudad generan un aporte significativo en lo económico y social al país.

Son varios los factores que hacen que esta ciudad sea un influente en la economía nacional, tales como: ser la capital del país, la ciudad con más habitantes, concentración de empresas nacionales y transnacionales, etc.

## **GUAYAQUIL**

El puerto principal del Ecuador posee la segunda economía más grande del país, muchas de las empresas transnacionales se encuentran radicadas en esta ciudad.

Al estar El Carrusel C. Ltda., en esta ciudad es importante analizar su perfil económico y como aporta a la economía las diferentes empresas que se dedican a la manufactura en esta ciudad.

Guayaquil es la segunda ciudad que más aporte genera para el país, con un alto ingreso en ventas, empleando a más de 400.000 personas y con una inversión representativa lo que permite el buen desenvolvimiento de los sectores económicos.



Tabla 14 Actividades del Sector Económico-Guayaquil

Actividades Productivas	Elaboración de productos de panadería
	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
Actividades de Comercio	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco
	Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados
Servicios	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida
	Otras actividades de telecomunicaciones

Fuente: INEC

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Igual que Quito, la producción de muebles es baja en comparación con la de Cuenca, la tendencia a comprar muebles en otra ciudad, no es alta. Su aporte económico y social es representativo por ser el puerto principal del Ecuador, por esto la ciudad es un gigante económico donde se centran la mayoría de empresas y sucursales nacionales e internacionales.

## 2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.3.1 POLÍTICO SOCIAL

A lo largo de la historia del Ecuador la situación política ha sido muy variante, la misma ha presentado situaciones realmente alarmantes y perjudiciales para la sociedad ecuatoriana.

Vamos a realizar un análisis político-social a partir del 2006.

Según el Banco Mundial entre 2006 y 2014, Ecuador tuvo un crecimiento promedio del PIB de 4,3% esto debido a los altos precios de petróleo, la inversión que se generó en el país y a los importantes flujos para financiar al sector público. Esto provocó un incremento en el gasto público conjuntamente con la expansión del gasto social e inversiones representativas en los sectores de energía y transporte. Durante este periodo la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5%, el ingreso de los sectores más pobres creció más rápido que el ingreso promedio. (Banco Mundial, 2017)

Luego de esto el barril de petróleo tuvo una caída de precios a nivel mundial lo que hizo que la economía del país tenga un declive, todo esto fue agravado cuando un terremoto afectó una parte de la zona costera en abril 16 del 2016, esto ocasionó



que la pobreza tenga un crecimiento considerable por lo que se tomó medidas económicas de contingencia para equilibrar la economía del país. (Banco Mundial, 2017)

Para el 2017, Ecuador cambio de presidente, su actual mandatario el Lcdo. Lenin Moreno asumió el poder el 24 de mayo del 2017.

El presidente dijo haber recibido un estado en crisis con una herencia catastrófica, sin embargo, los datos e indicadores del Banco Mundial, FMI y la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina) prueban algo muy contrario. (Romero, 2018)

Según Juan Paz y Miño analista político “el dialogismo que propuso el presidente Lenin Moreno hizo que se reavivaran las cámaras de la producción que representan a la élite empresarial del Ecuador, las cuales quieren que su proyecto económico se imponga”. (Romero, 2018)

Actualmente, el panorama futuro es incierto debido a todo el pasado que antecede los 10 años del gobierno anterior y en el actual mandato, lo cual nos da incertidumbre de las políticas públicas y económicas que se vayan a implementar.

Al tener un panorama de incertidumbre en el país, la economía estatal puede tener varios escenarios lo cual podría ser bueno o malo para el sector manufacturero; de allí no permite tomar decisiones a largo plazo al no saber el comportamiento que tendrá el mercado y la economía.

### **2.3.2 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

Es un indicador principal que permite ver cuál es la oferta real de mano de obra disponible dentro de una sociedad. En el último censo poblacional se consideró dentro de la PEA a todas las personas de 15 años y mayores a 15 años, los cuales se encuentran ocupados o que están desocupados, pero en buscan activa de empleo. (INEC, 2016a)

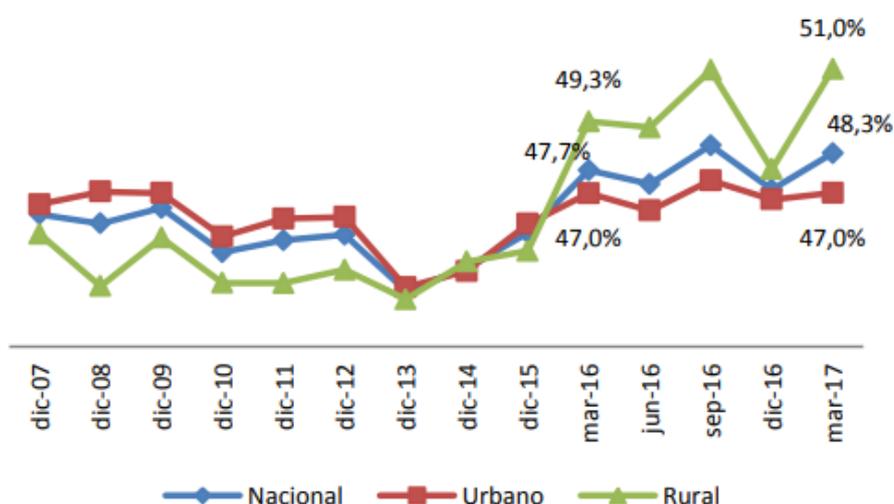
Tabla 15 PEA

Año	PEA	%
dic-13	4.710.148	43.8%
dic-14	7.194.521	44.6%
dic-15	7.498.528	45.7%
dic-16	7.874.021	47.1%
mar-17	8.086.048	48.3%

Fuente: ENEMDU

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 25 PEA



Fuente y elaboración: ENEMD

Según se muestra en la gráfica anterior, se puede observar que a partir del año 2013 hasta el 2017 se ha venido dando un crecimiento considerable de la PEA tanto en las áreas urbanas y rurales; sin embargo, en un mayor grado crece el área rural.

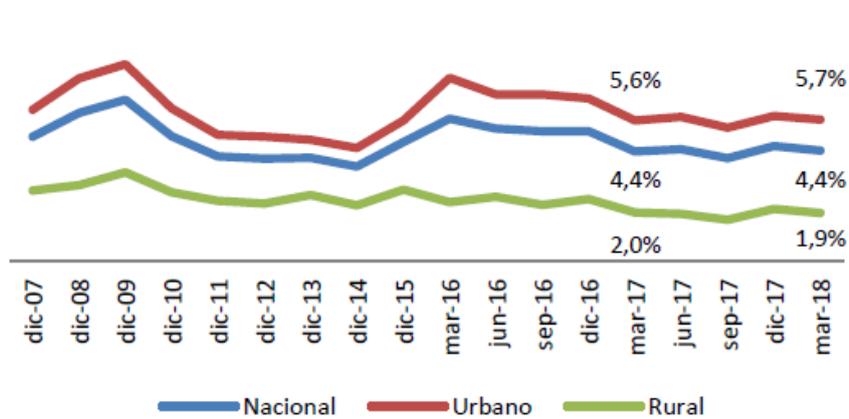
### 2.3.3 DESEMPLEO

El desempleo en el Ecuador ha tenido varios cambios en los últimos años, las medidas tomadas por el gobierno hicieron que se reduzca considerablemente el desempleo. Desde el 2009 al 2014 el desempleo tuvo un descenso alto, sin embargo, la crisis económica que surgió en el país por la baja de precios en el barril de petróleo y el terremoto que azotó la costa ecuatoriana hizo que haya un incremento en el desempleo entre los años de 2014 al 2016, años en los cuales volvió a crecer la tasa de desempleo hasta un 5,7%.

Para el 2017 tuvo uno de los descensos más significativos en los últimos años, descendió el 1,3%. Para el 2017 y 2018 la tasa de desempleo se ha mantenido en un 4,4%. (INEC, 2017)

Hay que considerar que en todos estos años desde el 2008 que se tomó las medidas necesarias para la reducción del desempleo, el Ecuador tiene una de las tasas de desempleo más bajas de la región.

GRÁFICO 26 *Desempleo*

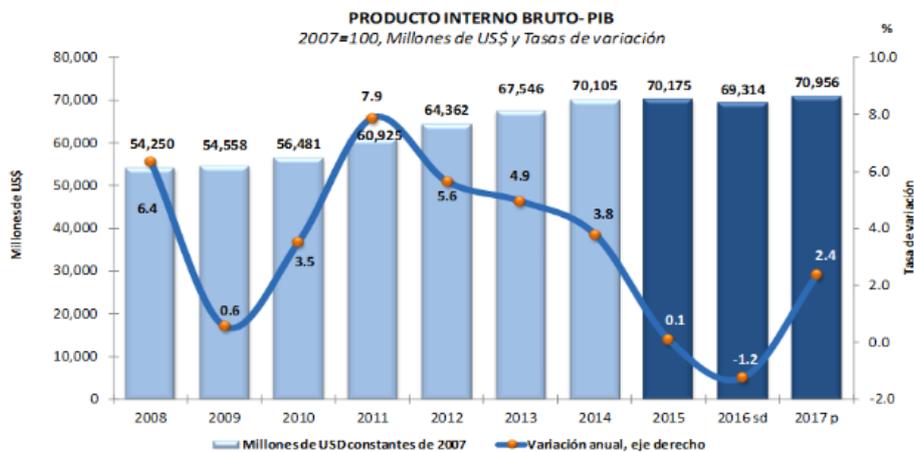


Fuente y elaboración: INEC

### 2.3.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. Indicador que refleja la competitividad de las empresas y ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de un país. (ECONOMÍA, n.d.)

GRÁFICO 27 *PIB*



Fuente y elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2018b)



Como se observa en la gráfica el pico más alto se evidencia en el año 2011. Las actividades económicas presentaron una mayor contribución, destacando a la construcción con una aportación del 2%, otros servicios con un 1.52%, manufactura con un 0,96% y el comercio con un 0,95%. (Banco Central del Ecuador, 2018b)

Desde el periodo 2009 hasta el 2014 se ha visto un crecimiento del PIB debido al precio del barril que llegó a un precio de USD 115.71 en su auge.

A partir del periodo del 2011, se observa un decrecimiento del PIB hasta el 2016 debido a que EEUU decidió autoabastecerse de petróleo mediante sofisticada tecnología, también intensificó la extracción de shale oil y gas oil de las enormes reservas existentes en su territorio trayendo consigo el derrumbe de los precios de hidrocarburos a nivel mundial.

Para el año 2016 el Ecuador sufrió un decrecimiento en su economía, descendió de 100.176,8 millones en el 2015 a 97.802,2 millones en el 2016 (Banco Central del Ecuador, 2018b).

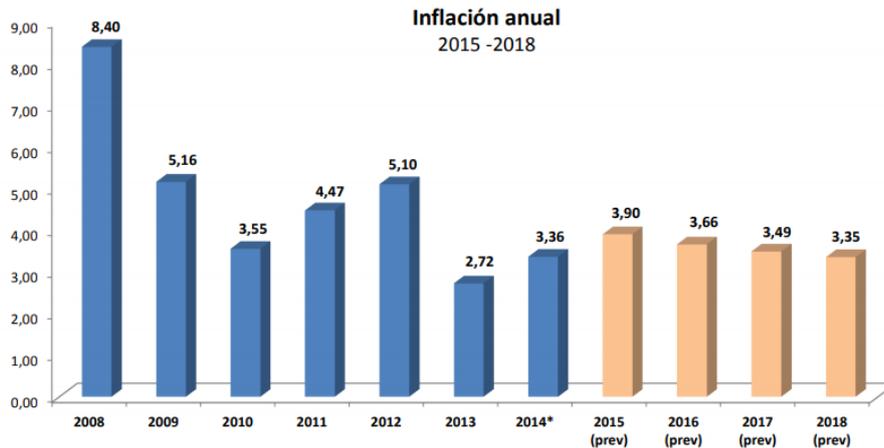
Para los próximos periodos se prevé un incremento en el PIB, debido a la refinación de combustibles y suministros de electricidad.

Considerando que el Sector Manufacturero genera un aporte considerable al PIB del Ecuador y que el PIB muestra de manera macro como se encuentra la economía de un país; el hecho de que para los próximos periodos se prevea un crecimiento del PIB significaría que las personas van a incrementar su poder adquisitivo, por lo que las ventas y producción del sector tienden a incrementar.

### **2.3.5 INFLACIÓN**

Aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo.

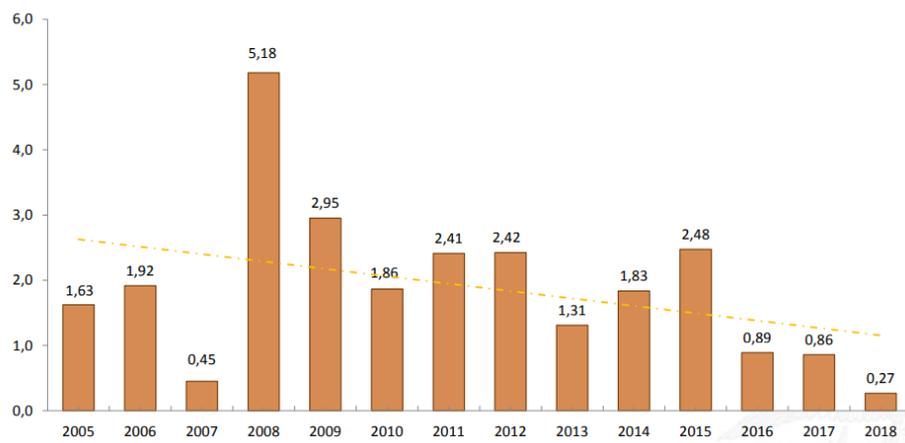
GRÁFICO 28 Inflación del Ecuador-Proyección



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Según datos del banco central, se preveía que a partir del 2015 has el 2018 la inflación tenga un decrecimiento considerable como se muestra en la gráfica anterior.

GRÁFICO 29 Inflación real del Ecuador



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Al comparar las dos gráficas se puede observar que lo que preveía se cumplió casi en un 100%, referente al decrecimiento de la inflación entre el periodo 2015 - 2018.

Ecuador a pesar de tener una economía dolarizada su inflación ha tenido muchas fluctuaciones llegando a su punto más alto en el 2015, debido a una serie de sucesos entre ellos los altos precios del petróleo y la apreciación del dólar.

Desde el año 2015 se nota un decrecimiento considerable en la inflación debido a que hubo un bajo dinamismo en la economía y un incremento en la demanda de los



hogares; a partir de este año comienza a caer el precio del crudo, la cantidad de dinero se redujo, favoreciendo a los consumidores y empresarios que recuperaran competitividad frente a otros países.(BCE, 2016)

Por otro lado, el incremento en los salarios cuyo valor supera al establecido para la canasta familiar.

Mediante todo este análisis podemos determinar la importancia de considerar la inflación al momento de desarrollar un modelo de negocios.

Todos estos indicadores macroeconómicos como lo son el entorno político y social del país, PEA, PIB, desempleo e inflación nos muestran como se está comportando la economía y como afecta o beneficia al mercado, todos los indicadores nos dan resultados positivos para la toma de decisiones a excepción de la incertidumbre generada por el cambio ideológico en el actual gobierno.

## **2.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.**

### **2.3.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

La matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) permite identificar las oportunidades de negocio que puede aprovechar El Carrusel C. Ltda. conjuntamente con los factores que ayudan y afectan a la empresa.



Tabla 16 Matriz de Factores Externos

FATORES EXTERNOS CLAVE	Ponderacion	Clasificación	Puntuaciones Poderadas
<b>Oportunidades</b>			
(O1) El Holding al cual pertenece maneja políticas las cuales consisten en que todas las empresas pertenecientes a esta grupo están obligadas a comprarse entre si dependiendo de las necesidades de cada empresa ( <b>venta directa de la empresa es de un 60 a 70% al Holding</b> )	0,08	3	0,24
(O2)La tecnología actual permite el contacto con proveedores y clientes locales, nacionales o extranjeros de forma inmediata	0,09	2	0,18
(O3) Según el INEC 83,3% de familias del Ecuador son parte de la clase media, corroborando con las encuestas realizadas que según su nivel de ingreso son el 79% de clase media.	0,15	1	0,15
(O4) Las empresas del sector mobiliario tienen marcada una cultura en la cual aprovechan los residuos que se obtienen del proceso de producción con opciones de nueva tecnología productiva y ambiental.	0,08	2	0,16
(O5) Entidades del sector público como Ban Ecuador y el Ministerio Coordinador del Conocimiento y talento humano apoyan al sector productivo con inyección de capital para el desarrollo y fomento productivo, y capacitando a empleados de acuerdo a los perfiles que necesita las empresas.	0,07	2	0,14
<b>Amenazas</b>			
(A1) Según estudios del Mipro el mercado de muebles se encuentra en una crisis que ocasiona la desaparición de pequeñas empresas a medida que siguen acaparando todo el mercado las grandes empresas.	0,11	1	0,11
(A2) Baja demanda de los productos que ofrece	0,13	2	0,26
(A3)Según la INEFAN(Instituto Ecuatoriano forestal y de áreas naturales) la tendencia actual por el cuidado del medio ambiente ha generado un aumento en la producción y comercialización de productos con materias primas sustitutas como el plástico y el metal.	0,09	3	0,27
(A4) Según las encuestas realizadas, la competencia tiene mayor participación en el mercado, siendo las empresas líderes Colineal, El Bosque y Mueblería Palito	0,12	1	0,12
(A5) Según el Banco Central del Ecuador el sector manufacturero ha entrado en una etapa de estancamiento debido al descenso en la compra de materias primas y bienes de capital indispensables para la producción.	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,79</b>

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Al visualizar la tabla 16, las oportunidades más relevantes que podemos encontrar son el hecho de pertenecer a un holding el cual maneja políticas que benefician a la empresa, también que la banca pública invierte en el sector productivo, así como, el avance tecnológico el mismo que permite una mayor comunicación con clientes y proveedores.

Por otro parte las amenazas más relevantes dentro de esta matriz son que según el MIPRO el sector manufacturero se encuentra en un periodo de crisis lo cual ocasiona que las pequeñas empresas cierren; otra amenaza a considerar es que la empresa no generó ganancia en los dos últimos años, esto debido a que se estipula en la Ley de Compañías, que, si una empresa presenta pérdidas en 3 años consecutivos, será considerado como casual para la disolución.



Mediante la matriz determinamos cómo la empresa está reaccionando frente a las amenazas y oportunidades existentes en su industria; con un valor de 1,79 el cual está por debajo de la media, lo que indica que las estrategias de El Carrusel C. Ltda., no están respondiendo de una forma adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan, para esto la empresa debe desarrollar estrategias que mejoren la efectividad en la empresa.

### **2.3.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

Para poder evaluar como se encuentra internamente la empresa se procede a realizar una matriz de factores internos donde se analiza las fortalezas y debilidades que se pueden percibir en El Carrusel C. Ltda.

Entre las fortalezas más relevantes de la empresa podemos mencionar el hecho de poseer 3 sucursales en las ciudades más grandes (Cuenca, Quito, Guayaquil), también que sus productos son de alta calidad y tienen diseños exclusivos.

Por otra parte, entre las debilidades que se identificaron en la empresa hay que enfocarse en que posee una tecnología antigua, no dispone de un departamento de Marketing, también que no tienen inversión debido a que la empresa no genera ganancia, así como el hecho de poseer una capacidad operativa ociosa.

Todo lo antes mencionado se puede observar tabla 17.

Tabla 17 Matriz de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderacion	Clasificación	Puntuaciones Poderadas
<b>Fortalezas</b>			
(F1) La actual gerencia se encuentra en un proceso de reingeniería e implementación de la ISO de calidad 9001	0,11	2	0,22
(F2) Los modelos que maneja El Carrusel son exclusivos y de alta calidad	0,07	2	0,14
(F3) Posee 3 sucursales ubicadas en las ciudades más grandes del Ecuador (Cuenca - Quito - Guayaquil)	0,11	2	0,22
(F4) Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	0,08	2	0,16
(F5) Pertenecer a un Holding corporativo	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
(D1) Falta de inversión en infraestructura debido a que no aporta ganancias suficientes al grupo como para que se invierta en esta empresa.	0,11	1	0,11
(D2) Posee tecnología antigua (30 años) con un 70% de capacidad vaga de producción debido a que sus ventas en los últimos años no han sido altas, ya que, no cuenta con un plan operativo eficiente para producción y ventas.	0,09	2	0,18
(D3) No tienen un departamento exclusivo de Marketing y Publicidad, así como, tampoco tienen un presupuesto destinado al mismo	0,15	1	0,15
(D4) Alto índice de rotación de personal por falta de capacitación y cooperativismo generando un alto costo a la empresa.	0,11	1	0,11
(D5) No se maneja una producción en serie lo que ocasiona que sus materias primas sean costosas y que su costo de producción sea alto, lo que ocasiona que no puedan abrir el mercado.	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	1		1,7

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Luego de realizar la matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos se obtuvo un valor total de 1,7 el cual se encuentra por debajo de la media, lo que permite determinar que internamente la empresa no está haciendo mucho por mejorar su situación y convertir sus debilidades en fortalezas.

Para que la empresa mejore interna y externa debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- Aprovechar los avances tecnológicos
- Iniciar una apertura de mercado con estrategias de marketing
- Crear un sentido de pertenencia a los trabajadores
- La empresa debería beneficiarse del apoyo de entidades gubernamentales.
- Reconsiderar el Segmento de mercado al que se dirigen



## 2.4 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor planteado por Porter nos permitirá determinar dentro de El Carrusel las actividades que generan valor.

Tabla 18 Cadena de Valor

<b>Infraestructura de la Empresa</b> Infraestructura propia, diseño y clasificación del producto, fuentes de financiamiento, Costos de administración, producción, maquinaria y puntos de venta.					<b>M A R G E N</b>
<b>Administración de Recursos Humanos</b> Proceso de Selección de Personal y Capacitación para el desarrollo del trabajo.					
<b>Desarrollo Tecnológico</b> Uso de plataformas digitales para diseño de muebles					
<b>Aprovisionamiento</b> Proveedores de materia prima, distribución inmediata					
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios</b>	
Almacenamiento de materias primas en bodega	Preparación y procesamiento de los materiales indispensables para el armado del mueble.	Entrega a bodegas de sucursales según la demanda establecida	Generación de proformas según los tipos de muebles y estilos	Instalación y transporte	
Recepción de muebles en mal estado en bodegas.	Corrección de fallas y restauración de partes dañadas.	Entrega del producto en su lugar de destino	Visita a los clientes	Instalación, mantenimiento, transporte.	
Pago a imprentas.	Diseño de catálogo de muebles	Distribución de catálogos a sucursales	Repartición de catálogos para dar a conocer nuevos diseños que se dispone.	Facilitar la apreciación de productos por parte de los clientes.	

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: André Moreira y Willan Ortiz

Como se puede observar en la tabla 18 tenemos algunos puntos claves dentro de la cadena de valor, mismos que son considerados como actividades primarias, un detalle se describe a continuación:

- **Logística interna:** Este punto hace referencia desde el momento que se descargan todos los materiales indispensables para la elaboración del producto y su almacenamiento en bodega. También se consideran los muebles deteriorados ya sea por el tiempo o por el uso que le den los clientes para su mantenimiento o reparación.

El pago a las imprentas para la impresión de los catálogos pertinentes se considera como Logística Interna.

- **Operaciones:** Son los encargados de la elaboración del producto el cual sigue una serie de procesos como preparación de la madera, generación de



piezas, armado, pintado, tapizado y terminado; procesos que da como resultado el producto final.

En cuanto a diseño se dispone de un diseñador quien se encarga de realizar los diferentes modelos de muebles que se pretenden lanzar al mercado.

- **Logística externa:** Para la distribución de los productos terminados a las sucursales de las ciudades Cuenca, Quito y Guayaquil; El Carrusel C. Ltda. dispone de transporte propio por lo que el personal de la empresa se encarga de esta tarea; a parte de la distribución de la mercadería también realizan el mantenimiento e instalación de los muebles en las residencias de los clientes.
- **Marketing y Ventas:** Al no poseer un departamento de Marketing y no contar con un manejo adecuado de los medios de comunicación para dar a conocer el producto y realizar la publicidad necesaria, se podría decir que este es un punto débil dentro de la cadena de valor. La única forma que tienen para promocionar los muebles de esta empresa es mediante las sucursales en los cuales tiene catálogos para entregar al público.
- **Servicios:** Hacen referencia a los beneficios postventa que dan a los clientes; una vez realizada la compra la empresa brinda el servicio de la instalación de los muebles y mantenimiento de los mismos, transporte del mueble deteriorado para la reparación y devolución al cliente. También dispone de catálogos en los que se presentan los nuevos modelos lanzados al mercado.

En cuanto a las actividades de soporte podemos encontrar las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa:** La empresa cuenta con infraestructura propia por ende no incurre en gastos de arriendo, en el departamento de diseño cuenta con una persona capacitada la cual se encarga de la creación de nuevos diseños de muebles de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Los costos de administración en los que incurre la empresa son para el manejo de las oficinas.

Su tecnología y maquinara para producción no es actual lo que genera una debilidad en su cadena de valor.



- **Administración de recursos humanos:** Mediante el proceso de selección que realiza la empresa se busca a las personas adecuadas y de esta forma capacitar el personal seleccionado para la realización de las diferentes actividades ya sea dentro del proceso de producción o en el área administrativa a fin de que exista un desempeño óptimo en la empresa.
- **Desarrollo tecnológico:** Adquisición de programas de computación y sistemas actualizados para el área de diseño, asegurando los mejores diseños de muebles y minimizando el tiempo de elaboración.
- **Aprovisionamiento:** Manejo de las plataformas virtuales para contactar a los proveedores y de esta forma facilitar la adquisición de materiales necesarios para la producción, además de un adecuado uso de los planes de requerimientos de materiales para de esta manera agilizar el proceso de producción con la tecnología que poseen.



## **CAPITULO 3 – FORMULACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA “EL CARRUSEL C. LTDA.”**

### **3.1 ENTORNO MICRO**

#### **3.3.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER**

##### **Rivalidad entre competidores (Alta)**

Mediante el estudio de preferencias del consumidor dentro de las principales ciudades del Ecuador (Cuenca, Guayaquil y Quito), en la cual se encuestaron a 484 personas de las diferentes ciudades (La distribución de encuestas se encuentra en el diseño metodológico) y la misma que nos permite analizar la participación de “Carrusel C. Ltda.” en cada una de las ciudades mediante 2 apartados, los cuales son:

- Mueblerías conocidas dentro de cada ciudad
- Con que asocian a la empresa

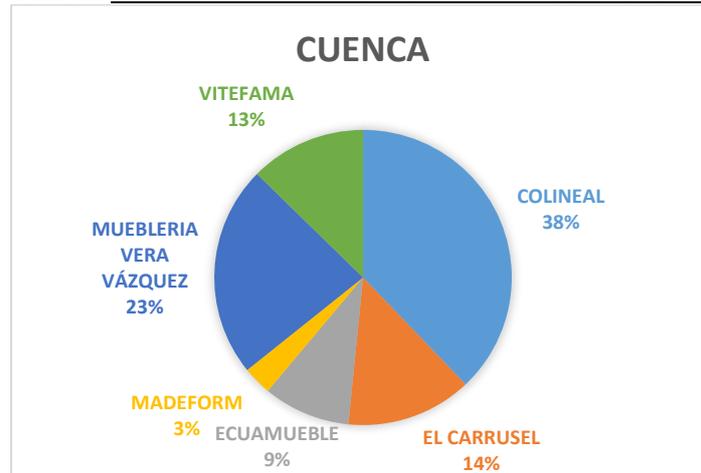
##### **Mueblerías conocidas dentro de cada ciudad**

Se ha tomado como referencia las 6 mueblerías más conocidas dentro de cada ciudad, de las cuales se pedía a los encuestados que nombren las 3 que más conocen.

##### **CUENCA**

Entre las mueblerías más conocidas de la ciudad de Cuenca están: Colineal, Mueblería Vera Vázquez, Vitefama, El Carrusel, Madeform y Ecuamueble. Donde existe un claro posicionamiento de Colineal, siendo esta la empresa líder en el mercado cuencano con un 38% de aceptación, la siguiente es la Mueblería Vera Vázquez la cual solo se enfocan en el mercado cuencano y tiene el 23% de participación. El Carrusel, empresa objeto de estudio, tiene un 14% de participación, ocupando el tercer puesto de mueblerías a nivel cuencano. Es una participación baja, en base a los años de trayectoria que tiene la misma dentro de la ciudad. (ANEXO 2)

GRÁFICO 30 *Posicionamiento en la mente del consumidor en Cuenca*

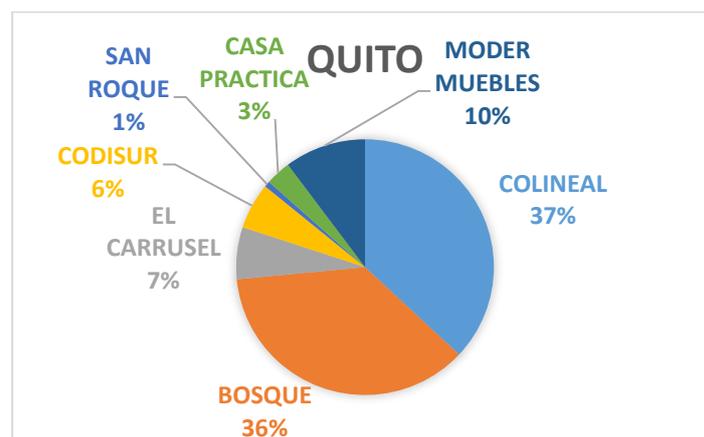


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

## QUITO

Para la ciudad de Quito existen 2 mueblerías que acaparan más del 70% del mercado mobiliario, Colineal con un 37% y El Bosque con un 36%, siendo las principales mueblerías de la ciudad. Las mueblerías como: Moder Muebles, El Carrusel, Codisur, Casa Práctica y San Roque (mercado artesanal en Quito), tienen poca participación, esto es apenas un 27%. El Carrusel a pesar de poseer una ubicación estratégica, se adjudica tan solo con un 7% de mercado. (ANEXO3)

GRÁFICO 31 *Posicionamiento en la mente del consumidor en Quito*



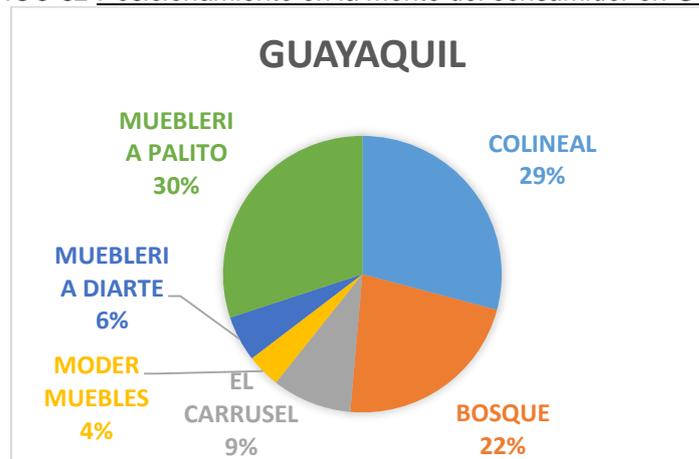
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

## GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil la dinámica es diferente en comparación de las otras dos

ciudades, Mueblería Palito es la empresa líder en el mercado guayaquileño, esto se aprecia porque al momento de realizar las encuestas se percibía como los consumidores se identificaban con la mueblería; aun así, Colineal si es apreciada en la ciudad de Guayaquil, siendo las antes mencionadas conjuntamente con El Bosque, las que abarcan más del 80% del mercado, teniendo participaciones del 30%, 29% y 22%, respectivamente. El Carrusel al igual que en las otras ciudades tiene una participación muy baja, esto es el 9%. (ANEXO 4)

GRÁFICO 32 *Posicionamiento en la mente del consumidor en Guayaquil*



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)**

La amenaza existente de entrada de nuevos competidores es baja debido a que en la industria del mueble existen varias barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores, tales como la inversión, la experiencia y en especial el conocimiento sobre muebles; además de la fidelidad que tienen los clientes con algunas empresas ya existentes.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos (media)**

Los productos sustitutos que pueden afectar a la empresa son varias; sin embargo, no son tan cotizadas por el material con el que se fabrican estos productos como el plástico, metal, cartón prensado, etc; considerando que los consumidores por lo general prefieren la madera como principal materia prima para sus muebles.

### **Poder de negociación de los proveedores (media)**

El poder de negociación con los proveedores de insumos para la fabricación de los muebles, es medio, debido a la producción que tiene la empresa la cual no ocupa toda su capacidad de producción por las bajas ventas que tiene; sin embargo, si tiene establecidos sus proveedores de materia prima.

### **Poder de negociación de los clientes (media)**

Si bien es cierto, los productos son de la más alta calidad y los servicios postventa son muy buenos, el precio es un factor sobre el cual los clientes no tienen el poder para negociar. Se realiza descuentos por fechas especiales o a clientes especiales, pero los precios por lo general son fijos. De allí que el poder de negociación que tiene los clientes es medio.

*GRÁFICO 33 5 Fuerzas de Porter*



*Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

## **3.2 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA**

Con el objetivo de tener una mejor perspectiva de la situación actual de la empresa se va a realizar el diagnóstico de las áreas más importantes a tomar en cuenta en el presente modelo.

### 3.2.1 Posicionamiento de la marca

Hemos realizado una investigación para saber con qué se asocia el nombre de la empresa y como se encuentra posicionado en la mente del consumidor.

Gráfico 34 Con que relacionan las personas a “El Carrusel C. Ltda.”



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Como se muestra en el Gráfico 42 un 70,3% de los encuestados en las tres ciudades, asocian el nombre de la empresa con un juego de diversiones, no la relacionan con la actividad que realiza propiamente que es la fabricación de muebles; entre un 0,6% y 3,7% se le asocia con: transporte, carros, caballos; y, apenas un 12,5% asocian El Carrusel con muebles; resultado que comprueba que la empresa no está posicionada en la mente del consumidor. (ANEXO 5)

### 3.2.2 PRODUCCIÓN

La capacidad de producción de El Carrusel C. Ltda., actualmente es del 30% considerando que ellos pueden llegar a un 80% de capacidad. Su tecnología no ha cambiado desde hace 30 años, razón por la cual su trabajo en gran medida es artesanal.

La razón por la que no han innovado en tecnología o no han realizado una inversión para mejorar la empresa es porque no han tenido los recursos necesarios para hacerlo. Adicional a esto sus ventas no son altas como para adquirir nueva maquinaria para producción.



Este es uno de los puntos donde más se debe poner atención en el modelo porque, aunque se incrementen las ventas, no va a haber la producción necesaria para satisfacer la demanda.

### 3.2.3 Finanzas

Como se mencionó con anterioridad la empresa se encuentra en un estado financiero crítico, dado que en casi todos los años la empresa tiene perdida a excepción del 2015; sin embargo, hay que enfocarnos que en 2016 y 2017 tuvo perdida, y en caso de que en el 2018 también tenga perdida la empresa puede entrar en proceso de disolución, (ver tabla 2 mostrada con anterioridad antes de los análisis horizontal y vertical, Capítulo 2)

En caso de mantener el funcionamiento de la empresa de la misma forma como se ha llevado en los últimos años se proyectaría como en la tabla 10 (misma que se muestra en Actualidad Financiera, Capítulo 2).

Mediante este análisis llegamos a la conclusión de que si no se toma medidas emergentes e inmediatas dentro de la empresa la perdida que va a tener en los siguientes años van a provocar que la empresa entre en proceso de disolución.

### 3.2.4 Demanda Insatisfecha

Se estableció como demanda insatisfecha a todas las familias que actualmente están deseando cambiar de muebles, lo cual se lo hizo a través de la aplicación de una encuesta (ANEXO 6):

*Tabla 19 Demanda Insatisfecha*

Ciudad	Habitantes	Familias	Clase media	Demanda insatisfecha	Sala	Comedor	Dormitorio
Cuenca	603.269	150.817	125.178	35.765	18.777	7.153	9.835
Quito	2.781.641	695.410	577.191	123.917	61.958	29.349	32.610
Guayaquil	2.644.891	661.223	548.815	143.585	92.533	19.145	31.908
<b>Total</b>	<b>6.029.801</b>	<b>1.507.450</b>	<b>1.251.184</b>	<b>303.267</b>	<b>173.268</b>	<b>55.646</b>	<b>74.353</b>

*Fuente: Encuestas  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

En la Tabla 8 podemos ver cuántas familias están dispuestas a cambiar actualmente sus muebles de Sala, Comedor y/o Dormitorio.



Debiendo recalcar que mediante la encuesta se determinó que los muebles de sala, comedor y dormitorio, son los que más prefieren las familias, razón por la cual todo el enfoque será en función de estos

### **3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.3.1 Plan Estratégico**

Según David Polo (Polo, n.d.) la elaboración de este plan se requiere una serie de pasos indispensables para el cumplimiento de los objetivos y metas, mismos que se detallan a continuación:

- Redacción de la filosofía de gestión (Misión – Visión)
- Formulación del plan de acción (objetivos, metas, estrategias, proyectos, actividades)
- Análisis del entorno (Matriz FODA)
- Seguimiento y control (indicadores de impacto)

Por lo que, para elaborar la planificación estratégica de El Carrusel C. Ltda., se utilizará la metodología que muestra Fred David en su libro “Administración Estratégica”.

#### **3.3.2 Misión Propuesta**

Creamos comodidad y calidad al cliente mediante diseños innovadores, los cuales están sometidos a procesos de calidad en cada detalle, estableciendo un precio justo y

competitivo que nos permita crecer y mantenernos en el mercado y cooperar con la sociedad para un crecimiento económico.

#### **3.3.3 Visión Propuesta**

En 2022 El Carrusel C. Ltda., es una empresa posicionada en el mercado nacional a través de la calidad de sus productos, siendo una empresa responsable y comprometida con la sociedad.

#### **3.3.4 Objetivo**

Mediante la fabricación de muebles innovadores y de calidad, generar la utilidad y el rendimiento necesario para la reinversión en la empresa, el crecimiento de la misma y así poder posicionarse en el mercado.



### 3.3.5 Objetivos Estratégicos

- Incrementar las ventas mensuales de El Carrusel.
- Posicionar la marca y productos que ofrece la empresa.
- Agilizar los procesos de producción mediante la capacitación de empleados e implementación de tecnología sofisticada.

### 3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Esta matriz permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

Según Fred David en su libro Administración Estratégica (David, 2013) los pasos a seguir para la estructuración de la matriz EFE, son los siguientes:

1. Elaborar una lista de los factores externos, teniendo en consideración tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar a cada factor una ponderación en un rango, 0.0 (no importante) a 1 (muy importante).
3. Asigne una calificación a cada factor del 1 al 4 considerando, 4(la respuesta es superior), 3(la respuesta está por encima del promedio), 2(la respuesta es promedio), 1(la respuesta es deficiente).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, consiguiendo la puntuación total para la organización.

(El análisis de esta matriz se lo hizo en la Identificación de Factores Externos, Capítulo 2; para la visualización de esta matriz nos remitiremos a la tabla 16.)

### 3.3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Según Fred David “Consiste en desarrollar una lista de fortalezas y debilidades que influyen en el negocio, obteniendo respuestas susceptibles de implementación relaciones y permite evaluar la relación entre ellos.” (David, 2013)

Para estructurar la matriz de factores internos se sigue el mismo proceso realizado para la matriz de evaluación de factores externos.



(El análisis de esta matriz se lo hizo en la Identificación de Factores Internos, Capítulo 2; para la visualización de esta matriz nos remitiremos a la tabla 17.)

### 3.3.8 Matriz FODA

Mediante esta matriz se plantea estrategias que permitan aprovechar las Fortalezas y Oportunidades para de esta manera mitigar las Debilidades y Amenazas.

Según Fred David “El propósito de esta matriz no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias sino generar estrategias alternativas factibles.” (David, 2013) Con esto el autor quiere decir que no todas las estrategias planteadas en el FODA Cruzado, van a ser elegidas para implementarlas.

Tabla 20 Matriz FODA

EL CARRUSEL	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	F1-03-F2 Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de optima calidad y diseños exclusivos	F1- A4 Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y pruciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser competitivos
	F1-F2 -03-05 Incorporación de nueva tecnología y procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.	F1-A3 Ampliar el catalogo de productos, incluir línea verde.
	F1-03-F2-F3-F4 Utilizar redes Sociales para dar a conocer sus productos y sus locales en cada ciudad.	F1-F2-A4-F4 Potenciar las diferencias con la competencia
	F4-04-F3-Apalancamiento en empresas del Holding para proyectos futuros.	
Debilidades	D2-D3-D4-D5-03 Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas	D3 - A4 Incrementar su producción al 100%
	D1-05 Incorporación de nueva tecnología con procesos de garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.	D5 -A4 Implementar planes de formación de los trabajadores
		D5-A4 Obtener identificación y compromiso laboral en los trabajadores con la empresa.

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Las estrategias han sido planteadas con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades para poder minimizar y/o abolir las debilidades y amenazas, tocando puntos inmediatamente necesarios como son:

- Marketing y publicidad
- Producción



- Fuerza laboral
- Tecnología
- Cartera de productos
- Ventas

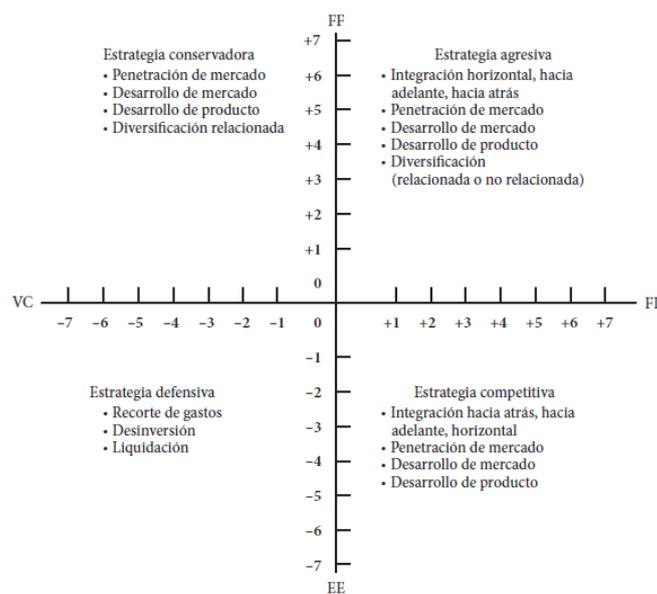
### 3.3.9 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Mediante esta herramienta nos permite identificar cuáles son las estrategias más adecuadas ya sean: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Para trazar la matriz se debe representar los ejes mediante dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dos dimensiones externas: Estabilidad del Entorno (EE) Y Fuerza de la Industria (FI). (David, 2013)

Los ejes que representa cada dimensión y las estrategias a utilizar se explican mediante el siguiente gráfico.

GRÁFICO 35 *Matriz PEYEA - Explicación*



Fuente y Elaboración: Fred David

Según (David, 2013) los pasos para realizar la Matriz PEYEA son:

1. Mediante las matrices EFE Y EFI definir las variables para: FF (fuerza financiera), VC (ventaja competitiva), EE (estabilidad del entorno) Y FI (fuerza de la industria)



2. Asignar un valor de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables FF Y FI, y asignar un valor numérico de -1 (la mejor) y -7 (la peor) a cada una de las variables EE Y VC.
3. Calcular la puntuación promedio de FF, VC, FI Y EE.
4. Sumar las puntuaciones X y Y
5. Graficar los puntos X y Y, luego trazar un vector desde el origen hasta el punto xy.



Tabla 21 Matriz PEYEA - Valores

<b>Fuerza financiera</b>	<b>15</b>
(O1) El Holding al cual pertenece maneja políticas las cuales consisten en que todas las empresas pertenecientes a esta grupo están obligadas a comprarse entre si dependiendo de las necesidades de cada empresa (venta directa de la empresa es de un 60 a 70% al Holding)	2
(D5) No se maneja una producción en serie lo que ocasiona que sus materias primas sean costosas y que su costo de producción sea alto, lo que ocasiona que no puedan abrir el mercado.	6
(D1) Falta de inversión en infraestructura debido a que no aporta ganancias suficientes al grupo como para que se invierta en esta empresa.	4
(D4) Alto índice de rotación de personal por falta de capacitación y cooperativismo generando un alto costo a la empresa.	3
<b>Fuerza de la industria</b>	<b>7</b>
(F5) Pertenecer a un Holding corporativo	1
(D2) Posee tecnología antigua (30 años) con un 70% de capacidad vaga de producción debido a que sus ventas en los últimos años no han sido altas, ya que, no cuenta con un plan operativo eficiente para producción y ventas.	6
<b>Estabilidad del entorno</b>	<b>-26</b>
(O2) La tecnología actual permite el contacto con proveedores y clientes locales, nacionales o extranjeros de forma inmediata	-3
(O3) Según el INEC 83,3% de familias del Ecuador son parte de la clase media, corroborando con las encuestas realizadas que según su nivel de ingreso son el 79% de clase media.	-2
(O4) Las empresas del sector mobiliario tienen marcada una cultura en la cual aprovechan los residuos que se obtienen del proceso de producción con opciones de nueva tecnología productiva y ambiental.	-2
(O5) Entidades del sector público como Ban Ecuador y el Ministerio Coordinador del Conocimiento y talento humano apoyan al sector productivo con inyección de capital para el desarrollo y fomento productivo, y capacitando a empleados de acuerdo a los perfiles que necesita las empresas.	-2
(A1) Según estudios del Mipro el mercado de muebles se encuentra en una crisis que ocasiona la desaparición de pequeñas empresas a medida que siguen acaparando todo el mercado las grandes empresas.	-4
(A3) Según la INEFAN (Instituto Ecuatoriano forestal y de áreas naturales) la tendencia actual por el cuidado del medio ambiente ha generado un aumento en la producción y comercialización de productos con materias primas sustitutas como el plástico y el metal.	-3
(A4) Según las encuestas realizadas, la competencia tiene mayor participación en el mercado, siendo las empresas líderes Colineal, El Bosque y Mueblería Palito	-4
(A5) Según el Banco Central del Ecuador el sector manufacturero ha entrado en una etapa de estancamiento debido al descenso en la compra de materias primas y bienes de capital indispensables para la producción.	-3
(A2) Baja demanda de los productos que ofrece .	-3
<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>-16</b>
(F1) La actual gerencia se encuentra en un proceso de reingeniería e implementación de la ISO de calidad 9001.	-2
(F2) Los modelos que maneja El Carrusel son exclusivos y de alta calidad.	-3
(F3) Posee 3 sucursales ubicadas en las ciudades más grandes del Ecuador (Cuenca - Quito - Guayaquil)	-3
(F4) Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	-3
(D5) No se maneja una producción en serie lo que ocasiona que sus materias primas sean costosas y que su costo de producción sea alto, lo que ocasiona que no puedan abrir el mercado.	-5

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Con la matriz de variables se determinan los puntos X y Y para luego graficarlas y saber que tipo de estrategias se debe utilizar.

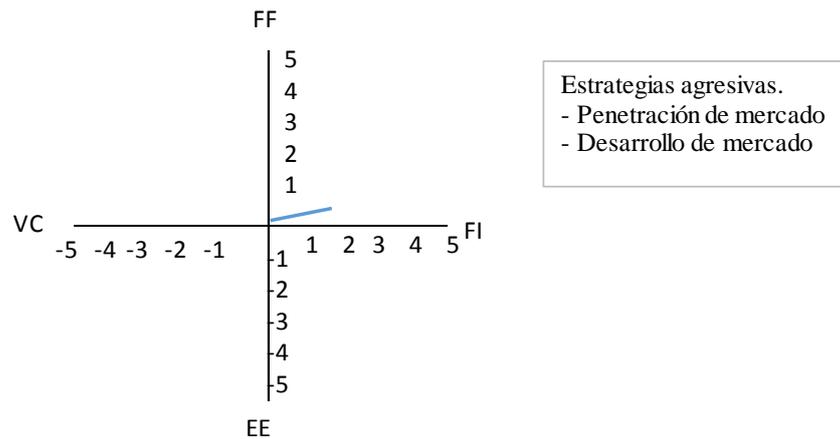


Tabla 22 Puntos X y Y

x=	1,214286
Y=	0,333333

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 36 Matriz PEYEA - Estrategias



Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Esta herramienta nos permite ver cuál de las estrategias planteadas en la matriz es la más adecuada, es decir que estrategia es la que se acopla de una mejor manera a las necesidades de la empresa.

Una vez realizado el proceso necesario para la matriz PEYEA se determina que la empresa necesita estrategias agresivas, enfocándonos de esta manera en Penetración del Mercado y Desarrollo del mercado.

Mediante estas estrategias que se va a implementar se busca atacar a cada punto que se mencionó en la Matriz FODA.

### 3.3.10 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Determinadas las estrategias a utilizar y el enfoque de las mismas, se procede a realizar una elección de las estrategias del FODA Cruzado y analizar las mismas según lo que necesite la empresa.



Utilizar la matriz permite determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. (David, 2013)

Según Fred David (David, 2013) el proceso para realizar la matriz MCPE consiste en 6 pasos los cuales vamos a enumerarlos:

1. Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la columna de la izquierda de la matriz.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.
3. En la matriz FODA Cruzado identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.
4. Determinar el Puntaje del Atractivo (PA)
5. Calcular la Calificación del Atractivo (CA)
6. Obtener la calificación total del atractivo por cada estrategia.

Del análisis, se determina que las estrategias a utilizar son las adecuadas para ser implementadas en la empresa.

Al realizar el proceso anterior se pretende obtener una mejor visión de como reaccionan las estrategias frente a cada una de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades; tratando así de darle el enfoque necesario para generar una mejora en la empresa.

Todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que están asignadas con valores, son las que van a aprovechar y utilizar para generar valor a la empresa de "El Carrusel C. Ltda."

No se puede enfocar a todas, debido a que la orientación será a lo que realmente necesita la empresa. En la tabla 23 se puede visualizar la matriz MCPE.

Tabla 23 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

EL CARRUSEL	PONDERACIÓN	F1-03-F2 Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de óptima calidad y diseños exclusivos		F1- A4 Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser mas competitivos		D2-D3-D4-D5-O3 Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas		D1-O5 Incorporación de nueva tecnología con procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
<b>Fortalezas</b>										
(F1) La actual gerencia se encuentra en un proceso de reingeniería e implementación de la ISO de calidad 9001.	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33	
(F2) Los modelos que maneja El Carrusel son exclusivos y de alta calidad.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	
(F3) Posee 3 sucursales ubicadas en las ciudades más grandes del Ecuador (Cuenca - Quito - Guayaquil)	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	1	0,11	
(F4) Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	
(F5) Pertenecer a un Holding corporativo.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Debilidades</b>										
(D1) Falta de inversión en infraestructura debido a que no aporta ganancias suficientes al grupo como para que se invierta en esta empresa.	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	
(D2) Posee tecnología antigua (30 años) con un 70% de capacidad vaga de producción debido a que sus ventas en los últimos años no han sido altas, ya que, no cuenta con un plan operativo eficiente para producción y ventas.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	
(D3) No tienen un departamento exclusivo de Marketing y Publicidad, así como, tampoco tienen un presupuesto destinado al mismo.	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6	
(D4) Alto índice de rotación de personal por falta de capacitación y cooperativismo generando un alto costo a la empresa.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	
primas sean costosas y que su costo de producción sea alto, lo que ocasiona que no puedan abrir el mercado.	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Oportunidades</b>										
(O1) El Holding al cual pertenece maneja políticas las cuales consisten en que todas las empresas pertenecientes a esta grupo están obligadas a comprarse entre sí dependiendo de las necesidades de cada empresa (venta directa de la empresa es de un 60 a 70% al Holding)	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	
(O2) La tecnología actual permite el contacto con proveedores y clientes locales, nacionales o extranjeros de forma inmediata.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	1	0,09	
(O3) Según el INEC 83,3% de familias del Ecuador son parte de la clase media, corroborando con las encuestas realizadas que según su nivel de ingreso son el 79% de clase media.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	
(O4) Las empresas del sector mobiliario tienen marcada una cultura en la cual aprovechan los residuos que se obtienen del proceso de producción con opciones de nueva tecnología productiva y ambiental.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	
(O5) Entidades del sector público como Ban Ecuador y el Ministerio Coordinador del Conocimiento y talento humano apoyan al sector productivo con inyección de capital para el desarrollo y fomento productivo, y capacitando a empleados de acuerdo a los perfiles que necesita las empresas.	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	
<b>Amenazas</b>										
(A1) Según estudios del Mipro el mercado de muebles se encuentra en una crisis que ocasiona la desaparición de pequeñas empresas a medida que siguen acaparando todo el mercado las grandes empresas.	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	1	0,11	
(A2) Baja demanda de los productos que ofrece.	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	1	0,13	
(A3) Según la INEFAN (Instituto Ecuatoriano forestal y de áreas naturales) la tendencia actual por el cuidado del medio ambiente ha generado un aumento en la producción y comercialización de productos con materias primas sustitutas como el plástico y el metal.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	
(A4) Según las encuestas realizadas, la competencia tiene mayor participación en el mercado, siendo las empresas líderes Colineal, El Bosque y Mueblería Palito.	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	1	0,12	
(A5) Según el Banco Central del Ecuador el sector manufacturero ha entrado en una etapa de estancamiento debido al descenso en la compra de materias primas y bienes de capital indispensables para la producción.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	
<b>TOTAL</b>			<b>4,16</b>		<b>4,08</b>		<b>3,98</b>		<b>3,05</b>	

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

### 3.3.12 Plan Estratégico en Acción

En el Plan Estratégico en Acción vamos a emplear las estrategias planteadas para cumplir los objetivos, cada una va a tener actividades, responsables e indicadores para la correcta implementación y control.

Tabla 24 Plan Estratégico en Acción

I	ESTRATEGIAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Incrementar las ventas mensuales de El Carrusel.	1. Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas.	$\frac{Ventas}{Ventas \text{ años anteriores}} - 1$	Buscar una persona que se encargue del departamento de marketing, un diseñador grafico y una persona para comercialización	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
			Proporcionar el espacio, los equipos y materiales necesarios para el departamento de marketing.	GERENCIA
	2. Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser mas competitivos	$\frac{No \text{ de productos nuevos vendidos}}{No \text{ de productos vendidos en años anteriores}} - 1$	Reuniones semanales entre producción y diseño para evaluar diseño y calidad de productos	PRODUCCIÓN Y DISEÑO
3. Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de optima calidad y diseños exclusivos.		$\frac{Ventas \text{ de línea nueva}}{Ventas \text{ actuales}} - 1$	Reuniones semanales entre gerencia, producción y diseño para determinar la nueva línea.	GERENCIA, PRODUCCIÓN Y DISEÑO
			Realizar la publicidad necesaria para consolidar al nuevo segmento de mercado	GERENCIA Y MARKETING
Posicionar la marca y productos que ofrece la empresa.	1. Incorporación de Marketing y Publicidad que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas.	$\frac{No \text{ clientes nuevos}}{No \text{ de clientes potenciales}}$	Reestructuración de imagen corporativa	MARKETING
			Consolidar fan page de El Carrusel	MARKETING
			Lanzar campañas publicitarias	MARKETING
			Campañas publicitarias enfocadas en la nueva línea, calidad y diseños.	GERENCIA Y MARKETING Y DISEÑO
Agilizar los procesos de producción mediante la capacitación de empleados e implementación de tecnología sofisticada.	1. Incorporación de nueva tecnología con procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.	$\frac{Produccion \text{ actual}}{Produccion \text{ de años anteriores}} - 1$	Buscar fuentes de financiamiento	GERENCIA
			Invertir en tecnología para agilizar los procesos de producción	PRODUCCIÓN
			Producir al máximo de su capacidad	PRODUCCIÓN
	2. Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite competir con la competencia.	$\frac{Produccion \text{ actual}}{Produccion \text{ de años anteriores}} - 1$	Tener el suficiente numero de personas para la producción	GERENCIA, TALENTO HUMANO Y PRODUCCIÓN
			Capacitar a todo el talento humano sobre los procesos de producción y calidad	TALENTO HUMANO Y PRODUCCIÓN

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz



### 3.3.13 Plan de operaciones

Tabla 25 Plan de Operaciones

PLAN OPERATIVO								
Estrategia/Actividad	Financiamiento	Cronograma				Lugar	Verificación	Resultados
		2018	2019	2020	2021			
<b>1. Incrementar las ventas mensuales de El Carrusel</b>								
Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas.								
Buscar una persona que se encargue del departamento de marketing, un diseñador gráfico y una persona para comercialización	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Área Administrativa	Planes de marketing	Nuevos clientes, incremento en ventas
Proporcionar el espacio, los equipos y materiales necesarios para el departamento de marketing.	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Área Administrativa	Planes de marketing	Nuevos clientes, incremento en ventas
<b>Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser mas competitivos</b>								
Reuniones semanales entre producción y diseño para evaluar diseño y calidad de productos	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Producción y Diseño	Productos	Producción mas efectiva
<b>Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de optima calidad y diseños exclusivos.</b>								
Reuniones semanales entre gerencia, producción y diseño para determinar la nueva línea.	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Gerencia	Nueva Línea	Nuevos clientes, incremento en ventas
Realizar la publicidad necesaria para consolidar al nuevo segmento de mercado	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	-	-	-	Marketing	Planes de marketing	Nuevos clientes, incremento en ventas
<b>2. Posicionar la marca y productos que ofrece la empresa</b>								
Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas.								
Reestructuración de imagen corporativa	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	-	-	-	Marketing	Numero de Clientes potenciales	Nuevos clientes, incremento en ventas
Consolidar fan page de El Carrusel	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	-	-	-	Marketing	Numero de nuevos likes, numero de nuevos suscriptores	Nuevos clientes, incremento en ventas
Lanzar campañas publicitarias	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Marketing	Numero de Clientes potenciales	Nuevos clientes, incremento en ventas
Participar en ferias de muebles	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Marketing	Ventas	Incremento en ventas
<b>Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de optima calidad y diseños exclusivos</b>								
Campañas publicitarias enfocadas en la nueva línea, calidad y diseños.	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	-	-	-	Marketing	Ventas	Incremento en ventas
<b>3. Agilizar los procesos de producción mediante la capacitación de empleados e implementación de tecnología sofisticada</b>								
<b>Incorporación de nueva tecnología con procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente</b>								
Buscar fuentes de financiamiento	Entidades Financieras, Holding	Agosto-Diciembre	-	-	-	Gerencia	Recursos monetarios	Inversión
Invertir en tecnología para agilizar los procesos de producción	Entidades Financieras, Holding	Agosto-Diciembre	-	-	-	Gerencia	Nueva Maquinaria	Incrementar la producción
Producir al máximo de su capacidad	Entidades Financieras, Holding	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Producción	Producción	Incrementar la producción al 100%
<b>Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite competir con la competencia.</b>								
Tener el suficiente numero de personas para la producción	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Talento humano y Producción	Producción	Incrementar la producción y productos de calidad
Capacitar a todo el talento humano sobre los procesos de producción y calidad	Recursos Propios	Agosto-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Enero-Diciembre	Talento humano y Producción	Producción	Incrementar la producción, productos de calidad y bajar el índice de rotación de personal

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Mediante el plan de operaciones se determinan los tiempos, actividades y resultados de la ejecución de la planificación estratégica.



Mediante el plan de operaciones podemos estimar como se va a ir desarrollando en la empresa el plan estratégico, para que al momento de ser implementado tengan una directriz en cual basarse para el correcto funcionamiento del plan, así como, de la empresa.

### 3.3.14 Valoración Económica de las Estrategias

Tabla 26 Valoración Económica de las Estrategias

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionarse la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas.	36.600
Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser mas competitivos	800
Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de optima calidad y diseños exclusivos.	20.000
Incorporación de nueva tecnología con procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.	125.000

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

En los 3 primeros apartados de la Valoración económica de las estrategias los gastos van a ser:

- 2 personas, una para marketing y otra para diseño
- 1 persona para comercializar el producto.
- Publicidad y soportes para el posicionamiento de la empresa.
- Implementación de sistemas y software que permitan generar calidad y posicionamiento.

Para el tema de producción se va explicar la inversión en el análisis que se encuentra más adelante en el presente capítulo.

### 3.5 ANÁLISIS DE MARKETING “EL CARRUSEL C. LTDA”

Desde décadas atrás se habla de las 4Ps del marketing (precio, producto, plaza y promoción) sin embargo la dinámica del mundo actual ha hecho que se empiece a



considerar el servicio como parte fundamental del proceso de venta de un producto, es por esto que ahora se habla de las 7Ps del marketing, las cuales son:

- 1 Producto
- 2 Precio
- 3 Promoción
- 4 Plaza
- 5 Personas
- 6 Procesos
- 7 Evidencia Física

Según Eduardo Martínez “La mercadotecnia actual ya no solo se enfoca a vender productos tangibles, sino que se está adentrando cada vez con más fuerza hacia el análisis, venta y difusión de los servicios” (Martínez, 2012)

### 3.5.1 Producto

Los productos que maneja El Carrusel C. Ltda., son muebles de comedor, sala, dormitorio y oficina; y, sus diseños es lo que hace que haya variedad dentro de su cartera de productos. (ANEXO 7)

#### 3.5.1.1 Nivel del Producto

*Tabla 27 Nivel del Producto*

BENEFICIO CENTRAL	Muebles
PRODUCTO GENERICO	Tipo de muebles
PRODUCTO ESPERADO	Buena calidad, durabilidad y diseños
PRODUCTO AUMENTADO	Transporte y garantía
PRODUCTO POTENCIAL	Personalización de tapizados o modelos

*Fuente: El Carrusel C. Ltda.*

*Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

#### 3.5.1.2 Logotipo y Slogan

En cada una de sus tiendas a nivel nacional, muestran el logotipo conjuntamente con el slogan, para que de esta manera sea identificada la marca.

*GRÁFICO 37 Logotipo y Slogan*



Fuente y elaboración: El Carrusel C. Ltda.

### 3.5.1.3 Ciclo de vida del Producto

Los muebles que vende, a pesar de ser de excelente calidad y tener variedad de diseño y colores, se ajustan a las tendencias actuales; sin embargo, se encuentra en declive debido a sus bajas ventas, su poca producción y la falta de posicionamiento de la marca. Cabe recalcar que hace varios años, estuvieron en la etapa de madurez dadas las ventas que tenían; pero, permitieron que la competencia abarque la mayor parte del mercado.

GRÁFICO 39 *Ciclo de Vida del Producto*



Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

### 3.5.2 Precio

Los precios varían de acuerdo al tipo de mueble y su diseño, un detalle es el siguiente:

Tabla 28 Lista de precio muebles

**LISTA DE PRECIOS MUEBLES****VIGENCIA : MARZO 23 DEL 2018**

CODIGO	DESCIPCION	UNITARIO
		<b>1,40</b>
	<b>DORMITORIO ROMA</b>	
1D02ROM010	Cama Roma 2 Plazas	\$ 621,92
1D03ROM010	Cama Roma 2 1/2 Plazas	\$ 675,58
1D04ROM010	Cama Roma King	\$ 728,97
1D05ROM010	Velador Roma	\$ 300,51
1D06ROM010	Cómoda Roma 2 Cuerpos	\$ 599,37
1D07ROM010	Espejo Para Cómoda Roma	\$ 207,87
1D08ROM018	Cómoda Roma 3 Cuerpos	\$ 717,12
1D09ROM010	SEMANERO ROMA	\$ 563,43
1D10ROM010	MESA TV ROMA	\$ 395,39
1D11ROM010	COQUETA ROMA	\$ 336,59
1D12ROM010	ESPejo Para COQUETA Roma	\$ 151,83
1D13ROM010	BANCO ROMA	\$ 82,88
	<b>SALA CHESTERFIELD (EN CUERO)</b>	
2S01CHS040	SILLON CHESTERFIELD	\$ 758,18
2S02CHS040	SOFA DOBLE CHESTERFIELD	\$ 1.058,32
2S03CHS040	SOFA TRIPLE CHESTERFIELD	\$ 1.247,36
	<b>COMEDOR GARDENIA</b>	
3C01GRD026	MESA COMEDOR GARDENIA 2050 X 1050 X 750	\$ 441,73
3C02GRD026	APARADOR GARDENIA 1600 X 475 X 750	\$ 373,59
3C03GRD026	SILLA COMEDOR GARDENIA	\$ 159,30
3C04GRD026	BUTACA COMEDRO GARDENIA	\$ 172,18
3C05GRD026	ESPEJO COMEDOR GARDENIA 1400 X 600	\$ 166,41

*Fuente: El Carrusel C. Ltda.**Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

Dentro de cada línea, la determinación del precio es por cada producto que compone la misma, del costo de producción de cada uno de los componentes ya sea de un juego de sala, comedor o dormitorio generan un margen de ganancia del 40%. Lo ideal sería manejar el mismo margen; sin embargo, en vista de los cambios que se deben realizar en la producción, se busca reducir los costos, para que el precio final del producto sea más competitivo dentro del mercado en el cual se encuentran.



### **3.5.3 Promoción**

El Carrusel C. Ltda., no tiene plan de marketing o publicidad, esto debido a que no tiene un departamento que se encargue de la mercadotecnia que debería manejar la empresa.

Actualmente, pretende incluir un departamento que se encargue de toda la publicidad y diseño de la misma, siendo una desventaja muy grande frente a la competencia, al no tener un plan que pueda abarcar medios, fan page, publicidad, etc.

Lo único que se maneja para dar a conocer los productos, son catálogos ubicados en cada uno de sus locales, donde se presentan los diferentes tipos y estilos de los muebles.

### **3.5.4 Plaza**

A nivel nacional tiene 3 tiendas donde se puede apreciar sus productos, los cuales están explicados detalladamente en la tabla 3 (Ubicación, Capítulo 2).

Se realizaron visitas de piso a cada uno de los locales como clientes fantasmas, de esta forma poder analizar la infraestructura y el servicio que brindan los vendedores en cada uno de sus locales. (ANEXO 8). A continuación, se describe el análisis de la infraestructura:

#### **3.5.4.1 Sucursal Cuenca**

- En la parte externa del local se puede notar que la pintura está un poco deteriorada.
- La parte interna del local está en buen estado en cuanto a su pintura, iluminación, tiene agradable ambiente y sus productos están bien ubicados.

#### **3.5.4.2 Sucursal Quito**

- Su letrero está deteriorado y la fachada del local no estaba en condiciones óptimas.
- La parte interna del local está en buen estado en cuanto a su pintura, iluminación, tiene agradable ambiente y sus productos están bien ubicados.



### 3.5.4.3 Sucursal Guayaquil

- Su parte interna y externa se encuentran en óptimas condiciones en su pintura, iluminación, ubicación de sus productos y un agradable ambiente.

### 3.5.5 Personas

Mediante las visitas antes mencionadas a continuación se analiza el servicio que brindaron las personas en cada uno de los locales.

#### 3.5.5.1 Sucursal Cuenca

- La atención no fue inmediata, no se acercó a mostrar los modelos que se consultaron solo señalaron con la mano, pero a medida que se va preguntando se acercan y explican con más detalle.
- No mencionó que haya servicio post-venta
- No dio sugerencias de otros muebles que se podían acoplar a lo que se estaba buscando.
- No mencionó otro tipo de muebles que podrían hacer juego con los muebles que se solicitaba.
- Se limitaba a responder lo que se le preguntaba, no proporcionaba información adicional.
- Proporcionó una proforma con el precio del mueble solicitado y requirió información personal.

#### 3.5.5.2 Sucursal Quito

- Fue el local donde mejor atención se tuvo.
- La persona salió a recibir muy atentamente, saludó y preguntó qué es lo que se buscaba.
- Explicó con detalle acerca del mueble que se estaba buscando, dio características del mismo y mostró otros modelos que se apegaban a lo que se buscaba
- Nos ofrecía accesorios que acompañen a los muebles.
- No ofreció productos que podían hacer juego con los muebles.
- No se limitaba en responder lo que se le preguntaba, proporcionaba información adicional.
- Proporcionó una cotización y se despidió de forma muy atenta.

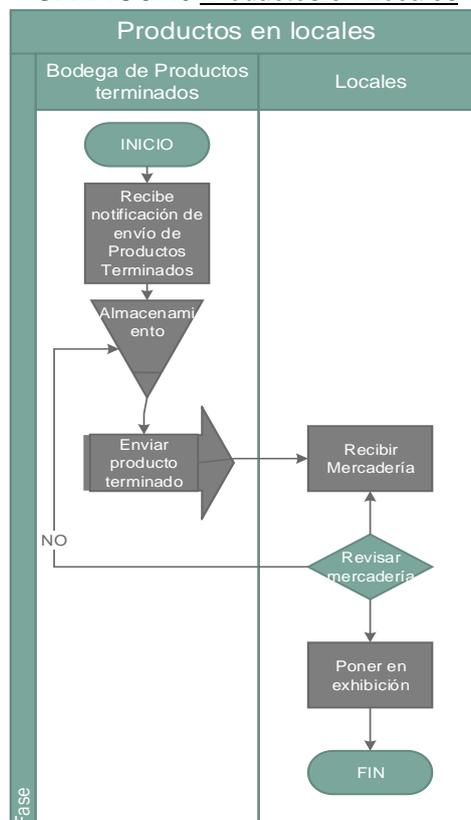
### 3.5.5.3 Sucursal Guayaquil

- Al ingresar al local, se demoraron aproximadamente unos 10 minutos para brindar atención.
- Se consultó por unos muebles en específico y simplemente nos señaló donde estaban para que los veamos
- Proporcionó información muy superficial acerca de las características del producto
- Teníamos que preguntar muchas cosas acerca de los mismos porque no nos explicaba y se limitaba a responder lo que se le preguntaba
- La atención fue rápida; sin embargo, nunca fue descortés, parecía un poco apurada.
- No ofreció productos que podían complementar a los muebles solicitados.

### 3.5.6 Procesos

En cuanto a procesos vamos a incluir netamente los procesos de comercialización ya que los demás van a ser parte del Análisis de Producción.

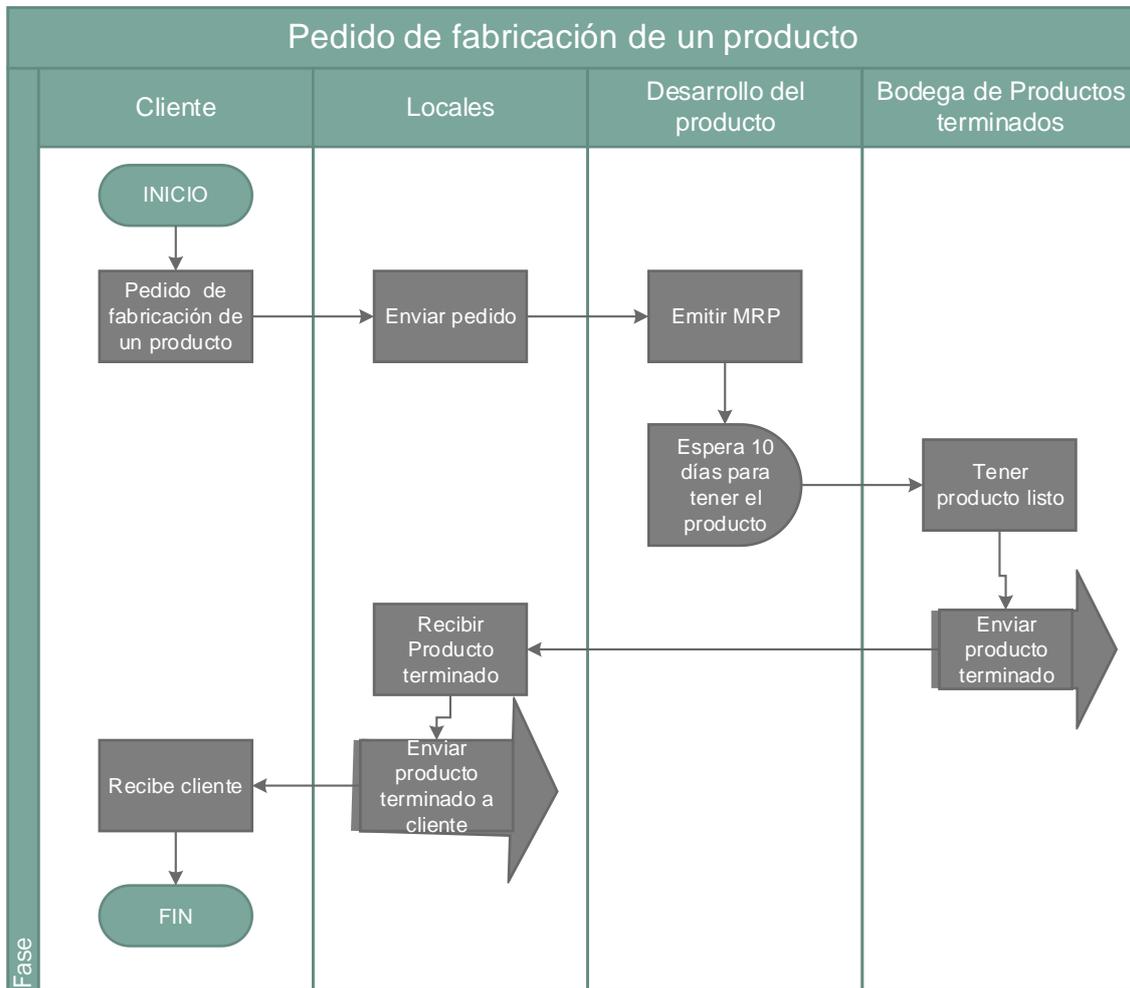
GRÁFICO 40 *Productos en Locales*



Fuente: El Carrusel C. Ltda.

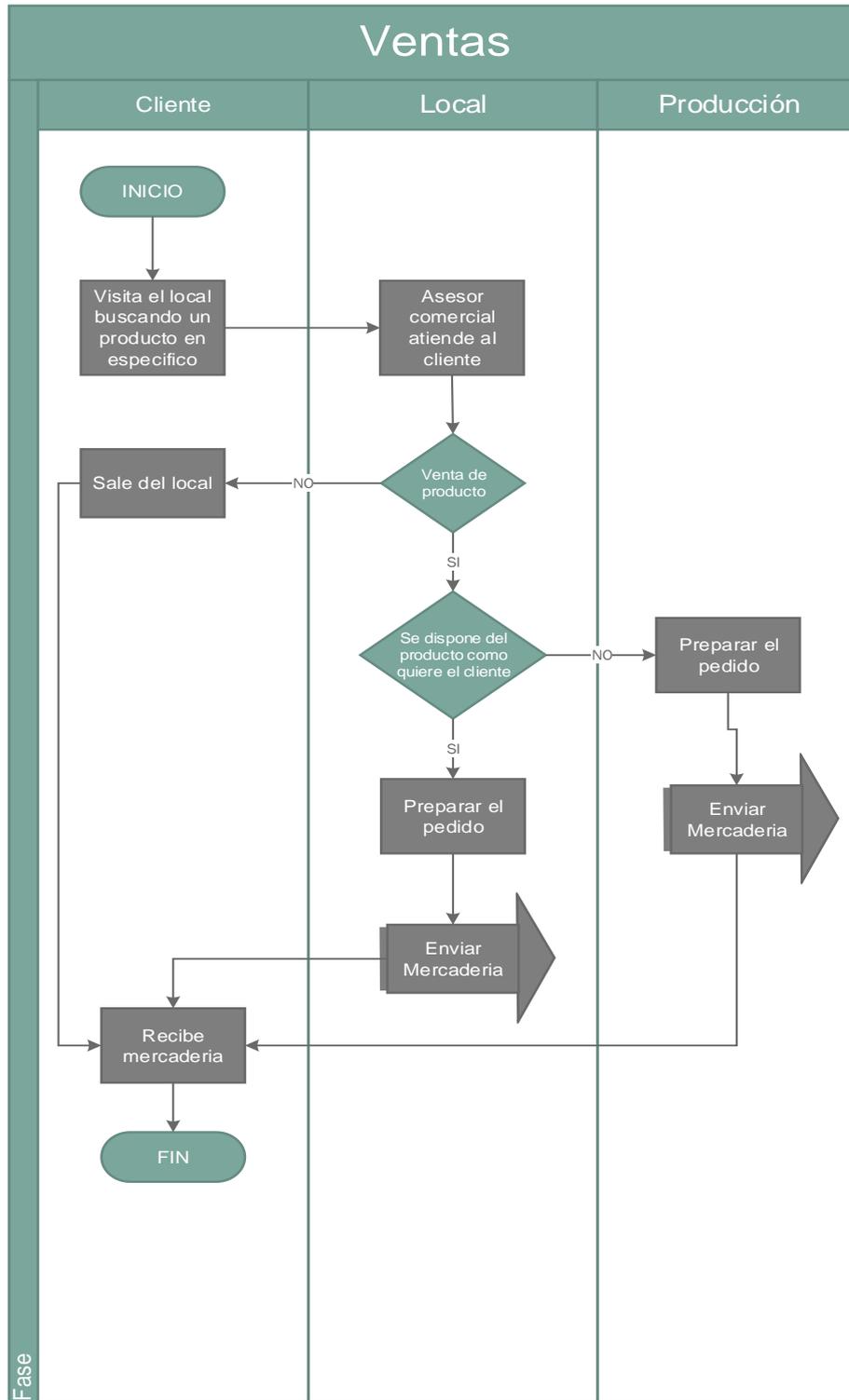
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 41 *Pedido de fabricación de un producto*



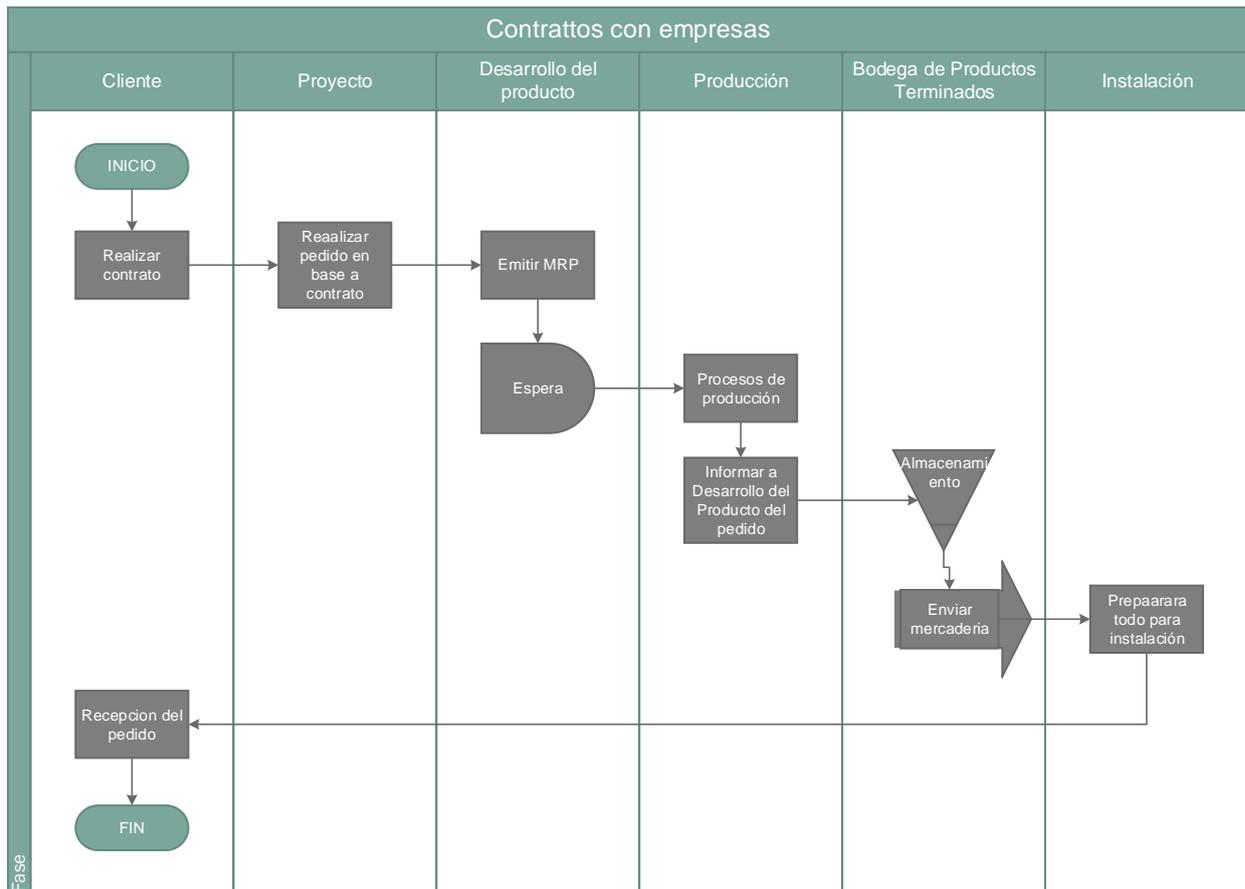
Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
 Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 42 Ventas



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 43 Contratos con empresas



*Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

### 3.5.7 Evidencia Física

La evidencia física que podemos observar dentro de la empresa. A nivel administrativo tienen oficinas perfectamente adecuadas para el buen desempeño del trabajo, internet de alta velocidad y muebles de oficinas en perfecto estado. En los locales de igual manera sus escritorios y equipos de oficina se encuentran en buen estado; y, todos los vendedores tienen su uniforme de trabajo.

### 3.6 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

Una vez realizada la planificación estratégica y el respectivo análisis de marketing vamos a proceder a realizar el análisis de producción, desagregándole en los siguientes puntos:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Comercialización

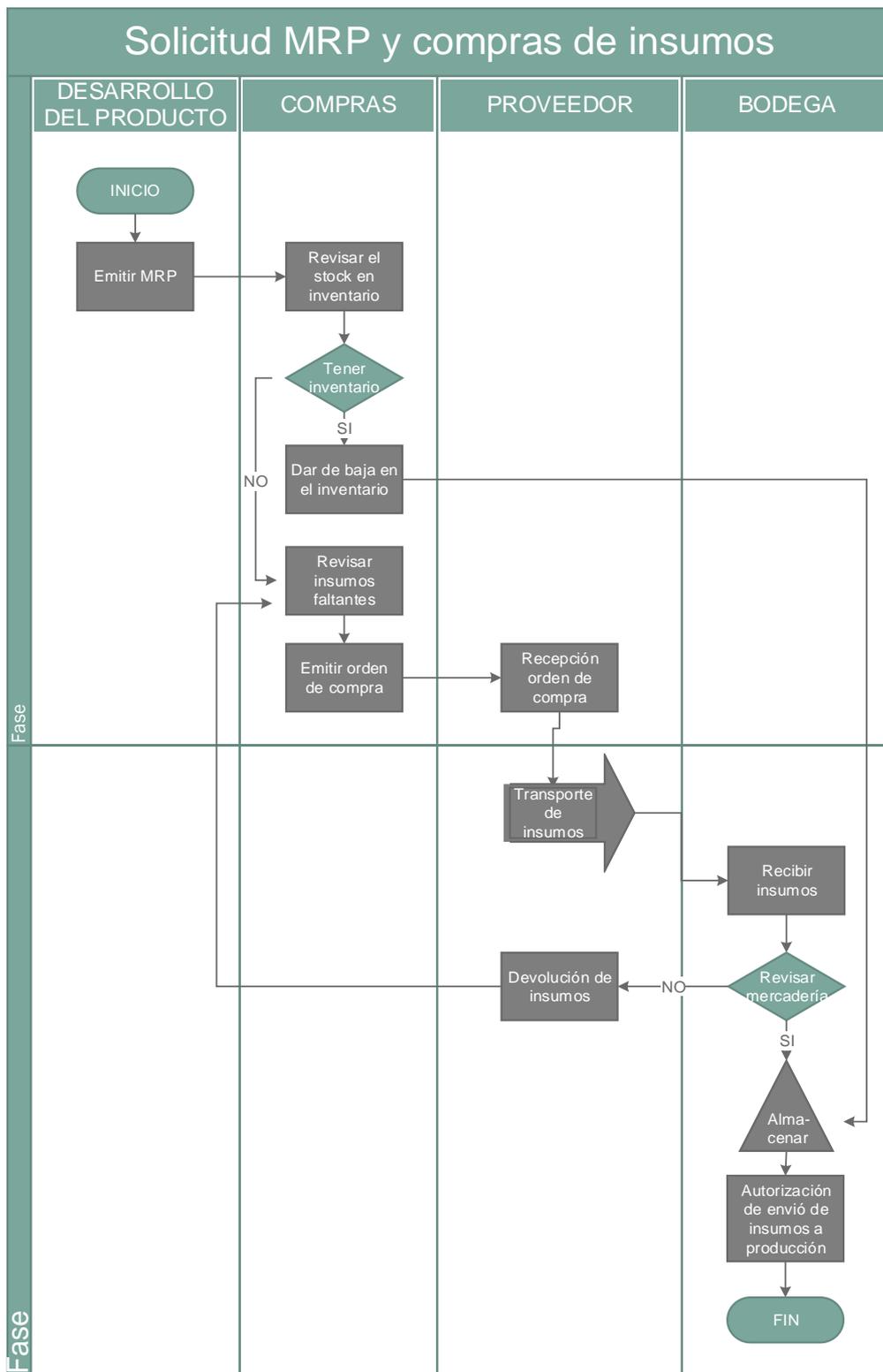


### 3.6.1 Aprovisionamiento

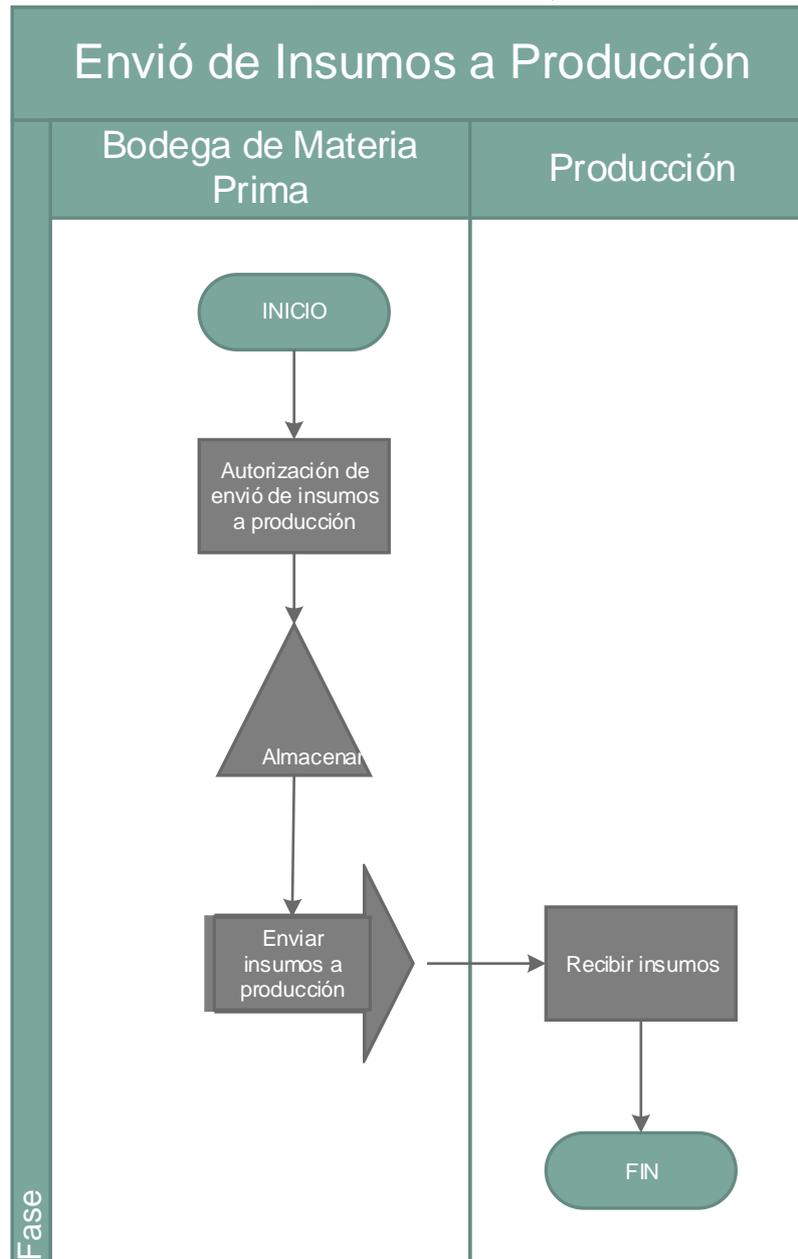
Los procesos de aprovisionamiento de material los hemos dividido en dos, los cuales son:

- Solicitud MRP y compras de insumos.
- Envío de insumos a producción

GRÁFICO 44 Solicitud MRP y compras de insumos



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRÁFICO 45 *Envío de insumos a producción*

*Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

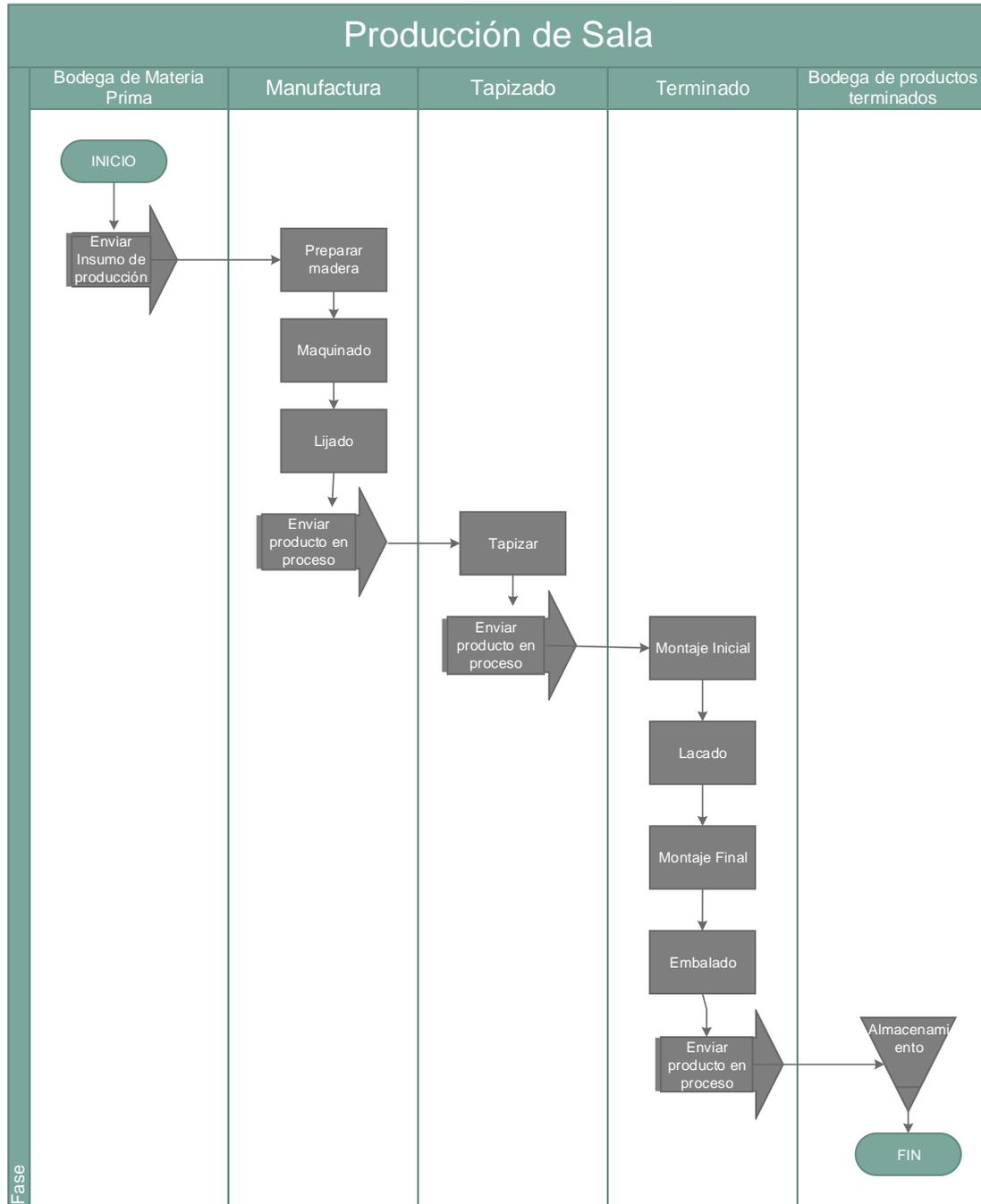
### 3.6.2 Producción

La empresa se maneja con 4 líneas de productos los cuales son:

- Sala
- Comedor
- Dormitorio
- Oficina

Cada línea tiene su propio proceso, aunque son muy similares lo único que cambia en cada proceso es el tapizado.

GRÁFICO 47 *Producción de sala*



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
 Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRAFICO 48 *Producción de comedor*

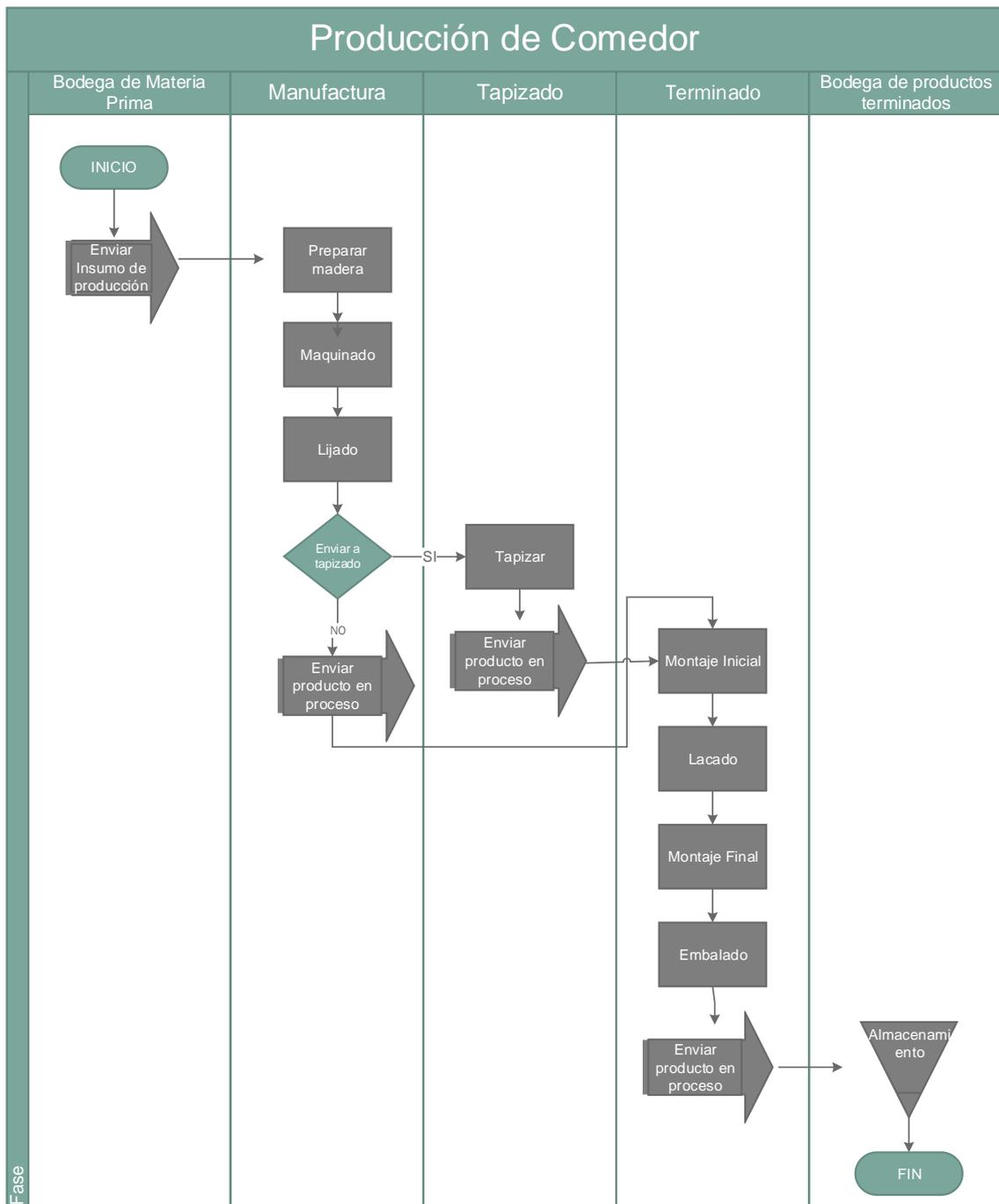
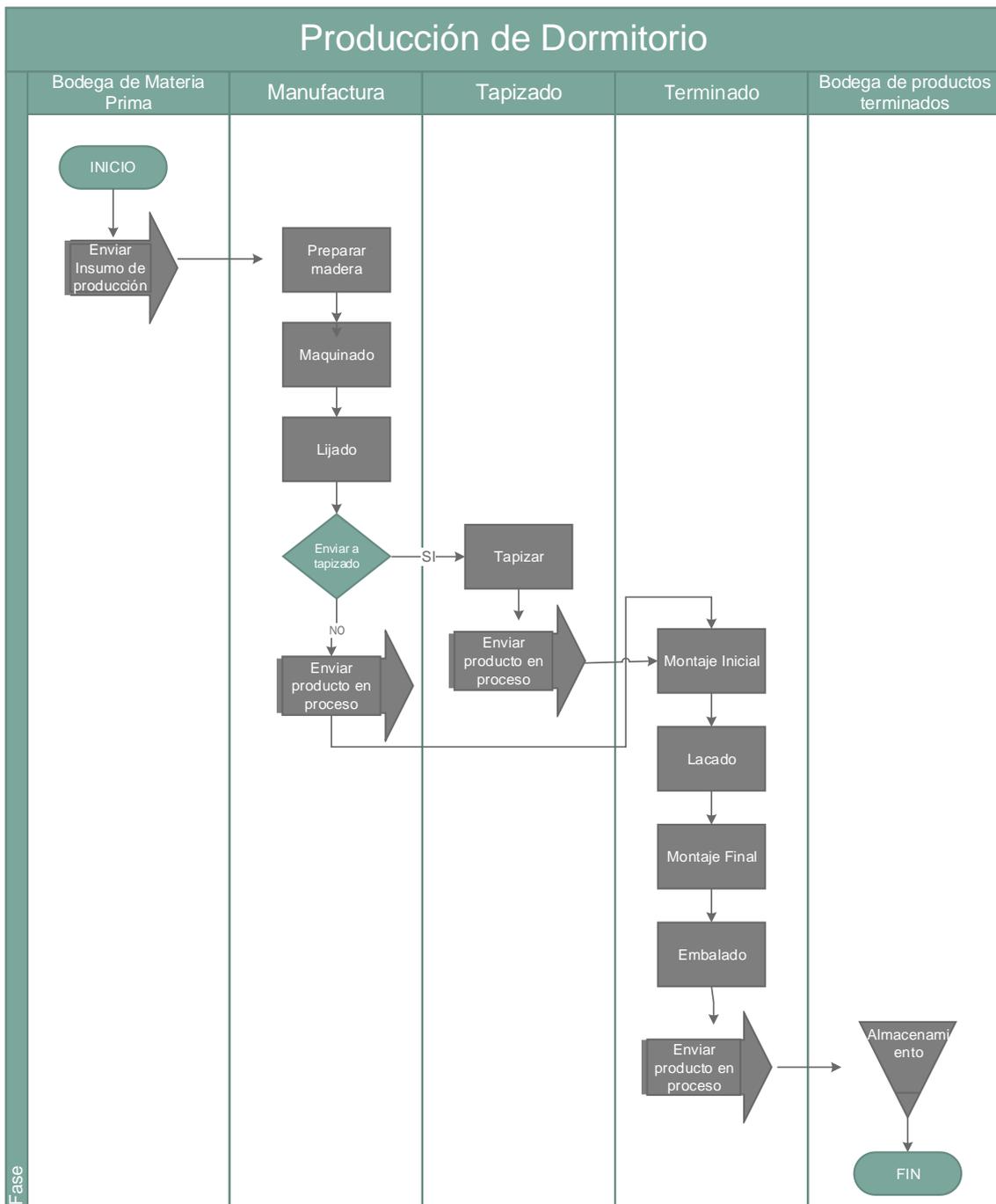


Gráfico  
Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

GRAFICO 49 Producción de dormitorio



Gráfico

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz



### 3.6.3 Inversión en Producción

En la planificación estratégica al final tenemos un presupuesto en el cual está un rubro que se enfoca directamente en producción.

Estos valores fueron determinados conjuntamente con el Gerente de Producción y la razón por la que se realizó es que la empresa crezca y así tener un fundamento para que el Holding esté dispuesto a realizar una inversión o en su defecto realizar un préstamo bancario.

Los puntos que se pretende invertir son 2:

1. Mejorar la planta de producción para incrementar capacidad de producción manteniendo la tecnología de la empresa. La inversión sería en:

- Sierra
- Tupí
- Aislamiento y mejoramiento de cabinas de lacado
- Tapizado
- Compresor 20 Hps
- Infraestructura mínima

2. Innovar tecnología necesaria para llegar a su máxima capacidad de producción. La inversión que necesitan es:

- CNC de 8 operaciones
- Enchapadora de cantos

Mediante toda esta inversión la producción de la empresa se potencializa en un 205% de lo que produce actualmente, triplicando así su producción.

## 3.7 ANÁLISIS ECONÓMICO

### 3.7.1 Proyecciones

Para poder observar el comportamiento financiero de la implementación de las estrategias se procede a realizar la correspondiente proyección en la que se toma en cuenta los siguientes puntos:

- Implementación de un departamento de Marketing y Publicidad
- Posicionamiento de la marca
- Inversión en producción, misma que se la va realizar con préstamo a 5 años en una entidad financiera.



Tabla 29 Estado de Resultados 2018 - 2021

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2018-2021</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
VENTAS	\$ 1.252.893,54	\$ 2.113.601,30	\$ 2.149.864,29	\$ 2.171.184,75
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.252.893,54</b>	<b>\$ 2.113.601,30</b>	<b>\$ 2.149.864,29</b>	<b>\$ 2.171.184,75</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>\$ 545.085,29</b>	<b>\$ 1.201.356,39</b>	<b>\$ 1.227.259,33</b>	<b>\$ 1.242.488,71</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 316.326,90	\$ 649.998,72	\$ 649.998,72	\$ 649.998,72
MANO DE OBRA	\$ 176.027,26	\$ 435.139,38	\$ 458.536,49	\$ 472.292,59
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 52.731,13	\$ 116.218,29	\$ 118.724,12	\$ 120.197,40
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 707.808,25</b>	<b>\$ 912.244,91</b>	<b>\$ 922.604,96</b>	<b>\$ 928.696,04</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 633.734,01</b>	<b>\$ 639.908,82</b>	<b>\$ 635.837,92</b>	<b>\$ 639.393,90</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 220.437,24</b>	<b>\$ 227.711,67</b>	<b>\$ 235.681,58</b>	<b>\$ 245.108,84</b>
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 220.437,24	\$ 227.711,67	\$ 235.681,58	\$ 245.108,84
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 173.589,56</b>	<b>\$ 164.579,59</b>	<b>\$ 143.872,17</b>	<b>\$ 127.749,52</b>
HONORARIOS	\$ 668,28	\$ 690,33	\$ 714,49	\$ 743,07
TRANSPORTE	\$ 17.663,47	\$ 18.246,37	\$ 18.884,99	\$ 19.640,39
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3.625,84	\$ 3.745,49	\$ 3.876,58	\$ 4.031,65
ARRIENDO	\$ 19.787,03	\$ 20.440,00	\$ 21.155,40	\$ 22.001,62
COMBUSTIBLE	\$ 311,81	\$ 322,10	\$ 333,37	\$ 346,71
SEGUROS VIAJES	\$ 71,66	\$ 74,03	\$ 76,62	\$ 79,68
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 26.520,81	\$ 27.396,00	\$ 28.354,86	\$ 29.489,05
SERVICIOS BASICOS	\$ 3.697,50	\$ 3.819,52	\$ 3.953,20	\$ 4.111,33
DEPRECIACIONES	\$ 28.571,18	\$ 29.514,02	\$ 30.547,02	\$ 31.768,90
INTERESES BANCARIOS	\$ 72.671,97	\$ 60.331,73	\$ 35.975,64	\$ 15.537,12
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 239.707,22</b>	<b>\$ 247.617,56</b>	<b>\$ 256.284,17</b>	<b>\$ 266.535,54</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 74.074,24</b>	<b>\$ 272.336,09</b>	<b>\$ 286.767,04</b>	<b>\$ 289.302,14</b>
15% UTILIDAD TRABAJADORES	\$ 11.111,14	\$ 40.850,41	\$ 43.015,06	\$ 43.395,32
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 62.963,10</b>	<b>\$ 231.485,68</b>	<b>\$ 243.751,98</b>	<b>\$ 245.906,82</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 13.851,88	\$ 50.926,85	\$ 53.625,44	\$ 54.099,50
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 49.111,22</b>	<b>\$ 180.558,83</b>	<b>\$ 190.126,54</b>	<b>\$ 191.807,32</b>
RESERVAS	\$ 4.911,12	\$ 18.055,88	\$ 19.012,65	\$ 19.180,73
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 44.200,10</b>	<b>\$ 162.502,95</b>	<b>\$ 171.113,89</b>	<b>\$ 172.626,59</b>

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Realizando un análisis de los ingresos, de acuerdo al incremento o decremento que han tenido desde nuestro año base de estudio que es el 2012 tenemos la siguiente tabla.



Tabla 30 Variación porcentual de ingresos

AÑO	TOTAL INGRESOS	INCREMENTO O DECREMENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2012	1.588.687	
2013	1.187.752	-25,24%
2014	1.569.571	32,15%
2015	1.732.947	10,41%
2016	940.898	-45,71%
2017	677.946	-27,95%
2018	1.252.894	84,81%
2019	2.113.601	68,70%
2020	2.149.864	1,72%
2021	2.171.185	0,99%

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Entre los años 2012 y 2017, la empresa El Carrusel C. Ltda., no tenía una estructura definida y no se manejaba de la mejor manera, razón por la cual sus ingresos son variantes.

Como se explicó en capítulos anteriores, su departamento de producción generaba costos muy altos y producían poco. Sus ventas eran mínimas en comparación con lo que podían producir. Aun así, no podían llegar a un 100% de capacidad de producción por su tecnología precaria.

Cabe recalcar que, si en 2018 no se generaba utilidad, la empresa no podría seguir funcionando y tendría que entrar en proceso de disolución. Es por esta razón que se toma medidas de contingencia e inmediatas para poder mitigar estas pérdidas y de esta manera siga el funcionamiento de la empresa.

Cada una de las estrategias antes planteadas son las necesarias y las suficientes para que la empresa empiece a generar utilidad y adquiera posicionamiento en el mercado.

**Implementación de un departamento de marketing.** - Tener un departamento de marketing apoya a los locales comerciales con estrategias, herramientas y campañas publicitarias mismas que son necesarias al momento de dar a conocer a los clientes potenciales las características de los productos que posee la empresa.

**Posicionamiento de la marca.** – El departamento de marketing en sinergia con todos los demás departamentos que tiene la empresa, deben realizar un plan de



acción para que la marca de “El Carrusel “esté posicionada en la mente de las personas con características que hacen de esta marca única.

**Inversión en producción.** – El departamento de producción ha sido en el que menos se ha invertido en los últimos años, sin embargo, aunque pueden producir mas no lo hacen porque no tiene las ventas suficientes como para hacer trabajar toda la planta.

Con las dos estrategias anteriores, tendremos las bases necesarias para incrementar ventas, por lo que es necesario saber hasta cuanto podemos incrementar nuestras ventas según la producción a obtener en el departamento de producción.

Hasta el 2017 y mediados del 2018 se produce tan solo al 30% de su capacidad productiva considerando que lo máximo que pueden llegar es el 80% tal y como se lo muestra en la tabla 31.

*Tabla 31 Evolución pronosticada de producción de muebles*

2017				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	16	10	10	
Produccion anual	192	120	120	432
2018				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion hasta junio	58	36	36	130
Produccion julio- Dic	300	180	180	660
2019				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320
2020				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320
2021				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320

*Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

Como se había mencionado en el Análisis de Producción si se realiza la inversión en producción la empresa se potencializa en aproximadamente un 205% adicional a lo que producía en 2017 y parte del 2018.



A partir de Julio del 2018 se debe empezar ya con la producción a un 100% de la capacidad ya con todas las mejoras e inversión.

Con todas estas mejoras se logra reducir costos, incrementar la producción misma que nos sirve para tener el stock necesario para vender en cada uno de los locales que hay a nivel nacional.

Puede sonar exagerado un 205% de incremento en producción, sin embargo, es necesario para poder generar beneficios económicos positivos a futuro. Además, la participación en ventas considerando que se vende todo es mínima a comparación con la demanda insatisfecha total.

*Tabla 32 Participación de "El Carrusel C. Ltda."*

DEMANDAS INSATISFECHAS	TOTALES	PARTICIPACIÓN DE "EL CARRUSEL C. LTDA." (ANUAL)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Sala	173.268	600	0,35%
Comedor	55.646	360	0,65%
Dormitorio	74.353	360	0,48%
<b>TOTAL</b>	<b>303.267</b>	<b>1.320</b>	<b>0,44%</b>

*Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

Como se puede observar en la tabla 32, la participación que tendrá la empresa es apenas del 0.44% de toda la demanda insatisfecha en Cuenca, Guayaquil y Quito.

Realizando todo lo antes mencionado, se espera que la empresa llegue a su pico más alto en ingresos en los últimos años, teniendo un incremento en ingresos proyectado para los 2 primeros años (2018 y 2019) de 81.84% y 68.70% respectivamente tal y como se muestra en la tabla 30. Para los siguientes años el incremento es mínimo pero ya se debería empezar a plantear nuevas estrategias para mantener una tendencia positiva de incremento en ventas.

A continuación, se describe como se estimó los valores que se muestran en los Estados de Resultados.

## Ventas

Para las ventas se ha tomado en consideración la capacidad de producción que va a tener la empresa con la inversión y los estilos de muebles que prefieren las familias como se puede observar en la tabla 30.



Tabla 30 Preferencias de estilos de muebles

Tabla de contingencia Ciudad * ¿Qué estilos prefiere usted para comprar sus muebles?							
	Clasicos	Contemporáneos	Coloniales	Rústicos	Vintage	De forja	Minimalista
Cuenca	33,3%	0,0%	8,3%	25,0%	16,7%	0,0%	16,7%
Quito	13,2%	23,7%	13,2%	10,5%	21,1%	2,6%	15,8%
Guayaquil	13,3%	20,0%	17,8%	8,9%	22,2%	0,0%	17,8%
Total	15,8%	18,9%	14,7%	11,6%	21,1%	1,1%	16,8%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Se tomaron 4 estilos de muebles en los que se debe centrar la empresa ya que los mismos son los que más prefieren las personas (ANEXO 9), estos son:

- Clásicos
- Contemporáneos
- Vintage
- Minimalista

De la misma forma se estima la producción estimada de muebles de sala, comedor y dormitorio. Mismo que se hace de acuerdo al análisis de producción y a la capacidad productiva que tiene la empresa después de hacer toda la inversión. (ANEXO 10)

### **Materia prima**

Para la materia prima se considera el costo de insumos en la producción de sala, comedor y dormitorio, considerando que cuando se hace la inversión en producción los costos de materia prima se reducen en un 30%, esto debido a que actualmente la compra de materia prima no la hacen por cantidad sino solo para lo que necesitan. Hay que tomar en cuenta que con la reducción en el costo de insumos no se reduce el Precio de Venta al Público (PVP). (ANEXO 12)

### **Mano de Obra**

La mano de obra se calcula en base a las personas que incurren en el proceso de producción. Cada uno de los costos se analizó a partir de los rubros que se incurre al momento de hacer pago de sueldos. (ANEXO 12 y 13)

### **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**



Los costos indirectos de fabricación son un 10,71% de Materia prima y Mano de obra. (ANEXO 12)

### 3.7.2 Indicadores de Estados de Resultados proyectados

Tabla 33 Indicadores Estado de Resultados proyectado

GESTION		2018	2019	2020	2021
IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	$= \frac{\text{GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS}}{\text{VENTAS}}$				
		51%	30%	30%	29%
RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO	$= \frac{\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$				
		0,56	0,43	0,43	0,43
MARGEN OPERACIONAL	$= \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$				
		6%	13%	13%	13%
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN BRUTO)	$= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$				
		0,04	0,08	0,08	0,08

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Según la tabla 33 se empieza a hacer el análisis.

#### Impacto gastos administrativos y ventas

Se da una mayor participación de los gastos administrativos y ventas en 2018 con un 51%, a partir del 2019 la participación de los gastos disminuye de la siguiente manera, 30% para los años 2019 y 2020, y un 29% de participación para el 2021.

#### Margen bruto

La ganancia generada por cada unidad vendida después de cubrir los costos incurridos para la producción del bien. La empresa tomando en consideración los 4 años por cada unidad vendida se genera una ganancia de 0,56 dólares para el 2018, 0,43 dólares en 2019, 2020 y 2021; generando así una mayor ganancia en el periodo 2018.

#### Margen operacional

Para los años 2019, 2020, 2021 el negocio va a ser lucrativo en comparación al año 2018; generando una utilidad del 13% con respecto a sus ventas, en el año 2018 se



genera una utilidad del 6% debido a que los costos incurridos en producción del bien son mayores.

### Rentabilidad neta de ventas

La empresa en el año 2018 por cada dólar de venta contó con 0,04 de utilidad, para los otros años por cada dólar de venta contará con 0,08 de utilidad.

### 3.7.3 Flujo de caja

La inversión para todo el modelo de negocios es de \$182.400 dólares, misma cantidad que se determinó en la planificación estratégica, de los cuales:

- \$125.000 se debe realizar con un préstamo en una entidad bancaria como se visualiza en la Tabla 34

*Tabla 34 Préstamo Bancario*

MONTO DEL PRESTAMO	125000
INTERES ANUAL	14,50%
INTERES MENSUAL	1,21%
PERIODOS MENSUALES	60
CUOTA FIJA MENSUAL	\$ 2.942,34

*Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

Se toma un interés del 14.5%, que es un interés promedio que cobran las instituciones financieras.

La tabla de amortización del préstamo se visualiza en el ANEXO 14.

- \$57.400 debe ser autofinanciamiento de la empresa

### Flujo de caja

Vamos a realizar un análisis incremental para tener un panorama real de la empresa al momento de realizar toda la inversión en producción.



Tabla 35 Flujo de Caja

	Periodo 0 2018	Periodo 1 2018	2.019	2.020	2.021
INCREMENTO EN VENTAS		574.918	860.708	36.263	21.320
<b>TOTAL INCREMENTO</b>		<b>574.918</b>	<b>860.708</b>	<b>36.263</b>	<b>21.320</b>
INCREMENTO EN COSTOS DE PRODUCCIÓN		363.493	656.271	25.903	15.229
ABONO DE CAPITAL		8.843	19.720	22.782	26.319
INVERSIÓN INICIAL	182.400				
Flujo de caja	-182.400	202.583	184.717	-12.422	-20.229
Flujo de caja acumulado	-182.400	20.183	204.899	192.477	172.249

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

En el 2018 se realiza la inversión inicial, pero como las estrategias se van a implementar a mitad de año se toma al 2018 como periodo 0 y 1.

La inversión se recupera en el año 2019, siendo muy provechoso para la empresa.

El Flujo de Caja muestra flujos positivos, ya que para el primer año se devenga toda la inversión y a partir de ahí solo son ganancias para la empresa.

### 3.7.4 Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

El VAN y el TIR son indicadores que nos van a mostrar que tan viable y buena es la inversión que se va a realizar.

Tabla 36 VAN y TIR

<b>VAN</b>	141.327
<b>TIR</b>	67%

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Mediante el VAN y la TIR se puede analizar si la inversión que se genera en la empresa es viable, en el caso del VAN al ser mayor a 0 significaría que el proyecto y la inversión a realizarse es viable, el proyecto de inversión que se plantea para la empresa nos genera un VAN de \$141.237 lo que muestra claramente que el proyecto es viable, para el mismo se utilizó una tasa de descuento del 7,35% siendo esta la tasa que da la banca en una póliza a plazo fijo.

La tasa de descuento que se utiliza es la del 7.35% porque es el costo de oportunidad al que incurre la empresa al momento de realizar toda esta inversión. No se utiliza la tasa con la que se hace el crédito porque el objetivo es hacer crecer a la empresa, además, no toda la inversión va por parte del crédito.



La tasa interna de retorno (TIR) es cuan rentable es el proyecto de inversión, la misma debe ser mayor a la tasa de descuento que en nuestro caso es de 7,35%, la TIR que nos da el proyecto es de 67%, indicando así que el proyecto es rentable.

Los valores pueden parecer exagerados, sin embargo, las estrategias y herramientas que se están implementarían son necesarias para que la permanencia de “El Carrusel C. Ltda.”, en la industria. También hay que considerar que la empresa no funciona de la manera correcta.

### 3.7.5 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se toma 3 escenarios los cuales tienen características específicas, estos son:

**Esperado.** - En este escenario se incrementan las ventas en un 10% y se reducen los costos y gastos en un 5%

**Optimista.** - Se incrementan las ventas en un 15% y se reducen los costos y gastos en un 10%

**Pesimista.** - Las ventas se reducen en un 5% y los costos y gastos se aumentan en un 10%

Tabla 37 Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD						
Escenarios	2018	2019	2020	2021	VAN	TIR
Real	202.583	184.717	-12.422	-20.229	141.327	67%
Esperado	278.249	303.601	-7.501	-17.335	321.132	125%
Optimista	325.170	379.450	-4.392	-15.508	434.547	158%
Pesimista	137.488	76.054	-16.825	-22.818	-19.112	-6%

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

En la tabla 17 se presentan los flujos de caja, VAN y TIR que se generan con el análisis incremental realizado en cada uno de los escenarios posibles conjuntamente con los resultados reales. En todos los escenarios a excepción del escenario pesimista se genera VAN y TIR positivas que nos dicen que se debe invertir en la empresa ya que va a ser entable en el tiempo que se plantea el modelo de negocios.



Para el escenario pesimista hay que considerar que la empresa no puede tener un resultado menor al real porque si fuera este el caso la empresa no estaría funcionando de manera correcta y podría generar pérdidas nuevamente.

Para visualizar el Estado de Resultados y Flujo de Caja de los diferentes escenarios se lo puede visualizar en los anexos 16 y 17

### **3.8 MODELO CANVAS**

#### **3.8.1 Segmento de mercados**

El Carrusel C. Ltda., debido a la calidad y precio de los muebles que ofrece la empresa

El Carrusel C. Ltda. su segmento de clientes pertenecen a la clase alta y media alta, sin embargo, el enfoque que recomendamos para la actualidad es una línea enfocada en toda la clase media. Esto lo corroboramos con las encuestas que se hicieron en las 3 ciudades donde se encuentra “El Carrusel C. Ltda.”, como lo son Cuenca, Quito y Guayaquil.

Adicionalmente, se considera que este segmento de clientes es el más apto para esta empresa en estudio porque las personas de esta clase social poseen los ingresos suficientes para poder cubrir el precio de los muebles, además, hay que considerar que a nivel del Ecuador según datos del INEC la clase media asciende al 83,3% de la población (INEC, 2011) por lo que es pertinente enfocarse en este estrato.

*Hay que considerar que dentro de la clase media están las personas que perciben un ingreso mayor al salario básico unificado y menor a tres salarios básicos unificados.*

De acuerdo a datos recolectados El Carrusel C. Ltda. está en la mente de la gente en mayor grado en la población en la ciudad de Cuenca y en menor grado en las otras dos ciudades, esto se debe al mismo hecho de ser una empresa cuencana.



Tabla 38 Posicionamiento en la mente del consumidor

CIUDAD	POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR
CUENCA	14%
QUITO	7%
GUAYAQUIL	9%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

### 3.8.2 Propuesta de valor

Se tomará en cuenta principalmente las estrategias que maneja la empresa actualmente, con la diferencia de que el presente modelo busca generar valor agregado a la empresa, haciéndola más competitiva frente a otras empresas dentro del mercado de muebles.

Las propuestas son las siguientes:

- Posicionamiento de la marca y creación de una línea para clase media dando a conocer que sus productos son de óptima calidad y diseños exclusivo
- Maximizar la ventaja competitiva, diseñando y produciendo productos con los estándares de calidad óptimos que le permite ser más competitivos
- Incorporación de Marketing y Publicidad conjuntamente con una persona que se encargue de la comercialización, que permita posicionar la marca en el mercado, de tal manera que incremente sus ventas
- Incorporación de nueva tecnología con procesos que garanticen calidad y a su vez que sean amigables con el medio ambiente.

### 3.8.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

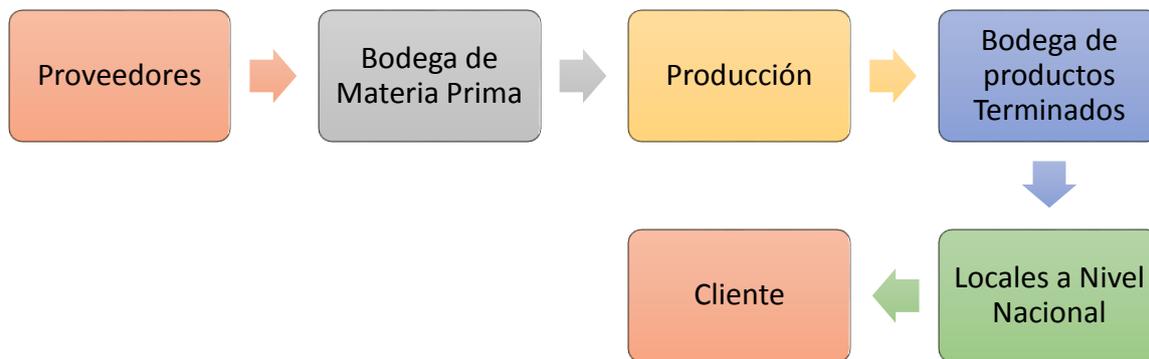
El Carrusel C. Ltda. se maneja mediante canales de distribución indirectos, los cuales son para:

1. Retail
2. Contratos

En el Retail nos referimos a las ventas de cada uno de los locales existentes a nivel nacional. En contratos hablamos de las ventas que realiza a empresas en especial a las del Holding al cual pertenecen.

## Retail

GRÁFICO 50 *Canal de Distribución-Retail*

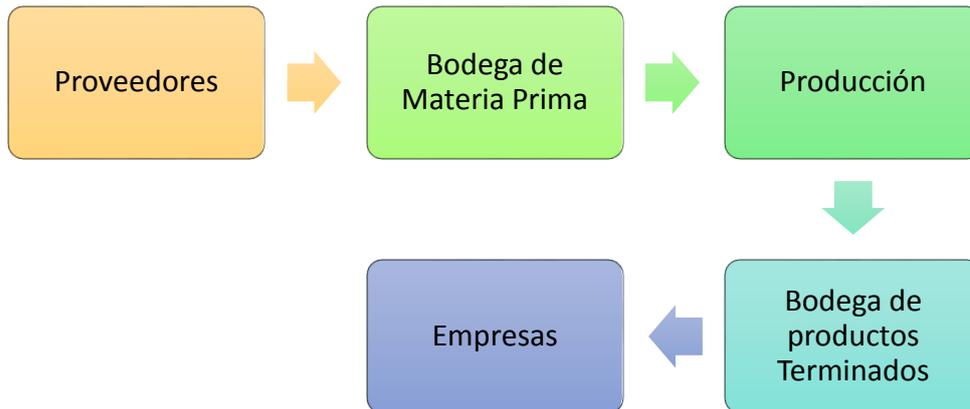


*Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

Los proveedores entregan la materia prima a la empresa, la cual es almacenada en la bodega, una vez realizado el control de calidad a todos los insumos se procede a realizar la producción de los muebles en base al requerimiento de productos, luego se los lleva a la bodega de productos terminados, para así, ser distribuidos a los locales a Nivel Nacional, los cuales se encargan de la venta de los muebles y se entregan a domicilio, realizando también la instalación de los mismos donde el cliente.

## Contratos

Cuando El Carrusel C. Ltda., realiza contratos con empresas, la misma puede producir los productos o servir como intermediario para adquirir lo que soliciten y revender los mismos.

GRÁFICO 51 *Canal de Distribución-Contratos-producción*

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

En este caso, se sigue el mismo proceso de Retail hasta la entrega en la bodega de productos terminados, aquí los muebles en lugar de ser enviados a los locales se le envía directamente a la empresa.

GRÁFICO 52 *Canal de Distribución-Contratos-Intermediarios*

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Cuando la empresa funciona como intermediaria, El Carrusel C. Ltda. compra los productos a los proveedores para almacenarlos y luego ser transportados e instalados en las empresas que correspondan.

### 3.8.4 Relación con los clientes

Actualmente, la relación de El Carrusel C. Ltda., con sus clientes es complicada, las empresas del holding con las que realiza contratos tiene buenas relaciones porque confían en la empresa, pero con todos sus demás clientes tiene problemas debido a que no realizan o generan algún tipo de estímulo para ellos.

El Carrusel en estas empresas genera:

- Servicio Exclusivo
- Diseño de acuerdo a lo que el cliente prefiera

Mientras que a sus clientes que compran directamente en los locales les falta:



- Fidelizarlos
- Estimularlos
- Captarlos

Con el presente modelo, vamos a adentrarnos en el nuevo segmento de clientes, mismo que al no tener un conocimiento a fondo de la empresa, se puede generar un nuevo concepto como marca.

### **3.8.5 Recursos Claves**

#### **3.8.5.1 Físicos**

El Carrusel C. Ltda., cuenta con una infraestructura propia para su planta de producción que está ubicada en Paseo Rio Machangara y Cornelio Vintimilla.

Cuenta con sucursales en las ciudades de:

- Cuenca, ubicada en la Av. Huayna Capac 8-7 Mariscal Sucre
- Quito, Av. Del Parque OE7 – 86 y Alonso Torres
- Guayaquil, Francisco de Orellana y Miguel Alcívar, diagonal a Hilton Colon.

Además de camiones disponibles para la movilización de los productos a los diferentes puntos de venta.

#### **3.8.5.2 Económicos**

La empresa se financia con recursos propios, a pesar de pertenecer a un holding no se permite sobregiros con entidades bancarias y el préstamo a entidades financieras se lo hace en pequeñas cantidades.

Dentro del holding se permite prestamos entre empresas, siendo esta una fuente de financiamiento fija, por lo que puede solicitar inversión a las empresas del Grupo empresarial al que pertenece, debiendo recalcar que la misma se da solo con propuestas y/o proyectos que realmente sustenten la inversión.

#### **3.8.5.3 Intelectuales**

Información privada sobre contratos, proveedores y clientes que la empresa mantiene bajo custodia y que solo el gerente general maneja.

Contratos de exclusividad que mantiene con el holding al que pertenece.



Software que permite un diseño eficiente de productos que la empresa genera, y otro destinado para el manejo de inventarios de los recursos necesarios para la producción.

#### **3.8.5.4 Humanos**

Las personas encargadas de que se cumplan los objetivos y metas dentro de la empresa son: el Gerente General conjuntamente con los encargados de las áreas de diseño, operaciones y desarrollo del producto.

Al incorporar un departamento de Marketing a la empresa también estará dentro de los encargados de que se cumplan los objetivos y metas.

Personal capacitado en sus áreas pertinentes para la realización de las actividades dentro de la empresa.

#### **3.8.6 Fuente de ingresos**

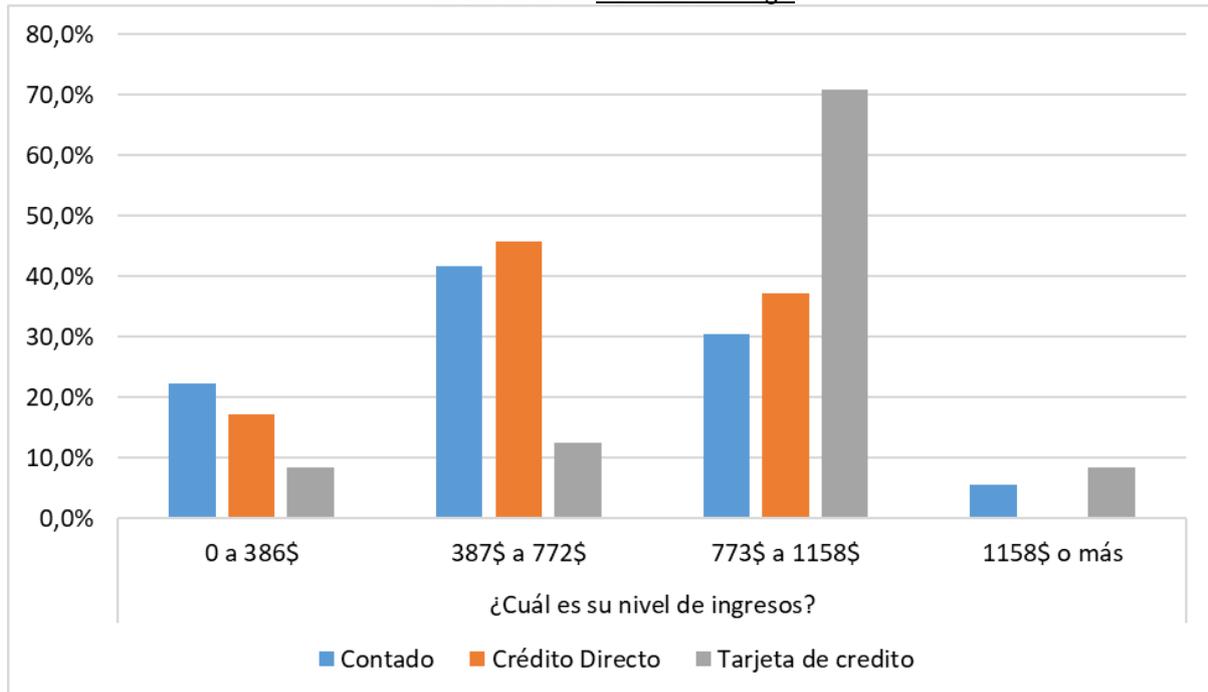
Para la generación de ingresos El Carrusel C. Ltda., cuenta con ingresos por ventas e ingresos recurrentes, se dan debido a las diferentes formas de pago por parte de los clientes y contratos otorgados por el holding. La empresa actualmente se maneja con 3 formas de pago, las cuales son:

- Contado
- Crédito Directo
- Tarjetas de Crédito

Actualmente, la forma de pago más frecuente es la de tarjetas de crédito, debido al segmento que se orientan.

Según las encuestas las formas de pago cambiarían debido al nuevo segmento a orientarse.

GRÁFICO 53 Formas de Pago



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Las personas que perciben el salario básico unificado al momento de la compra de sus productos prefieren hacer el pago al contado. Los que perciben un salario superior a 386\$ optan por el crédito directo, por otra parte, los que tienen salarios superiores a los 773\$ a parte del crédito directo optan por el pago con tarjetas de crédito en sus compras.

### 3.8.7 Actividades Clave

- Optimizar el tiempo desde que la materia prima llega a la bodega y se obtiene el producto terminado.
- Implementar un plan de marketing y publicidad conjuntamente con una fan page donde se puede dar a conocer más a El Carrusel y a sus productos.
- Realizar capacitaciones frecuentes a empleados para que mejoren su rendimiento dentro de la empresa.
- Implementar un sistema mediante el cual todos los residuos del proceso de producción sean reutilizados para sacar productos nuevos y evitar desperdicios.
- Mejorar e implementar procesos internos en la empresa.



### 3.8.8 Asociaciones Clave

- Generar alianzas estratégicas con artesanos que se dedican a la fabricación de muebles.
- Realizar alianzas con entidades financieras, con el objetivo de obtener un financiamiento con tasas de interés más bajas.
- Promover alianzas con empresas o personas con conocimiento del sector de muebles que se dedican a capacitar, para que dicten cursos dentro de la empresa a los empleados.
- Mantener y reforzar las alianzas con las empresas del Holding al que pertenecen.
- Crear alianzas con nuevas empresas manufactureras que provean materia prima o tengan productos complementarios a los de El Carrusel C. Ltda.

### 3.8.9 Estructura de costos

Dentro de los costos que maneja la empresa tenemos:

- Costos fijos
- Costos Variables

Los costos fijos que tiene la empresa son:

- Salarios a empleados
- Software que manejan dentro de la empresa
- Gastos administrativos
- Depreciaciones
- Agua
- Luz
- Teléfono

Mientras que los costos variables son:

- Comisiones
- Materia prima
- Mano de Obra
- Impuestos

### 3.8.10 LIENZO BÁSICO

*GRÁFICO 54. Lienzo Básico*

<p><b>Asociaciones claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear alianzas estratégicas con artesanos.</li> <li>- Alianzas con entidades financieras.</li> <li>- Promover alianzas con personas y empresas con conocimientos del sector de muebles.</li> <li>- Reforzar alianzas con empresas del holding.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización del tiempo.</li> <li>- Implementación de un plan de Marketing y publicidad.</li> <li>- Capacitaciones frecuentes a empleados.</li> <li>- Financiamiento.</li> <li>- Reutilización de residuos.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca y creación de una nueva línea.</li> <li>- Maximizar la ventaja competitiva de la empresa.</li> <li>- Incorporación de un departamento de Marketing y publicidad conjuntamente con la comercialización.</li> <li>- Incorporación de nueva tecnología.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio exclusivo.</li> <li>- Diseños de acuerdo a lo que el cliente prefiera.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas naturales pertenecientes a la clase alta.</li> <li>- Persona jurídicas.</li> <li>- Enfocarse en la clase media como nuevo segmento de mercado</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: salarios, depreciaciones, agua, luz, teléfono.</li> <li>- Costos variables: comisiones, materia prima, mano de obra.</li> </ul>		<p><b>Estructura de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de muebles.</li> <li>- Crédito directo.</li> <li>- Tarjetas de crédito.</li> <li>- Contratos con el holding.</li> </ul> 		

*Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

En el lienzo básico está plasmado todo lo que se mencionó con anterioridad en cada uno de los puntos del modelo canvas, esto es para tener claro que es lo que se debe hacer con cada punto y como se debe implementar el modelo de negocios planteado a la empresa.



## CAPITULO 4 – VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE VIABILIDAD E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS

El correspondiente análisis se lo realizará mediante la siguiente tabla de indicadores económicos, gestión, social y ambiental. Todos los indicadores que se presentan a continuación, nos ayudaran a tomar medidas para realizar las debidas correcciones en el camino.

Es elemental considerar que el proceso de implementación del modelo de negocios se debe realizar controles continuos para saber el estado actual del Modelo de negocios.

Tabla 39 INDICADORES

INDICADORES	FORMULAS	META
<b>ECONOMICOS</b>		
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	$= \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS} * 100$	GENERAR UN MARGEN POSITIVO
PORCENTAJE DE VENTAS	$= \% \text{ INCREMENTO DE VENTAS MENSUAL}$	INCREMENTAR DE ACUERDO A LA PLANIFICACIÓN
<b>GESTION</b>		
CLIENTES	$= \frac{CLIENTES\ SATISFECHOS}{NUMERO\ DE\ CLIENTES\ TOTALES}$	100% DE CLIENTES SATISFECHOS
CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS	$= \frac{NUMERO\ DE\ MUEBLES\ DESPACHADOS}{NUMERO\ DE\ MUEBLES\ PEDIDOS}$	100% EN STOCK Y ENTREGADOS
PRODUCCIÓN	$= \frac{UNIDADES\ PRODUCIDAS}{HORAS\ HOMBRE\ EMPLEADAS}$	CUMPLIR CON TODA LA PLANIFICACIÓN
	$= \frac{UNIDADES\ PRODUCIDAS}{RECURSOS\ UTILIZADOS}$	CUMPLIR CON TODA LA PLANIFICACIÓN
<b>SOCIAL</b>		
ROTACIÓN DEL PERSONAL	$= \frac{NUMERO\ DE\ RENUNCIAS}{PERSONAL\ ACTUAL}$	MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
<b>AMBIENTAL</b>		
CANTIDAD DE DESPERDICIOS	$= \frac{NUMERO\ DE\ METROS\ SOBRANTES\ DE\ MADERA}{NUMERO\ DE\ METROS\ DE\ MADERA}$	MINIMIZAR CANTIDAD DE DESPERDICIOS

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

La viabilidad del presente modelo se constata mediante lo siguiente:



### **Viabilidad operacional**

El modelo de negocios presentado para El Carrusel C. Ltda. esta listo para ponerse en marcha y resolver los problemas planteados, aplicando las herramientas descritas, mismas que son fiables ya que han sido probadas con anterioridad en situaciones similares a los de la empresa.

Este modelo pretende garantizar resultados óptimos, y dar soluciones a problemas latentes dentro de la empresa, además sirve como base para la toma de decisiones de la alta gerencia.

### **Viabilidad económica**

Al estar la empresa en una situación financiera critica, el proyecto de inversión que se plantea en el modelo de negocios va a permitir a la empresa minimizar la perdida y en un periodo de tiempo no muy distante generar la utilidad suficiente para el crecimiento de la empresa y posicionamiento de la misma en el sector.

### **Viabilidad técnica**

Con la contratación de personal calificado para encargarse del área de marketing y publicidad, conjuntamente con la constante capacitación del personal para el manejo de la nueva maquinaria y programas que faciliten y permitan el desarrollo del departamento de producción; así como, la creación de sinergia entre los diferentes departamentos de la empresa se conseguirá alcanzar todos los objetivos planteados por la empresa.

### **Viabilidad legal**

Las propuestas que se plantean para dar solución a los problemas de la empresa pueden ser aplicadas sin ninguna restricción legal. En caso de restricciones legales, el modelo se acoplaría de forma inmediata sin infringir dichas restricciones.

### **Viabilidad socioeconómica**

El impacto que va a generar la empresa es ser reconocida en las tres ciudades más importantes del país tales como: Cuenca, Quito y Guayaquil; ganando mayor participación en el mercado, beneficiando a las familias de los trabajadores y personas aledañas donde se encuentra la empresa mediante mayor generación de empleo y un mayor aporte a la economía.



## 4.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RIESGO IMPLICADOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Para evaluar el riesgo existente en el modelo de negocios se la va a realizar en una matriz donde se plantea posibles situaciones o escenarios que afectarían al modelo al momento de implementarlo.

Lo primero a observar son el departamento al cual afectara, el tipo de riesgo, su fuente, su consecuencia y el síntoma que hace que sea un riesgo.

*Tabla 40 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DEL MODELO*

No. de Riesgo	Departamento	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma
			Fuente	Consecuencia	
1	Marketing	Publicidad	Publicidad incorrecta	Ventas no incrementan	Publico no capta lo que se intenta transmitir
2	Locales	Atención al Público	Mala atención a clientes potenciales	No se realizan las ventas necesarias en los locales	Falta de capacitación de atención al cliente a los empleados
3	Proyectos	Contratos	Depender de empresas del holding	No abrir mercado a nuevas empresas que pueden hacer incrementar sus ventas y por ende su utilidad	Falta de incremento en ventas y gestión de proyectos
4	Producción	Ventas	Ventas no incrementan	No exista inversión en Prioridad 2 para producción	Su capacidad de producción es muy baja
5	Producción	Mano de obra	Alta rotación de personal	Tiempo de producción incremente	Producción disminuya
6	Marketing	Imagen Corporativa	Cambio de imagen corporativa	No genera ventas	No genera posicionamiento
7	Contabilidad	Registro	Registro de Cuentas equivocado	Datos erróneos	Mal registro de cuentas
8	Finanzas	Utilidad	Perdida acumulada	Posible cierre o quiebra de la empresa	No generan ganancia y cuando lo hacen es mínima
9	Recursos Humanos	Sinergia	Cada trabajador lucha por sus objetivos	Poca productividad de trabajadores	No se enfocan en los objetivos empresariales o como equipo
10	Recursos Humanos	Empleados	Trabajadores desmotivados	Poca productividad de trabajadores	Pago impuntual de sueldos

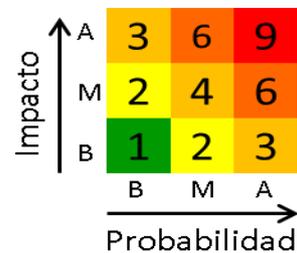
*Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz*

En esta matriz se califica el impacto que tendrá el riesgo y la probabilidad de ocurrencia del mismo

Tabla 41 NIVEL DE RIESGO DEL MODELO DE NEGOCIOS

No. de Riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación	
	Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)
1	Publicidad incorrecta	Ventas no incrementan	Publico no capta lo que se intenta transmitir	A	A	9	M
2	Mala atención a clientes potenciales	No se realizan las ventas necesarias en los locales	Falta de capacitación de atención al cliente a los empleados	A	M	6	A
3	Depender de empresas del holding	No abrir mercado a nuevas empresas que pueden hacer incrementar sus ventas y por ende su utilidad	Falta de incremento en ventas y gestión de proyectos	A	M	6	A
4	Ventas no incrementan	No exista inversión en Prioridad 2 para producción	Su capacidad de producción es muy baja	A	A	9	A
5	Alta rotación de personal	Tiempo de producción incrementa	Producción disminuya	M	M	4	M
6	Cambio de imagen corporativa	No genera ventas	No genera posicionamiento	M	M	4	M
7	Registro de Cuentas equivocado	Datos erróneos	Mal registro de cuentas	B	M	2	B
8	Perdida acumulada	Posible cierre o quiebra de la empresa	No generan ganancia y cuando lo hacen es mínima	A	A	9	A
9	Cada trabajador lucha por sus objetivos	Poca productividad de trabajadores	No se enfocan en los objetivos empresariales o como equipo	A	A	9	A
10	Trabajadores desmotivados	Poca productividad de trabajadores	Pago impuntual de sueldos	M	A	6	A

VALOR	NIVEL DEL RIESGO
6 a 9	Alto
3 y 4	Medio
1 y 2	Bajo



Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

Determinando el nivel del riesgo mediante el impacto y la probabilidad del mismo se procede a dar una posible solución en caso de que acontezca el riesgo.



Tabla 21 RESPUESTA AL RIESGO DEL MODELO DE NEGOCIOS

No. de Riesgo	Riesgo	Evaluación		Respuesta
	Fuente	Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)	
1	Publicidad incorrecta	9	M	Reestructuración de personal del Departamento de Marketing
2	Mala atención a clientes potenciales	6	A	Capacitar a los empleados sobre atención al público y crear un manual de atención al público
3	Depender de empresas del holding	6	A	Crear presupuesto de proyectos con empresas que no sean del holding
4	Ventas no incrementan	9	A	Revisar que esta pasando realmente las ventas de la empresa
5	Alta rotación de personal	4	M	Motivar a los trabajadores y crear un sentido de pertenencia de la empresa a los mismos
6	Cambio de imagen corporativa	4	M	Reestructuración de personal del Departamento de Marketing
7	Registro de Cuentas equivocado	2	B	Revisar y analizar bien cuentas registradas
8	Perdida acumulada	9	A	Innovación e inversión de la empresa
9	Cada trabajador lucha por sus objetivos	9	A	Generar un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa
10	Trabajadores desmotivados	6	A	Pago puntual a trabajadores de sueldos

Fuente: El Carrusel C. Ltda.  
Elaborado por: André Moreira y Willan Ortiz

### 4.3 CONTRIBUCIONES ACADÉMICO - CIENTÍFICAS

Todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas se ven reflejados en este modelo de negocios, en el cual se utilizó todas las herramientas adquiridas para la planeación, elaboración y puesta en práctica de dichos conocimientos.

A parte de los conocimientos, también se recurrió a fuentes primarias y secundarias de información, la cual hizo posible el respectivo análisis y diagnóstico de la empresa para la cual estamos planteando el modelo de negocios.



Los conocimientos aportados en la realización de este modelo en un mayor grado están relacionados con las áreas de Marketing, Producción, Finanzas y Planificación.

Todo esto ha permitido verificar que una vez puesto en marcha el presente modelo la empresa tendrá un estudio técnico y científico que ayudará a mejorar el negocio y mantenerse en el mercado.

#### **4.4 CONCLUSIONES**

- El Carrusel C. Ltda. no tiene implementada una Planificación Estratégica bien estructurada por lo que no tienen definida misión, visión, objetivos ni herramientas que le faciliten alcanzar los resultados esperados.
- La empresa financieramente se encuentra en una situación crítica debido a la pérdida que tiene en la mayoría de periodos, conjuntamente con la pérdida acumulada que arrastra en su patrimonio lo que hace que el mismo sea negativo en todos los años.
- La pérdida que muestran sus estados financieros en sus dos últimos años ponen en riesgo el funcionamiento de la empresa, misma que si no se da solución la empresa puede entrar en proceso de disolución.
- En la actualidad, un Departamento de Marketing es indispensable para cualquier empresa, aún más en un mercado tan competitivo como es el de comercialización de mobiliario; es por esto que la empresa ha perdido competitividad en el mercado con el pasar de los años debido a que aún tienen una perspectiva muy anticuada sobre el manejo de la empresa. Sin publicidad las ventas no incrementan, siendo esta una de las razones más importantes por las que sus ventas son bajas.
- No invierten en capacitación para sus empleados, lo que hace que sus empleados aprendan los procesos empíricamente y no a través de técnicas comprobadas.
- Su enfoque en el holding al que pertenecen hace que la supervivencia de la empresa esté supeditada al comportamiento de ellos.
- Durante 30 años no han innovado en producción, razón por la cual sus procesos son demorados y muy artesanales.
- Siendo una empresa con varios años en el mercado, no tienen un buen posicionamiento frente a la competencia.



- Su enfoque en clase alta y media alta hacen que su mercado se limite, aún más sabiendo que no manejan ninguna campaña publicitaria
- Su nombre no está posicionado, pocas personas relacionan a El Carrusel con una mueblería, teniendo un grave problema de identificación de marca.
- La sinergia que se maneja dentro de la empresa entre sus áreas más importantes en la actualidad es nula. Por lo que no se tiene planificación ni en producción ni en ventas.

#### **4.5 RECOMENDACIONES**

- La empresaria debe innovar procesos y adaptarse al mercado actual.
- El Carrusel C. Ltda. debe implementar un Departamento de Marketing y Publicidad para crear campañas publicitarias que le permita hacerse conocer y generar nuevos clientes potenciales.
- Se le recomienda a la empresa implementar la planificación estratégica propuesta en el presente modelo y socializarlo dentro de la empresa para que tengan claro su situación actual y hacia donde se desea llegar.
- Aplicar el modelo de negocios ya que como muestran su flujo de caja y los indicadores del VAN y la TIR la inversión es viable y su recuperación no es distante.
- Aunque se incrementen las ventas es necesario poder producir todo lo que se vende, por lo que es indispensable realizar toda la inversión en producción.
- Crear en los empleados un sentido de pertenencia a la empresa, de esta forma se compromete a los trabajadores a trabajar por la misma y que estén motivados al realizar su trabajo.
- Realizar un análisis de su imagen corporativa y como potenciarla de mejor manera.
- Enfocarse en el segmento de clase media, ya que existe un mercado potencial al cual se podría atender.
- Enfocarse también en empresas que no sean del holding para realizar proyectos.
- Todos los departamentos de la empresa deben trabajar en sinergia y tener claro que se direccionan al mismo objetivo.



- La empresa ya para el 2021 debe tener un nuevo modelo de negocios aplicarse a partir del 2022 en un periodo de 3 a 5 años para que la empresa siga creciendo y posicionándose en el mercado.



## BIBLIOGRAFIA

Banco Central del Ecuador. (2018a). Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía. Retrieved March 11, 2019, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. (2018b). El BCE actualiza la cifra de crecimiento de la economía en el 2017. Retrieved March 11, 2019, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-economia-en-el-2017>

Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. Retrieved May 29, 2018, from <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

BanEcuador. (2018). BanEcuador entrega más de 1.500 millones de dólares en dos años de gestión. - BanEcuador. Retrieved September 3, 2018, from <https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-entrega-mas-1-500-millones-dolares-dos-anos-gestion/>

Barrios, M. (2010). MODELO DE NEGOCIO Marcelo Barrios Abril 2010 --versión preliminar--. *Barrios*, 19. Retrieved from [http://marktur.travel/uploads/secciones\\_contenido/62/62-1323280539.pdf](http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf)

BCE. (2016). Reporte Del Sector Petrolero. *Banco Central Del Ecuador*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP201606.pdf>

Cirugeda, E. (2015). ¿Qué es el modelo Canvas? - Rankia. Retrieved March 16, 2019, from <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Coach Latinoamerica. (2018). Retrieved February 27, 2018, from <https://coachlatinoamerica.com/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>

Congreso. (2004). Ley Forestal Y De Conservacion De Areas Naturales Y Vida Silvestre. *Derechosybosques.Com*.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. <https://doi.org/estrategias>

ECONOMÍA. (n.d.). Producto Interno Bruto. Retrieved May 30, 2018, from [https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

Economistas sin Frontera. (2010). La propuesta de VALOR (para profundizar el CANVAS). *Economistas Sin Fronteras*, 15. Retrieved from <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>

EDEC. (2013). EDEC - EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE CUENCA. Retrieved March 11, 2019, from <http://www.edec.gob.ec/>



Fernando, L., & Serrano, M. (2018). PRO ECUADOR Oficina Comercial del Ecuador en Milán MUEBLES : MERCADO Y TENDENCIAS “ Vintage ” de tonos audaces En el transcurso de 2015 hemos visto aparecer los diseños de interiores de un retorno del estilo “ vintage ” , suavizado por los tonos pasteles .

INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. 2011, (x), 1–4. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

INEC. (2012). Resultados - censo nacional - Cuenca, 223.

INEC. (2016a). Empleo (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU). *Instituto Nacional de Estadísticas*, 47–63. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

INEC. (2016b). Evolucion del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013, 1.

INEC. (2017). Desempleo muestra la reducción más significativa de los últimos cinco años |. Retrieved July 23, 2018, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>

Innokabi. (n.d.). 7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores. Retrieved February 27, 2018, from <http://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

Martínez, E. (2012). Las 7p de la mercadotecnia de servicios, 5–8.

Osterwalder, A. A., Pigneur, Y., Lara, T., Diseño, V., Smith, A., Producción, T. C., ... Moriarty, M. (2010). Generación de modelos de negocio. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)

Palacios Preciado, M. (2011). propuesta de un marco conceptual para centros de productividad, 39(45), 23–34.

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for eBusiness.

Polo, D. (n.d.). Plan estratégico: 5 pasos para gestión eficiente | Emprender Fácil. Retrieved May 30, 2018, from <https://www.emprender-facil.com/es/plan-estrategico-gestion/>

Romero, E. (2018). Situación política en Ecuador: El precio de descorreizar al país - RT. Retrieved May 29, 2018, from <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>

Sarmiento, I., Garcia, A., & Hernandez, J. (2010). Business model canvas. *Self Published. Last*.

SETEC. (n.d.). Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales | Consolidar el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, con la implementación de políticas públicas orientadas a mejorar las capacidades y



conocimientos del talento humano en el Ecuador. Retrieved September 3, 2018, from <http://www.cualificaciones.gob.ec/#>

SUPERCIAS. (2018).

DocDatosGenerales\_30688\_351\_3\_1\_2005\_08\_23\_00\_00\_00\_000\_2.pdf.

Washington Barrientos, J., & Rumiany, D. (2005). Modelo de Negocios, 1–17.

**ANEXOS**

**ANEXO 1. Encuesta de preferencias del consumidor**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**Encuesta de Preferencias del Consumidor**

La presente encuesta tiene el objetivo de determinar las preferencias del consumidor en el sector mobiliario en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito.

Edad: \_\_\_\_\_  
Estado civil: \_\_\_\_\_  
Género: Masculino  Femenino   
Lugar de Residencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Usted ha comprado muebles?  
SI  NO

2. ¿En su hogar se han comprado muebles?  
SI  NO

3. ¿Cuándo fue la última vez que usted compró muebles?  
0 a 6 meses  7 a 12 meses   
1 a 2 años  2 a 3 años   
3 a 5 años  5 a 10 años   
Más de 10 años

4. ¿Qué tipo de muebles ha comprado últimamente?  
 De sala  De comedor  De dormitorio  Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la procedencia de los muebles de su casa?  
Nacional - Artesano   
Nacional - Fabrica   
Extranjero   
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

6. ¿Está interesado en cambiar sus muebles?  
SI  NO

7. ¿Qué muebles estaría interesado en cambiar?  
En caso de que su respuesta sea (NO) pase a la pregunta 15  
 De sala  De comedor  De dormitorio  Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Usted en que tiempo cambiaría el tipo de mueble que indico?  
0 a 6 meses   
6 meses a 1 año   
1 año o más

9. ¿Qué estilos prefiere usted para comprar sus muebles?  
 Clásicos   
 Contemporáneos   
 Coloniales   
 Rústicos   
 Vintage   
 De forja   
 Minimalista   
 Reciclados

10. ¿En su familia, cada que tiempo cambian los muebles?  
0 a 6 meses  7 a 12 meses   
1 a 2 años  2 a 3 años   
3 a 5 años  5 a 10 años   
Más de 10 años

11. ¿De qué material prefiere usted sus muebles?  
 Madera maciza   
 Tableros aglomerados   
 Metálicos   
 Tapizados   
 Plásticos   
 Aluminio

12. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el modelo que seleccionó?  
0 a 300\$  300\$ a 600\$   
600\$ a 1000\$  1000\$ a 1500\$   
1500\$ a 2000\$  2000\$ o más

13. ¿Qué forma de pago utilizaría?  
 Contado  Crédito Directo  Tarjeta de crédito  Otros \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es su nivel de ingresos?  
 0 a 386\$  387\$ a 772\$  773\$ a 1158\$  1158\$ o más

15. ¿Indique 3 mueblerías que usted ha escuchado o conoce?  
Colinael  Vitelama   
Mueblería Vera Vazquez  Madeform   
El Carrusel  Ecuamueble

16. ¿Qué ciudad escoge usted al momento de comprar muebles?  
 Cuenca  Guayaquil  Quito  Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo se informa usted al momento de comprar muebles?  
 Periódico  Internet   
 Redes Sociales  Televisión   
 Radio  Ferias   
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es la primera palabra que asocia con "El Carrusel"?  
\_\_\_\_\_  
 SI  NO

19. ¿Ha escuchado sobre la mueblería El Carrusel?  
 SI  NO

**Muchas gracias por su colaboración**

Los datos aportados serán tratados con la mayor discreción y responsabilidad.



**ANEXO 2. Participación Mueblerías Cuenca**

	¿Indique 3 mueblerías que usted ha escuchado o conoce?2						TOTAL
	COLINEAL	EL CARRUSEL	ECUAMUEBL E	MADEFORM	MUEBLERIA VERA VÁZQUEZ	VITEFAMA	
Cuenca	38%	14%	9%	3%	23%	13%	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

**ANEXO 3. Participación Mueblerías Quito**

	¿Indique 3 mueblerías que usted ha escuchado o conoce?2							TOTAL
	COLINEAL	BOSQUE	EL CARRUSEL	CODISUR	SAN ROQUE	CASA PRACTICA	MODER MUEBLES	
Quito	37%	36%	7%	6%	1%	3%	10%	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

**ANEXO 4. Participación Mueblerías Guayaquil**

	¿Indique 3 mueblerías que usted ha escuchado o conoce?2						TOTAL
	COLINEAL	BOSQUE	EL CARRUSEL	MODER MUEBLES	MUEBLERIA DIARTE	MUEBLERIA PALITO	
Guayaquil	29%	22%	9%	4%	5%	30%	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

**ANEXO 5. Con que relaciona la gente a El Carrusel C. Ltda.**

¿Cuál es la primera palabra que asocia con "El Carrusel"?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CABALLOS	10	2,6	3,1	3,1
CARCEL	2	,5	,6	3,7
CARRO	4	1,0	1,2	4,9
CARROS	8	2,1	2,4	7,3
CORRER	2	,5	,6	8,0
DIVERSIONES	2	,5	,6	8,6
EMISORA	2	,5	,6	9,2
JUEGOS	228	58,8	69,7	78,9
JUEGOS INFANTILES	2	,5	,6	79,5
MUEBLES	41	10,6	12,5	92,0
NOVELA	5	1,3	1,5	93,6
TRANSPORTE	9	2,3	2,8	96,3
TREN	7	1,8	2,1	98,5
VARIEDAD	5	1,3	1,5	100,0
Total	327	84,3	100,0	
valores perdidos	61	15,7		
	388	100,0		

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores

*ANEXO 6. Demanda insatisfecha*

Tabla de contingencia Ciudad * ¿Está interesado en cambiar sus muebles?		
	Si	No
Cuenca	30,8%	69,2%
Quito	21,5%	78,5%
Guayaquil	26,2%	73,8%
Total	24,5%	75,5%

Tabla de contingencia Ciudad * ¿Qué muebles estaría interesado en cambiar?			
	Sala	Comedor	Dormitorio
Cuenca	50,0%	25,0%	25,0%
Quito	50,0%	23,7%	26,3%
Guayaquil	64,4%	13,3%	22,2%
Total	56,8%	18,9%	24,2%

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Autores

*ANEXO 7. Productos de El Carrusel C. Ltda.*



COMEDOR  
GARDENIA



COMEDOR MANREZA





Fuente: El Carrusel C. Ltda.



ANEXO 8. Locales El Carrusel C. Ltda.

**Cuenca**



**Quito**





## Guayaquil



### ANEXO 9. Estilos de muebles a enfocarse

#### Clásicos



## Contemporáneos



## Vintage



## Minimalista



### ANEXO 10. Producción estimada de estilos de muebles

		Clasicos	Contemporáneos	Vintage	Minimalista	TOTAL
	Cuenca	33,3%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%
	Quito	13,2%	23,7%	21,1%	15,8%	73,7%
	Guayaquil	13,3%	20,0%	22,2%	17,8%	73,3%
	Total	15,8%	18,9%	21,1%	16,8%	72,6%
	% de producción	22%	26%	29%	23%	100,0%
Producción 2018	Sala	65	78	87	70	
	Comedor	39	47	52	42	
	Dormitorio	39	47	52	42	
Producción 2019	Sala	130	157	174	139	
	Comedor	78	94	104	83	
	Dormitorio	78	94	104	83	
Producción 2020	Sala	130	157	174	139	
	Comedor	78	94	104	83	
	Dormitorio	78	94	104	83	
Producción 2021	Sala	130	157	174	139	
	Comedor	78	94	104	83	
	Dormitorio	78	94	104	83	

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autores



**ANEXO 11. Ventas proyectadas**

VENTAS 2018	Clasicos	Contemporáneos	Vintage	Minimalista	Total
Sala	113.520	136.224	151.360	121.088	522.192
Comedor	54.920	65.904	73.227	58.581	252.632
Dormitorio	59.164	70.997	78.885	63.108	272.154
<b>TOTAL</b>					<b>1.046.979</b>

VENTAS 2019	Clasicos	Contemporáneos	Vintage	Minimalista	Total
Sala	228.847	274.616	305.129	244.103	1.052.695
Comedor	111.220	133.464	148.293	118.634	511.611
Dormitorio	119.412	143.294	159.216	127.373	549.295
<b>TOTAL</b>					<b>2.113.601</b>

VENTAS 2020	Clasicos	Contemporáneos	Vintage	Minimalista	Total
Sala	230.708	276.849	307.610	246.088	1.061.255
Comedor	116.126	139.351	154.834	123.867	534.178
Dormitorio	120.529	144.634	160.705	128.564	554.431
<b>TOTAL</b>					<b>2.149.864</b>

VENTAS 2021	Clasicos	Contemporáneos	Vintage	Minimalista	Total
Sala	232.624	279.149	310.166	248.133	1.070.072
Comedor	117.694	141.233	156.925	125.540	541.392
Dormitorio	121.679	146.014	162.238	129.790	559.721
<b>TOTAL</b>					<b>2.171.185</b>

Elaboración: Autores

**ANEXO 12. Costos y Precio de Venta al Publico**

2018				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion hasta junio	58	36	36	130
Produccion julio- Dic	300	180	180	660
Materia prima	825	526	678	
Mano de obra	190	244	190	
Mano de obra ociosa	108	135	108	
CIF	120	97	104	
Costo unitario	1.243	1.003	1.080	
PVP	1.741	1.404	1.512	



2019				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320
Materia prima	825	526	678	
Mano de obra	251	335	251	
Mano de obra ociosa	56	56	56	
CIF	121	98	105	
Costo unitario	1.253	1.015	1.090	
PVP	1.754	1.421	1.526	

2020				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320
Materia prima	825	526	678	
Mano de obra	316	431	316	
CIF	122	103	106	
Costo unitario	1.263	1.060	1.100	
PVP	1.769	1.484	1.540	

2021				
	Sala	Comedor	Dormitorio	Total
Produccion mensual	50	30	30	
Produccion anual	600	360	360	1320
Materia prima	825	526	678	
Mano de obra	326	444	326	
CIF	123	104	107	
Costo unitario	1.274	1.074	1.111	
PVP	1.783	1.504	1.555	

**ANEXO 13. Calculo de mano de obra**

2018						
	Sueldo	aporte personal	Total	Costo de una hora		
	386	36,477	349,523	3,385139583		
	Decimo tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	Aporte Patronal	
	32,16666667	32,16666667	16,08333333	32,16666667	43,039	
			Sala	Comedor	Dormitorio	
			Personas	7	9	7
			Mano de obra unitaria	189,567817	243,73005	189,5678167
			TOTAL	297,892283	379,1356333	297,8922833

	Sala	Comedor	Dormitorio
Personas	4	5	4
Mano de obra ociosa	108,324467	135,405583	108,324467



<b>2019</b>				
Sueldo	aporte personal	Total		Costo de una hora
397,58	37,57131	360,00869		3,486693771
Decimo tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	Aporte Patronal
33,13166667	33,13166667	16,5658333	33,13166667	44,33017
		Sala	Comedor	Dormitorio
	Personas	9	12	9
	Mano de obra unitaria	251,041952	334,722602	251,0419515
	TOTAL	306,829052	390,5097023	306,8290518

	Sala	Comedor	Dormitorio
Personas	2	2	2
Mano de obra ociosa	55,7871003	55,7871003	55,7871003

<b>2020</b>				
Sueldo	aporte personal	Total		Costo de una hora
409,5074	38,6984493	370,808951		3,591294584
Decimo tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	Aporte Patronal
34,12561667	34,12561667	17,0628083	34,12561667	45,6600751
		Sala	Comedor	Dormitorio
	Personas	11	15	11
	Mano de obra unitaria	316,033923	430,9553501	316,0339234

<b>2021</b>				
Sueldo	aporte personal	Total		Costo de una hora
421,792622	39,85940278	381,933219		3,699033421
Decimo tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	Aporte Patronal
35,14938517	35,14938517	17,5746926	35,14938517	47,02987735
		Sala	Comedor	Dormitorio
	Personas	11	15	11
	Mano de obra unitaria	325,514941	443,8840106	325,5149411



ANEXO 14. Tabla de amortización del préstamo

PERIODOS	SALDO INICIAL	CUOTAS	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
1	125000	\$ 2.942,34	1512,5	\$ 1.429,84	\$ 123.570,16
2	\$ 123.570,16	\$ 2.942,34	1495,19894	\$ 1.447,14	\$ 122.123,02
3	\$ 122.123,02	\$ 2.942,34	1477,68854	\$ 1.464,65	\$ 120.658,37
4	\$ 120.658,37	\$ 2.942,34	1459,96626	\$ 1.482,37	\$ 119.176,00
5	\$ 119.176,00	\$ 2.942,34	1442,02955	\$ 1.500,31	\$ 117.675,69
6	\$ 117.675,69	\$ 2.942,34	1423,8758	\$ 1.518,46	\$ 116.157,22
7	\$ 116.157,22	\$ 2.942,34	1405,50239	\$ 1.536,84	\$ 114.620,38
8	\$ 114.620,38	\$ 2.942,34	1386,90666	\$ 1.555,43	\$ 113.064,95
9	\$ 113.064,95	\$ 2.942,34	1368,08592	\$ 1.574,25	\$ 111.490,70
10	\$ 111.490,70	\$ 2.942,34	1349,03745	\$ 1.593,30	\$ 109.897,40
11	\$ 109.897,40	\$ 2.942,34	1329,7585	\$ 1.612,58	\$ 108.284,82
12	\$ 108.284,82	\$ 2.942,34	1310,24627	\$ 1.632,09	\$ 106.652,72
13	\$ 106.652,72	\$ 2.942,34	1290,49794	\$ 1.651,84	\$ 105.000,88
14	\$ 105.000,88	\$ 2.942,34	1270,51066	\$ 1.671,83	\$ 103.329,05
15	\$ 103.329,05	\$ 2.942,34	1250,28153	\$ 1.692,06	\$ 101.636,99
16	\$ 101.636,99	\$ 2.942,34	1229,80763	\$ 1.712,53	\$ 99.924,46
17	\$ 99.924,46	\$ 2.942,34	1209,08599	\$ 1.733,25	\$ 98.191,21
18	\$ 98.191,21	\$ 2.942,34	1188,11362	\$ 1.754,23	\$ 96.436,98
19	\$ 96.436,98	\$ 2.942,34	1166,88749	\$ 1.775,45	\$ 94.661,53
20	\$ 94.661,53	\$ 2.942,34	1145,40452	\$ 1.796,93	\$ 92.864,60
21	\$ 92.864,60	\$ 2.942,34	1123,66161	\$ 1.818,68	\$ 91.045,92
22	\$ 91.045,92	\$ 2.942,34	1101,6556	\$ 1.840,68	\$ 89.205,23
23	\$ 89.205,23	\$ 2.942,34	1079,38333	\$ 1.862,96	\$ 87.342,28
24	\$ 87.342,28	\$ 2.942,34	1056,84156	\$ 1.885,50	\$ 85.456,78
25	\$ 85.456,78	\$ 2.942,34	1034,02703	\$ 1.908,31	\$ 83.548,47
26	\$ 83.548,47	\$ 2.942,34	1010,93645	\$ 1.931,40	\$ 81.617,06
27	\$ 81.617,06	\$ 2.942,34	987,566477	\$ 1.954,77	\$ 79.662,29
28	\$ 79.662,29	\$ 2.942,34	963,913724	\$ 1.978,43	\$ 77.683,87
29	\$ 77.683,87	\$ 2.942,34	939,974772	\$ 2.002,36	\$ 75.681,50
30	\$ 75.681,50	\$ 2.942,34	915,746158	\$ 2.026,59	\$ 73.654,91
31	\$ 73.654,91	\$ 2.942,34	891,224379	\$ 2.051,12	\$ 71.603,79
32	\$ 71.603,79	\$ 2.942,34	866,405886	\$ 2.075,93	\$ 69.527,86
33	\$ 69.527,86	\$ 2.942,34	841,287089	\$ 2.101,05	\$ 67.426,81



34	\$ 67.426,81	\$ 2.942,34	815,864355	\$ 2.126,48	\$ 65.300,33
35	\$ 65.300,33	\$ 2.942,34	790,134006	\$ 2.152,21	\$ 63.148,13
36	\$ 63.148,13	\$ 2.942,34	764,092319	\$ 2.178,25	\$ 60.969,88
37	\$ 60.969,88	\$ 2.942,34	737,735528	\$ 2.204,60	\$ 58.765,27
38	\$ 58.765,27	\$ 2.942,34	711,05982	\$ 2.231,28	\$ 56.533,99
39	\$ 56.533,99	\$ 2.942,34	684,061336	\$ 2.258,28	\$ 54.275,72
40	\$ 54.275,72	\$ 2.942,34	656,73617	\$ 2.285,60	\$ 51.990,11
41	\$ 51.990,11	\$ 2.942,34	629,08037	\$ 2.313,26	\$ 49.676,85
42	\$ 49.676,85	\$ 2.942,34	601,089935	\$ 2.341,25	\$ 47.335,60
43	\$ 47.335,60	\$ 2.942,34	572,760815	\$ 2.369,58	\$ 44.966,03
44	\$ 44.966,03	\$ 2.942,34	544,088913	\$ 2.398,25	\$ 42.567,78
45	\$ 42.567,78	\$ 2.942,34	515,070081	\$ 2.427,27	\$ 40.140,51
46	\$ 40.140,51	\$ 2.942,34	485,700121	\$ 2.456,64	\$ 37.683,87
47	\$ 37.683,87	\$ 2.942,34	455,974784	\$ 2.486,36	\$ 35.197,50
48	\$ 35.197,50	\$ 2.942,34	425,889771	\$ 2.516,45	\$ 32.681,05
49	\$ 32.681,05	\$ 2.942,34	395,440729	\$ 2.546,90	\$ 30.134,15
50	\$ 30.134,15	\$ 2.942,34	364,623254	\$ 2.577,72	\$ 27.556,44
51	\$ 27.556,44	\$ 2.942,34	333,432888	\$ 2.608,91	\$ 24.947,53
52	\$ 24.947,53	\$ 2.942,34	301,865118	\$ 2.640,47	\$ 22.307,06
53	\$ 22.307,06	\$ 2.942,34	269,915378	\$ 2.672,42	\$ 19.634,63
54	\$ 19.634,63	\$ 2.942,34	237,579046	\$ 2.704,76	\$ 16.929,87
55	\$ 16.929,87	\$ 2.942,34	204,851444	\$ 2.737,49	\$ 14.192,38
56	\$ 14.192,38	\$ 2.942,34	171,727839	\$ 2.770,61	\$ 11.421,77
57	\$ 11.421,77	\$ 2.942,34	138,203438	\$ 2.804,14	\$ 8.617,64
58	\$ 8.617,64	\$ 2.942,34	104,273391	\$ 2.838,07	\$ 5.779,57
59	\$ 5.779,57	\$ 2.942,34	69,9327914	\$ 2.872,41	\$ 2.907,16
60	\$ 2.907,16	\$ 2.942,34	35,1766702	\$ 2.907,16	\$ 0,00

Elaboración: Autores



ANEXO 15. ESTADOS DE RESULTADOS ESPERADO, OPTIMISTA Y PESIMISTA

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
VENTAS	1.378.183	2.219.281	2.257.358	2.279.744
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.378.183</b>	<b>2.219.281</b>	<b>2.257.358</b>	<b>2.279.744</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>519.129</b>	<b>1.144.149</b>	<b>1.168.818</b>	<b>1.183.323</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	301.264	619.046	619.046	619.046
MANO DE OBRA	167.645	414.418	436.701	449.802
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50.220	110.684	113.071	114.474
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>859.054</b>	<b>1.075.132</b>	<b>1.088.539</b>	<b>1.096.421</b>
<b>GASTOS</b>	<b>603.556</b>	<b>609.437</b>	<b>605.560</b>	<b>608.947</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>209.940</b>	<b>216.868</b>	<b>224.459</b>	<b>233.437</b>
SUELDOS Y SALARIOS	209.940	216.868	224.459	233.437
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>165.323</b>	<b>156.742</b>	<b>137.021</b>	<b>121.666</b>
HONORARIOS	636	657	680	708
TRANSPORTE	16.822	17.377	17.986	18.705
PROMOCION Y PUBLICIDAD	3.453	3.567	3.692	3.840
ARRIENDO	18.845	19.467	20.148	20.954
COMBUSTIBLE	297	307	317	330
SEGUROS VIAJES	68	71	73	76
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	25.258	26.091	27.005	28.085
SERVICIOS BASICOS	3.521	3.638	3.765	3.916
DEPRECIACIONES	27.211	28.109	29.092	30.256
INTERESES BANCARIOS	69.211	57.459	34.263	14.797
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>228.293</b>	<b>235.826</b>	<b>244.080</b>	<b>253.843</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>255.498</b>	<b>465.695</b>	<b>482.979</b>	<b>487.475</b>
15% UTILIDAD TRABAJADORES	38.325	69.854	72.447	73.121
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>217.173</b>	<b>395.841</b>	<b>410.532</b>	<b>414.354</b>
IMPUESTO A LA RENTA	47.778	87.085	90.317	91.158
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>169.395</b>	<b>308.756</b>	<b>320.215</b>	<b>323.196</b>
RESERVAS	16.940	30.876	32.022	32.320
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>152.456</b>	<b>277.880</b>	<b>288.194</b>	<b>290.876</b>



<b>ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
VENTAS	1.440.828	2.430.641	2.472.344	2.496.862
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.440.828</b>	<b>2.430.641</b>	<b>2.472.344</b>	<b>2.496.862</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>495.532</b>	<b>1.092.142</b>	<b>1.115.690</b>	<b>1.129.535</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	287.570	590.908	590.908	590.908
MANO DE OBRA	160.025	395.581	416.851	429.357
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	47.937	105.653	107.931	109.270
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>945.295</b>	<b>1.338.499</b>	<b>1.356.654</b>	<b>1.367.327</b>
<b>GASTOS</b>	<b>576.122</b>	<b>581.735</b>	<b>578.034</b>	<b>581.267</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>200.397</b>	<b>207.011</b>	<b>214.256</b>	<b>222.826</b>
SUELDOS Y SALARIOS	200.397	207.011	214.256	222.826
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>157.809</b>	<b>149.618</b>	<b>130.793</b>	<b>116.136</b>
HONORARIOS	608	628	650	676
TRANSPORTE	16.058	16.588	17.168	17.855
PROMOCION Y PUBLICIDAD	3.296	3.405	3.524	3.665
ARRIENDO	17.988	18.582	19.232	20.001
COMBUSTIBLE	283	293	303	315
SEGUROS VIAJES	65	67	70	72
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	24.110	24.905	25.777	26.808
SERVICIOS BASICOS	3.361	3.472	3.594	3.738
DEPRECIACIONES	25.974	26.831	27.770	28.881
INTERESES BANCARIOS	66.065	54.847	32.705	14.125
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>217.916</b>	<b>225.107</b>	<b>232.986</b>	<b>242.305</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>369.174</b>	<b>756.764</b>	<b>778.619</b>	<b>786.060</b>
15% UTILIDAD TRABAJADORES	55.376	113.515	116.793	117.909
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>313.798</b>	<b>643.249</b>	<b>661.826</b>	<b>668.151</b>
IMPUESTO A LA RENTA	69.035	141.515	145.602	146.993
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>244.762</b>	<b>501.735</b>	<b>516.225</b>	<b>521.158</b>
RESERVAS	24.476	50.173	51.622	52.116
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>220.286</b>	<b>451.561</b>	<b>464.602</b>	<b>469.042</b>



<b>ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
VENTAS	1.193.232	2.012.954	2.047.490	2.067.795
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.193.232</b>	<b>2.012.954</b>	<b>2.047.490</b>	<b>2.067.795</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>599.594</b>	<b>1.321.492</b>	<b>1.349.985</b>	<b>1.366.738</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	347.960	714.999	714.999	714.999
MANO DE OBRA	193.630	478.653	504.390	519.522
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	58.004	127.840	130.597	132.217
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>593.638</b>	<b>691.462</b>	<b>697.505</b>	<b>701.057</b>
<b>GASTOS</b>	<b>697.107</b>	<b>703.900</b>	<b>699.422</b>	<b>703.333</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>242.481</b>	<b>250.483</b>	<b>259.250</b>	<b>269.620</b>
SUELDOS Y SALARIOS	242.481	250.483	259.250	269.620
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>190.949</b>	<b>181.038</b>	<b>158.259</b>	<b>140.524</b>
HONORARIOS	735	759	786	817
TRANSPORTE	19.430	20.071	20.773	21.604
PROMOCION Y PUBLICIDAD	3.988	4.120	4.264	4.435
ARRIENDO	21.766	22.484	23.271	24.202
COMBUSTIBLE	343	354	367	381
SEGUROS VIAJES	79	81	84	88
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	29.173	30.136	31.190	32.438
SERVICIOS BASICOS	4.067	4.201	4.349	4.522
DEPRECIACIONES	31.428	32.465	33.602	34.946
INTERESES BANCARIOS	79.939	66.365	39.573	17.091
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>263.678</b>	<b>272.379</b>	<b>281.913</b>	<b>293.189</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-103.469</b>	<b>-12.438</b>	<b>-1.917</b>	<b>-2.276</b>
15% UTILIDAD TRABAJADORES				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>				
IMPUESTO A LA RENTA				
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>				
RESERVAS				
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-103.469</b>	<b>-12.438</b>	<b>-1.917</b>	<b>-2.276</b>

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: Autores



ANEXO 16. FLUJO DE CAJA ESPERADO, OPTIMISTA Y PESIMISTA

FLUJO DE CAJA ESPERADO					
	Periodo 0 2018	Periodo 1 2018	2.019	2.020	2.021
INCREMENTO EN VENTAS		632.410	946.779	39.889	23.452
<b>TOTAL INCREMENTO</b>		<b>632.410</b>	<b>946.779</b>	<b>39.889</b>	<b>23.452</b>
INCREMENTO EN COSTOS DE PRODUCCIÓN		345.318	623.458	24.608	14.468
ABONO DE CAPITAL		8.843	19.720	22.782	26.319
INVERSIÓN INICIAL	182.400				
Flujo de caja	-182.400	278.249	303.601	-7.501	-17.335
Flujo de caja acumulado	-182.400	95.849	399.450	391.950	374.614

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA					
	Periodo 0 2018	Periodo 1 2018	2.019	2.020	2.021
INCREMENTO EN VENTAS		661.156	989.814	41.702	24.518
<b>TOTAL INCREMENTO</b>		<b>661.156</b>	<b>989.814</b>	<b>41.702</b>	<b>24.518</b>
INCREMENTO EN COSTOS DE PRODUCCIÓN		327.143	590.644	23.313	13.706
ABONO DE CAPITAL		8.843	19.720	22.782	26.319
INVERSIÓN INICIAL	182.400				
Flujo de caja	-182.400	325.170	379.450	-4.392	-15.508
Flujo de caja acumulado	-182.400	142.770	522.220	517.827	502.320

FLUJO DE CAJA PESIMISTA					
	Periodo 0 2018	Periodo 1 2018	2.019	2.020	2.021
INCREMENTO EN VENTAS		546.172	817.673	34.450	20.254
<b>TOTAL INCREMENTO</b>		<b>546.172</b>	<b>817.673</b>	<b>34.450</b>	<b>20.254</b>
INCREMENTO EN COSTOS DE PRODUCCIÓN		399.842	721.898	28.493	16.752
ABONO DE CAPITAL		8.843	19.720	22.782	26.319
INVERSIÓN INICIAL	182.400				
Flujo de caja	-182.400	137.488	76.054	-16.825	-22.818
Flujo de caja acumulado	-182.400	-44.912	31.142	14.316	-8.501

Fuente: El Carrusel C. Ltda.

Elaboración: Autores



ANEXO 17. VAN Y TIR ESPERADO, OPTIMISTA Y PESIMISTA

ESPERADO

<b>VAN</b>	321.132
<b>TIR</b>	125%

OPTIMISTA

<b>VAN</b>	434.547
<b>TIR</b>	158%

PESIMISTA

<b>VAN</b>	-19.112
<b>TIR</b>	-6%



Universidad de Cuenca

ANEXO 30. PROTOCOLO APROBADO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CARRUSEL C. LTDA.”

Periodo 2018 – 2021

PROTOCOLO DE LA MODALIDAD DE:

MODELO DE NEGOCIOS

PRESENTA

JOFFRE ANDRE MOREIRA VILLAREAL

WILLAN VLADIMIR ORTIZ VERDUGO

TUTOR

ING. FELIPE ERAZO

ENERO 2018

CUENCA - ECUADOR



## PERTINENCIA ACADÉMICO – CIENTÍFICA

Con el modelo de negocios buscamos enlazar los conocimientos que se adquirieron en el periodo universitario para integrarlos a la realidad de la empresa y el entorno tanto interno como externo de la misma. Todo tipo de negocio independiente a lo que se dedique necesita un modelo de negocios para fortalecer su competitividad en el mercado y así generar una viabilidad económica, financiera, social, técnica, etc., que sea sostenible y sustentable en el mercado en el cual la empresa se desenvuelve.

“EI CARRUSEL C. LTDA.” Empresa que se dedica a la fabricación de muebles de madera, de jardín y para oficina. Tiene como objetivo potencializar su marca y sus productos, conjuntamente con la generación de una ventaja dentro del sector manufacturero netamente en la fabricación de muebles tanto a nivel local como a nivel nacional e internacional. Para esto se va a desarrollar un Modelo de negocios el cual se aplicable para la empresa y permita un desarrollo eficaz, eficiente y práctico para de esta forma aprovechar las oportunidades, así como minimizar o abolir las amenazas que afecten a la empresa.

En el Modelo que se va a desarrollar se busca la aplicación de los conocimientos, herramientas, procesos y técnicas que fueron adquiridos académicamente, los cuales generen un estudio optimo y sea de utilidad para la empresa. Estos son:

**Marketing.-** Nos permite determinar la posición en la que se encuentra la empresa en el mercado, así como, el segmento al cual nos vamos a dirigir, potencializar la marca y generar estrategias de marketing para que el producto sea más aceptado por el público objetivo y que la marca sea más reconocida.

**Logística y Producción.-** Permite el manejo adecuado de los recursos de la empresa y de esa forma no incurrir en costos para la empresa. Establecer la capacidad productiva de la planta permitiendo el uso óptimo de los activos que posee la empresa.

**Costos.-** Permitirá predeterminar, registrar, acumular controlar, analizar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento lo que ayudara en la gestión eficiente de los recursos y la toma de decisiones. Al incurrir en un análisis de costos se pretende medir la eficiencia con la que la empresa hace uso



de sus recursos y proporciona información si la empresa está alcanzando los objetivos que se ha planteado

Ayuda identificar el margen de utilidad que se genera al momento de la venta de un producto mediante el análisis de los costos incurridos al momento de la fabricación del mismo.

**Presupuesto.** - Permite llevar y mantener un registro de todos los gastos e inversiones permitiendo de esta manera a la empresa llevar de una manera correcta sus actividades. Es una proyección y estimación futura de las operaciones y recursos con el fin de obtener los objetivos económicos y financieros propuestos.

Un presupuesto es indispensable si se desea determinar la cantidad de ingresos y gastos en los que va a incurrir la empresa contribuyendo una mayor organización del capital y la generación de un mayor rendimiento.

**Administración financiera.** - Permite administrar y gestionar tanto la inversión y el financiamiento de la empresa permitiendo el control de las mismas lo cual beneficiara a la empresa y realizar un análisis exhaustivo de la entidad mediante la utilización de indicadores que proporcionan información relevante para la toma de decisiones.

**Matemáticas financieras.** - Permite analizar de qué manera se está manejando el capital y cálculo del valor del dinero en el tiempo; indispensable para establecer estrategias de inversión la cual generaría a la empresa una mayor rentabilidad y permitiendo evaluar proyectos a futuro.

**Talento humano.** - Permite identificar si la empresa dispone con mano de obra calificada para el desempeño de las funciones designadas; establecer estrategias que permitan el manejo adecuado del personal y adecuación del entorno laboral. Motivación y capacitación según amerite los requerimientos de la empresa.

**Finanzas.** - Permite incursionar en el mercado con el fin de atraer nuevos inversionistas permitiendo a la empresa diversificar su cartera y tener mayores oportunidades frente a la competencia.

**Comportamiento Organizacional.** - Permite identificar el comportamiento del individuo en sí y ver como se desenvuelve dentro de la empresa y empatía con el



resto de las personas lo cual nos facilita la toma de decisiones en cuanto a la modificación del ambiente laboral se refiere.

**Estrategia competitiva.** - Permite realizar un análisis a profundidad de la empresa en un entorno competitivo ayudándonos a generar estrategias lo cual permita a la empresa diferenciarse y ser más eficiente. Ayuda identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que luego nos ayudara en la toma de decisiones.

Con todo lo antes mencionado se buscará realizar un Modelo optimo el cual permita que “EL CARRUSEL C. LTDA.” Adquiera mayor ventaja dentro del mercado y así se posicione dentro del mismo.

### JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual es indispensable para las empresas identificar la manera de obtener ventaja o ser más competitivos con respecto a las demás ya sea reduciendo sus costos o implementando estrategias que le permitan mejorar sus ventas o incrementar su rentabilidad, sin tener que involucrar o sacrificar calidad o nivel del servicio. La base de nuestro estudio será el sector manufacturero enfocándonos netamente en el sector mobiliario el cual se deriva de la manufactura.

Según reportes del ministerio de comercio exterior se esperaba en el 2016 que el comercio de muebles internacional tenga un incremento del 3 % pero debido a factores tanto internos como externos no se alcanzó esta proyección en un 100%, pero por otro lado el comercio mundial tuvo un incrementó en comparación a años anteriores. (Fernando & Serrano, 2018)

Se ha observado una disminución mundial en cuanto a la producción de muebles debido a la desaceleración de las tasas de crecimiento de los países asiáticos; América del Sur, Asia, Pacifico está sufriendo por la crisis del mercado brasileño esto en cuanto a algunos factores por lo cual no se cumplió el crecimiento porcentual esperado a nivel mundial. (Fernando & Serrano, 2018)

Los principales países importadores de muebles son: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia. China ha incrementado sus exportaciones, pasando de USD 25 mil millones en el 2009 a más de USD 53 mil millones en el 2015, pero en los

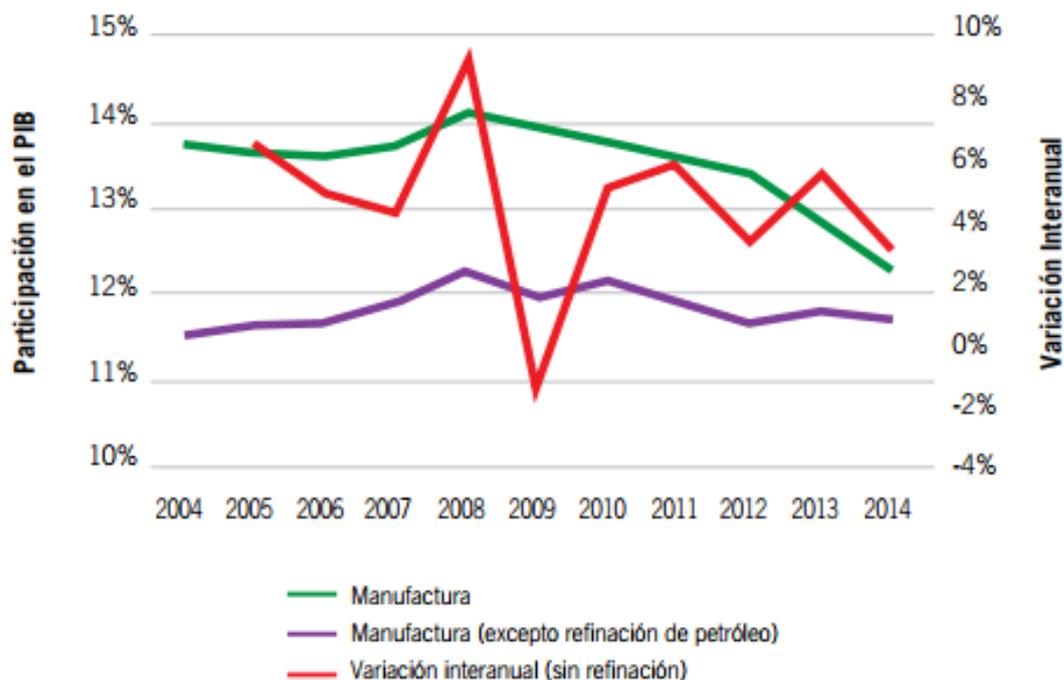
últimos años el ritmo de crecimiento disminuyó. Los otros grandes exportadores de muebles son Alemania, Italia y Polonia. (Fernando & Serrano, 2018)

Se espera un incremento en las exportaciones e importaciones de muebles debido al nuevo modismo y decoración que ha ido evolucionando con el paso del tiempo; factores que podrían determinar el crecimiento mundial del comercio de muebles. (Fernando & Serrano, 2018)

Según el INEC el sector manufacturero ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, sin embargo su crecimiento en comparación al PIB es menor esto se ve reflejado en el aporte al mismo ya que presenta una tendencia descendente en los últimos años, en el año 2007 hubo un incremento del aporte de este sector, pero a partir del 2011 volvió a reducirse su aporte al agregado (INEC, 2016b), a continuación podemos ver un gráfico donde se ve la variación anual del sector manufacturero.

Grafico 1.

**Tasa de variación interanual del PIB manufacturero y participación de la industria manufacturera en el PIB total del Ecuador. (Valores constantes en dólares de 2007)**



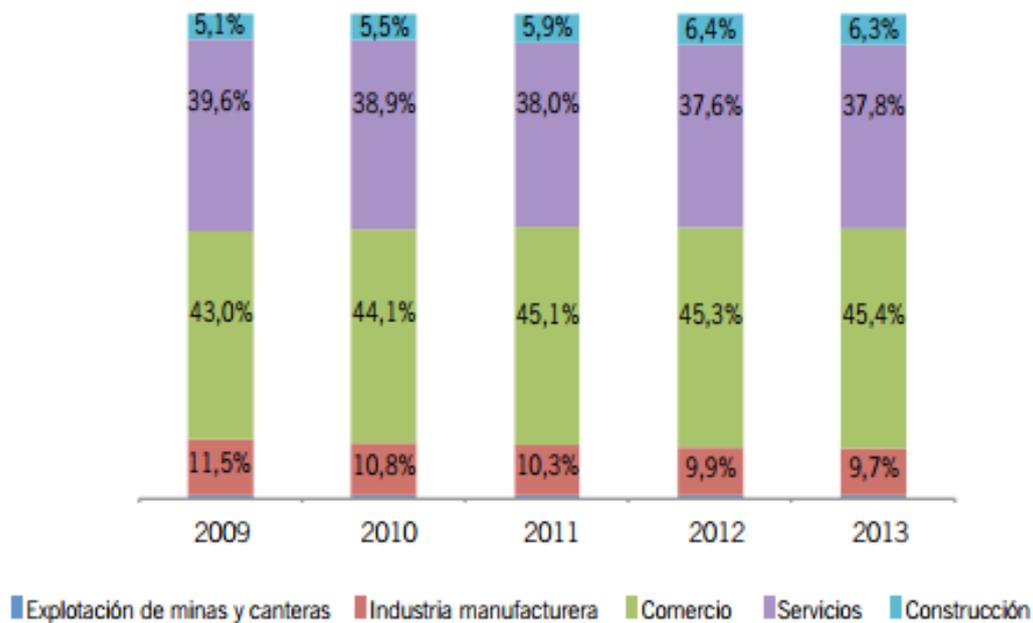
Fuente: Banco Central del Ecuador



Para el 2013 existían 76.803 empresas activas, las cuales estaba divididas en: comercio, servicios, manufactura, construcción, y a la explotación de minas y canteras (INEC, 2016b), Las únicas que han tenido crecimiento han sido las de construcción y comercio.

Grafico 2.

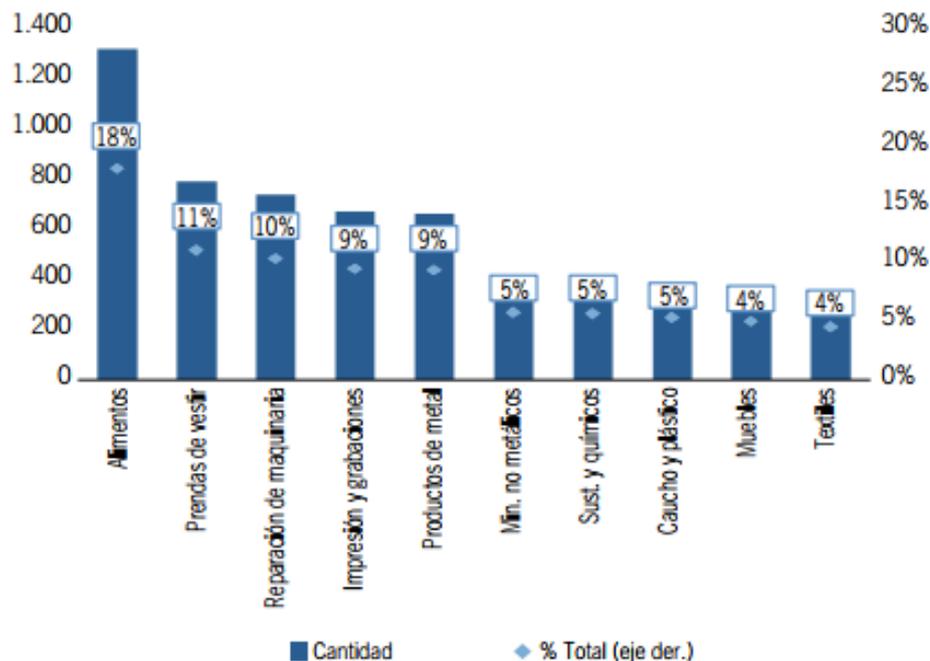
### Distribución del número de empresas del Ecuador por grandes rubros



Fuente: INEC

Dentro del sector manufacturero, la de elaboración de alimentos es la de más relevancia e importancia dentro del sector. Pero las demás ramas también generan un aporte importante a la economía Nacional, en el siguiente grafico se puede observar la participación de las empresas dentro del sector manufacturero. (INEC, 2016b)

Grafico 3.

**Cantidad de empresas en la industria manufacturera. Principales ramas (CIIU 2 dígitos) y participación en el total (Año 2013)**

Fuente: INEC

Según Diario El Telégrafo las empresas que se dedican al sector antes mencionado a nivel del Ecuador son varias, de las cuales aproximadamente el 60% se encuentran concentrados en Cuenca. Son exactamente 600 las fábricas de muebles y madera que están en Cuenca generando aproximadamente \$70 millones de dólares al año y empleando a 6.000 personas en total. (EL TELEGRAFO, 2014)

El aporte que genera al PIB el sector manufacturero según la revista líderes es de \$3.399 millones de dólares en el 2016, considerando que en los últimos años ha tenido una baja considerable en su aporte al PIB pero no ha dejado de ser uno de los rubros más representativos e importantes. (EXPRESO, 2016)

De esta manera podemos ver la importancia de la producción y comercialización de muebles en el Ecuador, así como, su aporte con la sociedad. Esto ha hecho que consideremos importante realizar un estudio óptimo de todo este sector y así realizar un Modelo que sea efectivo para El Carrusel C. LTDA.



EL CARRUSEL C. LTDA actualmente tiene más de 70 empleados los cuales se encuentran distribuidos en mano de obra, administrativos y atención al cliente. Tiene 35 años de experiencia en el mercado y sus ventas en sus últimos años han sido:

CARRUSEL	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS ANUALES	1.603.251,50	1.187.752,28	1.638.295,00	754.634,00	996.450,98

Fuente: SUPERCIAS

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la tabla la cual contiene las ventas desde el año 2012 al 2016 se puede apreciar un decrecimiento para el 2013 esto se puede deber a ciertos factores que serán analizados posteriormente pero en el 2014 sus ventas vuelven a incrementar; desde el año 2014 la empresa en cuanto a las ventas ha tenido un decrecimiento hasta el 2016 lo cual representa que la empresa se ve afectada por factores tanto internos como externos lo cual estaría generando este decrecimiento en ventas.

Con un pequeño análisis horizontal tenemos a continuación el incremento porcentual de un año a otro.

2012 – 2013 decrecimiento del 25,93%

2013 – 2014 incremento del 37,97%

2014 – 2015 decrecimiento del 53,94%

2015 – 2016 decrecimiento del 30,72%

2012 – 2016 decrecimiento del 37,85%

Como se observa la empresa ha tenido desde el 2012 hasta el 2016 un decrecimiento cada vez más alto lo cual demuestra que la empresa se encuentra en una situación de vulnerabilidad frente a la competencia.

La ventaja competitiva que tiene “El Carrusel” es la orientación de mercado que tiene, ya que se enfoca en 2 segmentos uno el de oficinas y otro en un segmento más joven. Además, que su precio es muy competitivo con respecto a las demás empresas se genera un buen lugar para realizar un Modelo de Negocios.



**OBJETIVO GENERAL.** - Realizar un Modelo de Negocios para “EL CARRUSEL C. LTDA. Periodo 2018-2021 para posicionar a la empresa en el mercado actual.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

**Objetivo específico 1.-** Realizar un fundamento de las materias, teoría y herramientas a utilizarse en la formulación del plan de negocios.

**Objetivo específico 2.-** Determinar la situación actual de “EL CARRUSEL C. LTDA.”

**Objetivo específico 3.-** Identificar problemas conjuntamente con los puntos a mejorar y sus posibles causas

**Objetivo específico 4.-** Realizar una línea base con los datos obtenidos con anterioridad.

**Objetivo específico 5.-** Formular el Modelo de Negocios para “EL CARRUSEL C. LTDA” periodo 2018-2021

**Objetivo específico 6.-** Realizar el análisis de la viabilidad conjuntamente con el impacto que generaría el Modelo de Negocios para “EL CARRUSEL C. LTDA.”

## **METODOLOGIA**

### **MARCO TEORICO**

Según Jorge Washington Barrientos profesor de la universidad de Buenos Aires el modelo de negocios se define como “La representación de un negocio más en profundidad, se trata de un conjunto de variables que nos permite simplificar (la realidad), generando una abstracción con propósitos útiles” (Washington Barrientos & Rumiany, 2005)

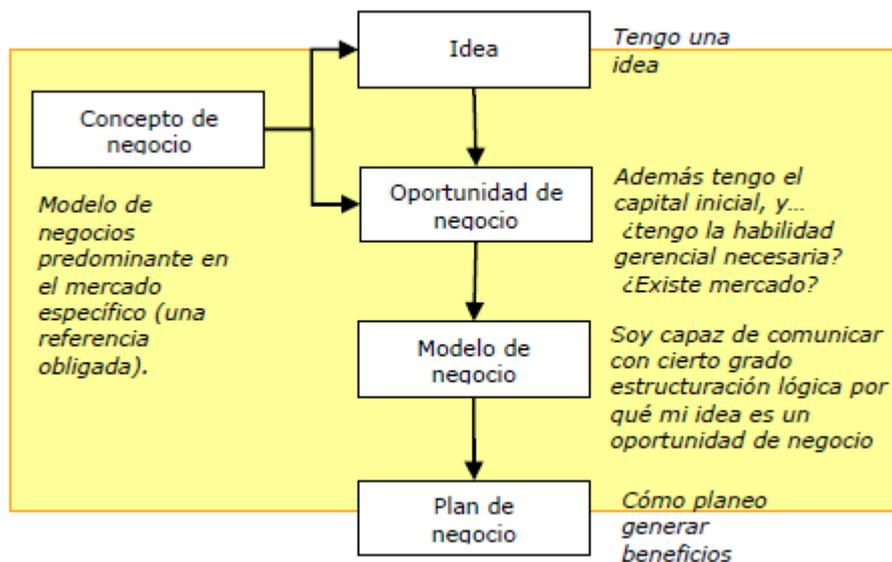
Según Barrios el modelo de negocios es “Un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Barrios, 2010)

Mediante el Modelo de Negocios podremos determinar qué tipo de estrategias tienen que ser implantadas y desarrolladas dentro de la empresa para así lograr posicionarse dentro del mercado y generando ventajas en el mismo.

Con el Modelo se buscará implementar componentes tales como recursos financieros, humanos, materiales, etc.; conjuntamente con las competencias que generan valor, la estructura organizacional, diseño de la empresa, valor de la marca y el plus que tiene el producto con respecto a los demás del mercado. Todos estos componentes servirán como el camino que nos lleve a unas fuentes de ingresos y beneficios considerables.

El presente modelo nos permitirá conocer que se requiere para transformar ideas de negocio y que elementos debemos tener en cuenta al momento de realizar toda la gestión para así poder implementarlas y que genere la optimización de resultados; para esto hay que integrar todos los elementos de la siguiente forma. (Barrios, 2010)

Grafico 4.



Fuente: (Barrios, 2010)

Para la realización de un modelo de negocios (Barrios, 2010) menciona que todo modelo de negocios debe tener lo siguiente:

**Proposición de valor.** - Explica la razón por la cual compran los clientes esos productos, si se satisface o no la necesidad o deseo del cliente y el concepto que tiene el cliente del producto.

**Cadena de valor.** - Representa aquellos componentes empresariales que contribuyen a generar una posición y ventaja competitiva con respecto a la competencia en cada uno de sus eslabones internos.

**Captura de valor.** - Muestra porque está siendo remunerada la empresa ya sea por el producto netamente o por la logística, transporte, servicio, etc.

**Selección de clientes (futuros y presentes).** - Los clientes son los que permiten que una empresa sea rentable y es la parte fundamental del modelo de negocios. Sin ellos no hay demanda de uno u otro producto en especial sin ellos no existe la competencia por lo que es importante describir a los clientes actuales y futuros en la mayor parte de aspectos.

**Factores claves de éxito.** - Identificar falencias y críticas que hay hacia la empresa y las condiciones existentes que pueden afectar la rentabilidad del negocio.

**Indicadores claves de desempeño.** - Todo lo que se va a necesitar para poder monitorear el modelo, el impacto, valores significativos, etc.

**Factores ambientales claves.** - La información clave para entender la viabilidad del negocio tales como: clientes, proveedores, competencia, regulaciones, etc.

**Grandes números.** - Todo lo relacionado a indicadores financieros y de movimiento de la empresa como: volúmenes de compra-venta, costos, índices, etc.

GRAFICO 5.

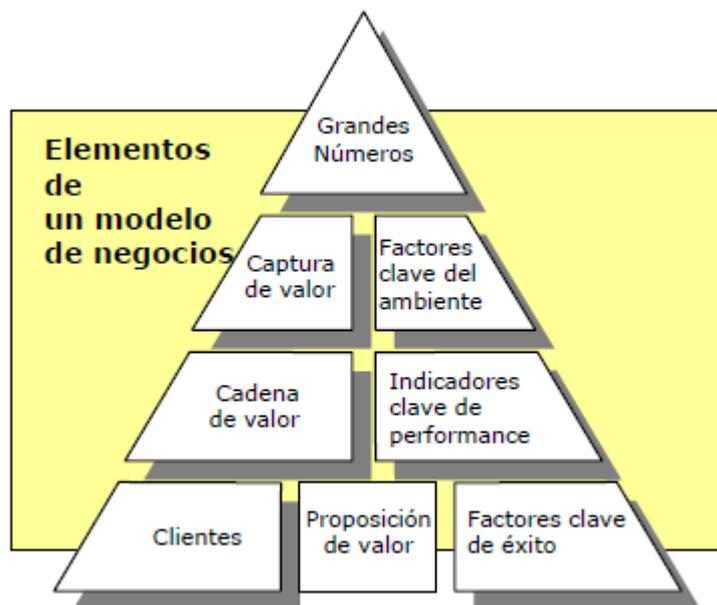


Figura 3. Elementos de un modelo de negocios.

Fuente: (Barrios, 2010)



## MODELO CANVAS

El Modelo Canvas es una metodología que consiste en agregar valor a las ideas de negocio, es una herramienta de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa ya sea pequeña, mediana o grande. (Bott, 2014)

Tiene 9 puntos esenciales, básicos y cronológicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, estos puntos son:

**10. Segmento de Mercados (cliente)**

**11. Propuesta de valor**

**12. Canales**

**13. Relaciones con los clientes**

**14. Fuentes de ingreso**

**15. Recursos clave**

**16. Actividades clave**

**17. Asociaciones clave**

**18. Estructura de costos**

Para esto vamos a explicar cada uno de estos puntos.

**SEGMENTO DE MERCADO.** - El centro de todo modelo de negocios es el cliente, esto debido a que ninguna empresa puede subsistir sin clientes y para satisfacer la necesidad de los mismos e indispensable clasificarlos o segmentarlos en base a ciertas características comunes en los individuos. Una vez que este segmentado la empresa va a elegir los segmentos a los cuales se va dirigir, así como, a los que no se va a dirigir. (Osterwalder et al., 2010)

Todo esto nos sirve para empezar a formar nuestro modelo de negocios ya que se sabe las necesidades de los clientes que se pretenden satisfacer.

Así podemos encontrar según (Osterwalder et al., 2010) diferentes tipos de segmentos de mercado tales como:

- **Mercado de masas.** - No distingue segmentos de mercado
- **Nicho de mercado.** - Segmentos específicos y especializados
- **Mercado segmentado.** - Segmentos con problemas y necesidades diferentes.



- **Mercado diversificado.** - Se enfoca en dos segmentos diferentes sin relación alguna, con problemas y necesidades diferentes.
- **Plataformas multilaterales.** - Se dirige a 2 o más segmentos que son independientes uno del otro.

**PROPUESTA DE VALOR.** - Conjunto de productos o servicios brindados por la empresa con el propósito de satisfacer la necesidad del consumidor; soluciones a problemas que las personas tienen a diario.

Las propuestas de valor comúnmente son innovadoras, pero a menudo son parecidas a las ya existentes con la única diferencia que se le agrega un plus con la finalidad de satisfacer a un segmento de mercado o para ser más competitivo frente a otras empresas.

A continuación, tenemos algunos elementos que nos ayudan a generar valor.

- **Novedad:** productos nuevos que se incorporan por primera vez en el mercado.
- **Mejora del rendimiento:** innovación, uso de tecnología de punta para aumentar el rendimiento del producto.
- **Personalización:** Elaboración de productos y servicios que se acoplen a las necesidades del cliente.
- **Marca:** Identificación comercial primordial mediante la cual se diferencia de la competencia al momento de introducir un producto en el mercado.
- **Precio:** costumbre de las empresas para satisfacer nichos de mercado el precio varía según la necesidad del cliente.
- **Diseño:** permite que un producto sea superior a otro y se acople a la persona que va a usar el producto.
- **Reducción de costes.** Hace que el producto sea más accesible.
- **Reducción de riesgo.** Genera mayor seguridad y elimina la incertidumbre al momento de adquirir un producto.
- **Accesibilidad:** permite que el cliente acceda a productos o servicios que antes no podía.



- **Comodidad:** evitar restricciones que pueden **ahuyentar** al cliente al momento de querer acceder al producto.

**CANALES.** - Son aquellos que establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Según (Osterwalder et al., 2010) los canales tienen las siguientes funciones:

- Clientes conozcan los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a evaluar las propuestas de valor
- Clientes realicen la compra de productos y servicios específicos
- Servicio postventa
- Entre otras.

Existen 2 tipos de canal: directo e indirecto y existen 5 fases de canal, a continuación, podemos ver como funcionan los canales.

GRAFICO 6.

Tipos de canal		Fases de canal					
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?	
	Ventas en internet						
	Tiendas propias						
Socio	Indirecto						Tiendas de socios
	Mayorista						

Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES.** - La relación que desea mantener con un cliente depende mucho del segmento de mercado al cual este dirigiéndose; los clientes generan una relación con la empresa en medida que esta satisface su necesidad o da solución a su problema.

Generalmente la relación con los clientes está basada en los siguientes fundamentos.

- **Captación de clientes.**
- **Fidelización de clientes.**
- **Estimulación de las ventas.**



Dentro de este punto se encuentran algunas categorías.

- **Asistencia personal:** interacción entre dos o más personas.
- **Asistencia personal exclusiva:** interacción con una sola persona.
- **Autoservicio:** no hay relación directa con los clientes; se proporciona los medios necesarios para que los clientes actúen por si solos.
- **Servicios automáticos:** implementación de tecnología que se acople a los diferentes perfiles de los clientes al momento de brindar servicios.
- **Comunidades:** grupos de usuarios o potenciales clientes que permite a la empresa interactuar con las diferentes personas pertenecientes a dicha comunidad.
- **creación colectiva:** permita que las personas aporten con ideas innovadoras al momento de diseñar el producto o servicio.

**FUENTES DE INGRESOS.** - La empresa debe crear una o varias fuentes de ingreso para cada segmento porque estas fuentes son las que permiten alimentar a cada uno de los segmentos de mercado. En cada segmento se debe usar un mecanismo para fijar precios.

Para (Osterwalder et al., 2010) en su libro dice que existen diferentes formas de generar fuentes de ingreso:

- **Venta de activos.** - Venta de derechos de propiedad de un producto.
- **Cuota por uso.** - Uso de un servicio, mientras más usa el cliente más paga.
- **Cuota de suscripción.** - El acceso ininterrumpido a un servicio.
- **Préstamo/Alquiler/leasing.** - Pago por usar un activo ajeno.
- **Concesión de licencias.** - Uso una propiedad intelectual a cambio de pagar una licencia.



**Mecanismos de fijación de precios**

<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámico</b> Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: (Osterwalder et al., 2010)

**RECURSOS CLAVES.** - En todo proyecto a realizarse e incluso en todas las actividades diarias de la empresa es de suma importancia el uso de recursos ya que sin ellos no se podría ejecutar cualquier actividad.

En esencia el uso de los recursos se lo debe de realizar de una forma eficiente con el fin de la reducción de costos y el incremento de ingresos.

Los recursos puedes ser:

- **físicos:** edificios, vehículos maquinaria, puntos de venta, redes de distribución y sistemas.
- **Intelectuales:** patentes, derechos de autor, marcas, información privada, base de datos.
- **Humanos:** personal capacitado.
- **Económicos:** Acciones, líneas de crédito, dinero en efectivo, inversionistas.

**ACTIVIDADES CLAVE.** - Se requiere de estas actividades porque son las acciones más importantes para que una empresa tenga éxito y se pueda ofertar una propuesta de valor, llegar todos los segmentos y generar ingresos. Las actividades son diferentes para cada modelo de negocios. (Osterwalder et al., 2010)

Las actividades se pueden dividir en 3 categorías (Osterwalder et al., 2010):



**Producción.** - Diseño, fabricación y producto final.

**Resolución de problemas.** - Soluciones individuales para cada cliente

**Plataforma/red.** - Plataformas virtuales para informar a los clientes.

**ASOCIACIONES CLAVES.** - Hace referencia a la relación entre dos o más empresas con el único fin de beneficiarse mutuamente.

Las asociaciones en si permiten que la empresa evite riesgos que se presentan a menudo, permite la obtención de recursos para la ejecución de sus actividades y financiamiento.

A continuación, se presenta 4 tipos de asociaciones:

- **Alianza estratégica entre empresas no competidoras**
- **Alianza estratégica entre empresas competidoras.**
- **Joint Venture:** grupo de empresas para crear nuevos negocios.
- **Relaciones cliente:** proveedores claves con el único fin de obtener recursos fiables.

**ESTRUCTURA DE COSTES.** - Se enfoca en los costes que tiene al implementar un Modelo de Negocios. Toda esta estructura se arma después de tener claro cada uno de los puntos anteriores y estos costes son independientes del modelo ya que no todos los modelos son iguales. (Osterwalder et al., 2010)

## **DISEÑO METODOLOGICO**

### **DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Dentro de este modelo se establece ciertos puntos estratégicos e investigativos como:

#### **Investigación cuantitativa**

Se basa en la medición numérica y el análisis estadístico con el único fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías lo cual posteriormente no permitirá dar solución a los problemas existentes.



Esencialmente la investigación cuantitativa se centra en el planteamiento de hipótesis las cuales serán comprobadas mediante la medición, recolección e interpretación respectiva de datos numéricos.

### **Investigación cualitativa**

Se basa en la recolección de información a diferencia del cuantitativo que se basa en la medición numérica el cualitativo lo realiza mediante observación de comportamientos naturales, discursos, entorno social.

La investigación cualitativa se enfoca en el planteamiento de hipótesis a diferencia de la cuantitativa la hipótesis se plantean antes, durante y después del estudio respectivo la cuales serán comprobada mediante la recolección de información que se realiza a través de las observaciones.

### **Investigación a usar en el proyecto**

Al momento de realizar un proyecto se considera importante tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa por esta razón creemos conveniente implementar una investigación mixta para el estudio respectivo lo cual proporcionara una información más concisa y relevante.

En el desarrollo del proyecto con la investigación mixta no se pretende comprobar las hipótesis que se planteen debido al corto tiempo que se dispone para la ejecución del modelo si no se usara para realizar un análisis más profundo con la información que nos proporcione la misma y de esta manera dar solución a algunos problemas que se presenten a futuro.

### **Tipo de investigación**

Vamos a realizar una investigación Descriptiva-Explicativa. Descriptiva porque necesitamos detallar los principales elementos que son problema dentro de la empresa. Explicativa porque vamos a explicar las causas de los mismos elementos.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Mediante el presente Modelo de negocios se busca no solo un desarrollo de la empresa “EL CARRUSEL C. LTDA.” sino también de la sociedad.

Para “EL CARRUSEL C. LTDA.” se busca:



- Generar una ventaja competitiva dentro del mercado en el cual esta.
- Mejorar su proceso productivo
- Desarrollar canales de distribución y logística óptimos
- Incremento en ventas
- Introducción en mercados internacionales
- Posicionamiento de la empresa en Cuenca, Guayaquil y Quito
- Tengan claros sus objetivos a corto, mediano y largo plazo

Al lograr todo lo antes mencionado se podrá generar a la sociedad:

- Su contribución a la economía nacional y local será mayor.
- Mayores fuentes de empleo.

## **ESQUEMA DE ACTIVIDADES**

### **TITULO**

“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CARRUSEL C. LTDA. PERIODO 2018-2021”

### **CAPITULO I – FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

#### 1.1 Herramientas para una gestión eficiente

1.1.1 Técnicas y herramientas de gestión estratégica y administrativa.

#### 1.2 Modelo de Negocios

1.2.1 Concepto

1.2.2 Tipos de Modelo de Negocios

1.2.3 Estructura de un Modelo de Negocios en base a la Metodología  
Canvas

### **CAPITULO II - DIAGNOSTICO, ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE “EL CARRUSEL C. LTDA.”**

2.1 Análisis del sector manufacturero (mobiliario) en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito

2.2 Análisis de la participación de “El Carrusel C. Ltda.” Dentro del sector manufacturero (mobiliario) en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito

2.3 Identificación y análisis de Factores internos y externos de la empresa

2.4 Identificación y definición de la Cadena de Valor



### **CAPITULO III - FORMULACION DE MODELO CANVAS PARA “EL CARRUSEL C. LTDA.”**

- 3.1 Segmento de Mercados (cliente)
- 3.2 Propuesta de valor
- 3.3 Canales
- 3.4 Relaciones con los clientes
- 3.5 Fuentes de ingreso
- 3.6 Recursos clave
- 3.7 Actividades clave
- 3.8 Asociaciones clave
- 3.9 Estructura de costos

### **CAPITULO IV - VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

- 4.1 Análisis y descripción de viabilidad e impactos del Modelo de Negocios
- 4.2 Análisis y descripción de riesgos implicados en el Modelo de Negocios
- 4.3 Contribuciones Académico – científicas

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**



### CRONOGRAMA

	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6		
CAPITULO I – FUNDAMENTACIÓN TEORICA	█	█	█															
Presentación Avance Capitulo I			█															
CAPITULO II - DIAGNOSTICO, ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE “EL CARRUSEL C. LTDA.”				█	█	█	█	█	█									
Presentación Avance Capitulo II									█									
CAPITULO III - FORMULACION DE MODELO CANVAS PARA “EL CARRUSEL C. LTDA.”										█	█	█	█	█	█			
Presentación Avance Capitulo III														█				
CAPITULO IV - VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS																█	█	█
Presentación Avance Capitulo 4																		█
Presentación de Modelo de Negocios en físico																		█



## BIBLIOGRAFIA

- Banco Central del Ecuador. (2018). El BCE actualiza la cifra de crecimiento de la economía en el 2017. Retrieved March 11, 2019, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-economía-en-el-2017>
- Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. Retrieved May 29, 2018, from <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- BanEcuador. (2018). BanEcuador entrega más de 1.500 millones de dólares en dos años de gestión. - BanEcuador. Retrieved September 3, 2018, from <https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-entrega-mas-1-500-millones-dolares-dos-anos-gestion/>
- Barrios, M. (2010). MODELO DE NEGOCIO Marcelo Barrios Abril 2010 --versión preliminar--. *Barrios*, 19. Retrieved from [http://marktur.travel/uploads/secciones\\_contenido/62/62-1323280539.pdf](http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf)
- Bott, R. (2014). Modelo Canvas. *Igarss 2014*, (1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Coach Latinoamerica. (2018). Retrieved February 27, 2018, from <https://coachlatinoamerica.com/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- Congreso. (2004). Ley Forestal Y De Conservacion De Areas Naturales Y Vida Silvestre. *Derechosybosques.Com*.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. <https://doi.org/estrategias>
- ECONOMÍA. (n.d.). Producto Interno Bruto. Retrieved May 30, 2018, from [https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
- Ecuador Inmediato. (2012). Producto Interno Bruto de Ecuador creció 7,78% en 2011 :: Ecuadorinmediato. Retrieved May 30, 2018, from [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_use\\_r\\_view&id=170298](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_use_r_view&id=170298)
- EL COMERCIO. (2015). Caída del crudo y sus efectos | El Comercio. Retrieved May 30, 2018, from <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/opinion-caida-crudo->



efectos.html

- EL EXPRESO. (2018). La inflación baja afecta a la industria. Retrieved August 31, 2018, from <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180106/281736974842349>
- EL TELEGRAFO. (2014). El Telégrafo - El 60% de los muebles se fabrica en Cuenca. Retrieved December 22, 2017, from <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-60-de-los-muebles-se-fabrica-en-cuenca>
- EL TIEMPO. (2011). EL TIEMPO - El mueble cuencano talla el desarrollo local. Retrieved May 9, 2018, from <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/economia/1/273396>
- EL UNIVERSO. (2016). Ecuador registró inflación anual de 3,38% en 2015, según el INEC | Economía | Noticias | El Universo. Retrieved May 30, 2018, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- EL UNIVERSO. (2017). 'Decrecimiento' económico de 1,5% se registró en 2016 | Política | Noticias | El Universo. Retrieved May 30, 2018, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/11/nota/6133507/decrecimiento-economico-15-se-registro-2016>
- EXPRESO. (2016). PIB del sector manufacturero, a la baja. Retrieved December 22, 2017, from <http://www.expreso.ec/portada/pib-del-sector-manufacturero-a-la-baja-GX541668>
- Fernando, L., & Serrano, M. (2018). PRO ECUADOR Oficina Comercial del Ecuador en Milán MUEBLES : MERCADO Y TENDENCIAS “ Vintage ” de tonos audaces En el transcurso de 2015 hemos visto aparecer los diseños de interiores de un retorno del estilo “ vintage ” , suavizado por los tonos pasteles .
- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. 2011, (x), 1–4. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)



- INEC. (2012). Resultados - censo nacional - Cuenca, 223.
- INEC. (2016a). Empleo (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo- ENEMDU). *Instituto Nacional de Estadísticas*, 47–63. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>
- INEC. (2016b). Evolucion del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013, 1.
- INEC. (2017). Desempleo muestra la reducción más significativa de los últimos cinco años |. Retrieved July 23, 2018, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- Innokabi. (n.d.). 7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores. Retrieved February 27, 2018, from <http://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>
- Martínez, E. (2012). Las 7p de la mercadotecnia de servicios, 5–8.
- Osterwalder, A. A., Pigneur, Y., Lara, T., Diseño, V., Smith, A., Producción, T. C., ... Moriarty, M. (2010). Generación de modelos de negocio. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Palacios Preciado, M. (2011). propuesta de un marco conceptual para centros de productividad, 39(45), 23–34.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for eBusiness.
- Polo, D. (n.d.). Plan estratégico: 5 pasos para gestión eficiente | Emprender Fácil. Retrieved May 30, 2018, from <https://www.emprender-facil.com/es/plan-estrategico-gestion/>
- Romero, E. (2018). Situación política en Ecuador: El precio de descorreizar al país - RT. Retrieved May 29, 2018, from <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>
- SETEC. (n.d.). Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales | Consolidar el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, con la implementación de políticas públicas orientadas a mejorar



las capacidades y conocimientos del talento humano en el Ecuador. Retrieved September 3, 2018, from <http://www.cualificaciones.gob.ec/#>

SUPERCIAS. (2018).

DocDatosGenerales\_30688\_351\_3\_1\_2005\_08\_23\_00\_00\_00\_000\_2.pdf.

Washington Barrientos, J., & Rumiany, D. (2005). Modelo de Negocios, 1–17.