



Departamento de Posgrados

Estudio de factibilidad de la implementación de un sitio web de promoción y comercio electrónico, para el taller artesanal de muebles de sala james, enfocado en la competencia y las preferencias del mercado para el año 2025

Maestría en Administración de Empresas

Cecilia Janneth Loja Ñauta

Directora: María José Gonzalez

2025

Agradecimientos

En primer lugar, extendiendo mi más sincero agradecimiento a todos mis docentes, quienes, desde su rol como facilitadores de las distintas asignaturas del programa, brindaron una asesoría técnica invaluable que fue fundamental para la estructuración y desarrollo de este proyecto.

Del mismo modo, agradezco profundamente a mi familia, por su constante comprensión, apoyo incondicional y acompañamiento a lo largo de cada etapa de este proceso académico. Asimismo, expreso mi especial gratitud a mi padre: Janes Loja, representante del taller *James Muebles*, por el respaldo brindado, que permitió la implementación de fases clave del proyecto y contribuyó significativamente a su ejecución.

Finalmente, reconozco y agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron con su tiempo, conocimientos y experiencia, haciendo posible la culminación exitosa de este trabajo.

Resumen

El proyecto integrador tiene como objetivo analizar la viabilidad de abrir un sitio web de promoción y comercio electrónico para el Taller de Muebles de Sala James, debido a la disminución de ventas experimentada en los últimos años. Durante más de una década, el taller ha vendido el 90% de sus productos a distribuidores, perdiendo márgenes de ganancia por la reventa. La investigación se basará en fuentes primarias, con análisis in situ del taller, y fuentes secundarias sobre el sector del mobiliario. Se emplearán métodos cualitativos y cuantitativos, aplicando encuestas a consumidores para estudiar sus preferencias en relación con precios, calidad y modelos, y segmentar el mercado. El estudio se estructurará en cuatro capítulos, alineados con los módulos de Marketing Estratégico, Plan de Negocios, Investigación de Mercados y Gerencia Financiera, con el objetivo de ofrecer una estrategia efectiva para el desarrollo del canal de venta en línea.

Palabras Clave

Muebles de sala, artesanal, sitio web, e-commerce, fabricación, promoción, venta.

Abstract

The objective of this integrative project is to analyze the feasibility of launching a promotional and e-commerce website for *Taller de Muebles de Sala James*, in response to the decline in sales experienced in recent years. For over a decade, the workshop has sold 90% of its products to distributors, resulting in reduced profit margins due to resale. The research will be based on primary sources, including on-site analysis of the workshop, as well as secondary sources related to the furniture industry. Both qualitative and quantitative methods will be employed, including consumer surveys aimed at understanding preferences regarding price, quality, and design, to effectively segment the market. The study will be structured into four chapters, aligned with the modules of Strategic Marketing, Business Planning, Market Research, and Financial Management, with the aim of proposing an effective strategy for the development of the online sales web page.

Key Words

Living room furniture, handcrafted, website, e-commerce, manufacturing, promotion, sales.



Índice de Contenido

Agradecimientos.....	ii
Resumen	.iii
Abstract	.iii
Introducción.....	8
Marketing Estratégico.....	10
Desarrollo de la solución estratégica de Marketing	10
Mejora en el posicionamiento	13
Mejora en la participación.....	14
Mejora en la experiencia al cliente:	14
Validación con consumidores	14
Solución estratégica mejorada con la validación con los consumidores	15
Conclusión y desafíos de la Marca	15
Dirección Estratégica Empresarial	16
Ventajas competitivas.....	16
Análisis de las tendencias de los clientes.....	17
Construye tu marca	17
Servicio diferenciador	17
Mejora el modelo y concepto de la empresa	18
Investigación de mercado.....	18
Modelo de Planificación.....	19
Pirámide estratégica	19
Modelo de planificación estratégica	19
Integración de los recursos estratégicos.....	22
Modelo de retención de clientes	26
Caso Integrador	27
Participación de mercado.....	27
Incremento de ventas.....	28
Rentabilidad	28
Crecimiento.....	28
Posicionamiento.....	28
Reputación corporativa	29

Desarrollo de Marca.....	29
Desarrollo de nuevos productos	29
Crear valor	29
Fidelización	30
Estrategias de Sostenibilidad	30
Indicadores de gestión de control de estrategias	31
Entorno	34
Político	34
Económico y social	35
Cultural.....	42
Industrial y Tecnológico	43
Factores eminentes que fomentan el crecimiento del mercado de muebles:	46
Ambiental	47
Legal y Laboral.....	48
Conclusión estratégica	50
Plan de Negocios e Investigación de Mercados	51
Lienzo CANVAS	52
Segmento de Clientes	53
Propuesta de Valor.....	53
Relevancia	53
Valor.....	53
Diferenciación	54
Canales.....	54
Relación con clientes.....	54
Socios Clave.....	54
Actividades Clave	55
Recursos Clave	55
Estructura de Costos	56
Estrategias para minimizar los costos	56
Fuentes de ingresos	57
Servicio al cliente.....	57
Estructura de Costos	57
Investigación de Mercados.....	60

Fuentes de información	60
Fuentes secundarias.....	60
Fuentes primarias	62
Informe Final de investigación de mercados	62
Conclusiones de negocios e investigación de mercados	64
Gerencia Financiera	65
Proyecto de expansión/nuevo.	65
Financiamiento del proyecto.....	67
Costo de capital promedio ponderado.....	68
Flujos de efectivo del proyecto	69
Cálculo de los flujos operativos	70
Cálculo del flujo terminal.....	70
Cálculo del VAN (utilizando el costo de capital promedio ponderado).....	71
Cálculo de la TIR	71
Cálculo del PR.....	71
Flujo del inversionista	72
Análisis de escenarios	72
Conclusiones.....	74
Referencias Bibliográficas.....	75

Índice de Figuras, Tablas y Anexos

Figura 1 Oportunidad de Negocio atraktividad del mercado	10
Figura 2 Posición Competitiva	11
Figura 3 Matriz McKinsey G-E	11
Figura 4 Diferenciador de marcas	12
Figura 5 Resultados de los pares de marca	12
Figura 6 Mapa Perceptual de la marca James	13
Figura 7 Proto persona	14
Figura 8 Pirámide Estratégica	19
Figura 9 Empresas Fabricación muebles por provincia	36
Figura 10 Principales indicadores del sector real	38
Figura 11 Proyecciones de crecimiento mundial 2024-2025	39
Figura 12 Comportamiento del riesgo país - Ecuador	41
Figura 13 Actividades económicas relevantes en el PIB	44
Figura 14 Análisis del sector manufacturero Ecuador	44
Figura 15 Ranking de provincias con mayor participación en la actividad	45

Figura 16 Lienzo CANVAS	52
Figura 17 Costo de Materias Primas	58
Figura 18 Sueldos de la operación	58
Figura 19 Tiempos por proceso	58
Figura 20 Activos Fijos	59
Figura 21 Depreciación de Activos	59
Figura 22 Tasa de aplicación CIF	59
Figura 23 Gastos Administrativos	60
Figura 24 Determinación del Costo Unitario	60
Figura 25 Crecimiento Poblacional Azuay-Cuenca	61
Figura 26 Crecimiento de Hogares Azuay- Cuenca	61
Figura 27 Promedio de Ingresos y Gastos	61
Figura 28 Hogares VS Gastos	62
Figura 29 Perfil y preferencias del segmento	65
Figura 30 Población del cantón Cuenca	66
Figura 31 Mercado Disponible	66
Figura 32 Inversión Inicial	67
Figura 33 Capital de Trabajo	67
Tabla 1 Resultados de la validación consumidores	15
Tabla 2 Indicadores de Gestión de control Producción.....	31
Tabla 3 Indicadores de gestión de control Ventas	32
Tabla 4 Indicadores de gestión de control Sostenibilidad.....	33
Tabla 5 Financiamiento	68
Tabla 6 Calculo Costo Promedio Ponderado de Capital.....	68
Tabla 7 Inversión Inicial.....	69
Tabla 8 Depreciación Activos Fijos	70
Tabla 9 Costos Fijos.....	70
Tabla 10 Flujo Terminal.....	71
Tabla 11 Indicadores Financieros	71

Introducción

El Taller de Muebles de Sala James, es un negocio familiar con más de veinte años de trayectoria en el mercado, ha centrado sus esfuerzos en la fabricación y distribución de muebles de sala a intermediarios para su posterior venta al cliente final. No obstante, esta estrategia ha limitado sus márgenes de ganancia, ya que los distribuidores compran los productos a precio de fábrica y les añaden un porcentaje de utilidad, lo que reduce las ganancias potenciales del taller. En consecuencia, el negocio se ve en la necesidad de explorar nuevas alternativas que le permitan incursionar en los mercados de venta directa al consumidor. Es crucial analizar estrategias que aseguren no solo la continuidad del taller, sino también su expansión hacia nuevos mercados de manera estratégica.

Tras un análisis detallado de los niveles de ventas del Taller Artesanal de Muebles de Sala James, se ha identificado una tendencia a la baja desde 2016. Esta disminución en las ventas se debe a diversos factores, entre los que se destacan la aparición de nuevos competidores en el sector, quienes, aunque ofrecen precios más bajos, lo hacen a costa de una calidad inferior. Además, el aumento de los costos de las materias primas ha generado un incremento en los precios finales de los productos, lo que ha llevado a los consumidores a optar por alternativas más económicas. A esto se sumó el impacto de la pandemia, que afectó a todos los sectores de la economía, incluido el sector mobiliario. Como consecuencia de la caída en las ventas, el taller se vio obligado a reducir su personal, pasando de 10 a solo 2 empleados. El proyecto integrador tiene como objetivo evaluar la viabilidad de abrir un sitio web de promoción y comercio electrónico para el Taller Artesanal de Muebles de Sala James, en respuesta a la disminución de ventas experimentada en los últimos años. La investigación se basará en fuentes primarias, con análisis in situ del taller, lo que nos permitirá identificar la estructura de costos, procesos, y puntos de mejora; y en fuentes secundarias sobre el sector mobiliario, como el estudio del entorno, tecnológico, político, ambiental que afectan de manera directa al negocio. Se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos, mediante encuestas a consumidores para estudiar sus preferencias en cuanto a precios, calidad y modelos, y así segmentar el mercado.

Como se menciona en el artículo *"Investigación de usuarios para el desarrollo de proyectos e-commerce orientados al emprendimiento en Ecuador"*, los sitios web de comercio electrónico se han consolidado como uno de los canales de mayor demanda para el intercambio comercial, al ofrecer ventajas como el acceso inmediato a una amplia oferta de productos. Para aprovechar estas ventajas, resulta fundamental identificar las características de los usuarios o del segmento de mercado al que se dirige el emprendimiento (Almeida, 2023). Por otro lado, Guaman, en su artículo *"Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales"*, refuerza los beneficios del uso de canales digitales de venta. Señala que el comercio electrónico, también conocido como *e-commerce*, permite la comercialización de productos y servicios gracias a la masificación del uso de internet. En Ecuador, más del 80% población tiene acceso a internet,

lo que ha facilitado un crecimiento acelerado del e-commerce, generando millones de dólares a nivel mundial; lo cual representa una gran oportunidad para los negocios interesados en incursionar en el comercio electrónico (Guaman, 2021).

En este sentido, los autores Alderete y Flores Rueda, en sus respectivos artículos "*¿Eres lo que pagas?*" y "*Estimación del nivel de digitalización de los canales de venta de empresas frente a la pandemia*", coinciden en la importancia de analizar las preferencias de los consumidores. Este análisis permite desarrollar estrategias adecuadas de precios, promoción y comercialización, necesarias para alcanzar los niveles de ventas deseados dentro del canal digital. (Alderete, 2023; Flores Rueda, 2024).

El estudio se estructurará en cuatro capítulos, los cuales se encuentran alineados con los módulos de formación académica. En primer lugar, el módulo de **Marketing Estratégico**, donde se identificaron herramientas clave para el posicionamiento de la marca. En segundo lugar, **Dirección Estratégica Empresarial**, en el cual se propusieron mejoras dentro de los procesos estratégicos, acompañadas de un análisis del entorno organizacional. El tercer módulo corresponde a **Plan de Negocios e Investigación de Mercados**, enfocado en identificar las preferencias de los consumidores en relación con el segmento de mercado definido. Finalmente, el módulo de **Gerencia Financiera**, en el que se evaluó la viabilidad económica del proyecto, específicamente respecto a la implementación de un nuevo canal de venta directa al consumidor.

Marketing Estratégico

Una de las herramientas clave para analizar y desarrollar una nueva estrategia de venta directa al consumidor es comprender la situación actual del negocio y su posición frente a la competencia en el mercado. Este análisis es esencial para crear una solución de marketing efectiva y una estrategia que potencie el posicionamiento de la marca. Para ello, se realizaron estudios detallados del entorno del negocio, utilizando la matriz de McKinsey para ubicar a la marca dentro de su contexto, un análisis estadístico mediante SPSS para generar la matriz de percepción del negocio, y finalmente, se identificaron los segmentos del mercado y la posición actual del taller artesanal. Con estas herramientas, se podrá definir una estrategia de posicionamiento y marketing adecuada.

Desarrollo de la solución estratégica de Marketing

Para poder determinar la ubicación actual de James Muebles dentro del mercado, se realizó la matriz de McKinsey; en la cual se evalúa la atraktividad del mercado y la posición competitiva, para esto se colocaron los pesos y ponderaciones en las variables importantes para la empresa, para James las variables con más peso son: Tamaño del mercado, Crecimiento del mercado, Competencia, posición en el mercado, con estas ponderaciones se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1 Oportunidad de Negocio atraktividad del mercado

Oportunidad de Negocio				
Atraktividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	20%	5	1.00
	2. Crecimiento promedio anual	20%	5	1.00
	3. Niveles de satisfacción del cliente	10%	3	0.30
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1.25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	2	0.20
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	5%	4	0.20
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	10%	2	0.20
				-
				-
		100%		4.15

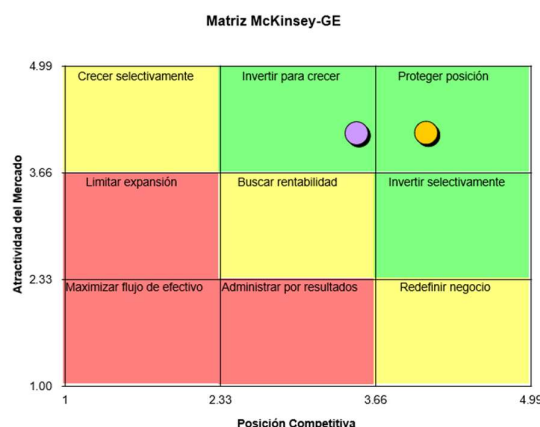
Fuente: Elaboración Propia

Figura 2 Posición Competitiva

Oportunidad de Negocio						
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición de mercado	20%	1	0.20	3	0.60
	2. Crecimiento del mercado	20%	5	1.00	4	0.80
	3. Variedad de la oferta	20%	5	1.00	4	0.80
	4. Reputación de marca	5%	2	0.10	4	0.20
	5. Socios de negocios	5%	2	0.10	4	0.20
	6. Conocimiento del mercado	10%	5	0.50	5	0.50
	7. Capacidad de entrega	10%	5	0.50	5	0.50
	8. Imagen del mercado	5%	1	0.05	5	0.25
	9. Estructura organizacional	5%	1	0.05	5	0.25
		100%		3.5		4.1

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3 Matriz McKinsey G-E



Fuente: Elaboración Propia

James Muebles tiene diversas oportunidades de inversión para su crecimiento, especialmente enfocadas en el posicionamiento de la marca en el mercado. El análisis prioritario considera variables clave como el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento y la competencia existente.

Además, se empleó un mapa perceptual para interactuar con potenciales consumidores. Mediante tarjetas comparativas que incluían cuatro marcas del mismo sector, Linaje, Detalles, Dusse, y Status, se solicitó a los consumidores ordenar estas tarjetas del 1 al 10 según sus preferencias. Este ejercicio permitió posicionar nuestra marca en uno de los cuadrantes del mapa perceptual, identificando variables similares o diferenciadoras entre las marcas seleccionadas.

Figura 4 Diferenciador de marcas



Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los pares tuvo un promedio de votación del 1 al 5 los cuales fueron ingresados al sistema para generar el estudio estadístico en SPSS los datos se debían ordenar en pares para que se coloquen como un espejo y el resultado sea el correcto.

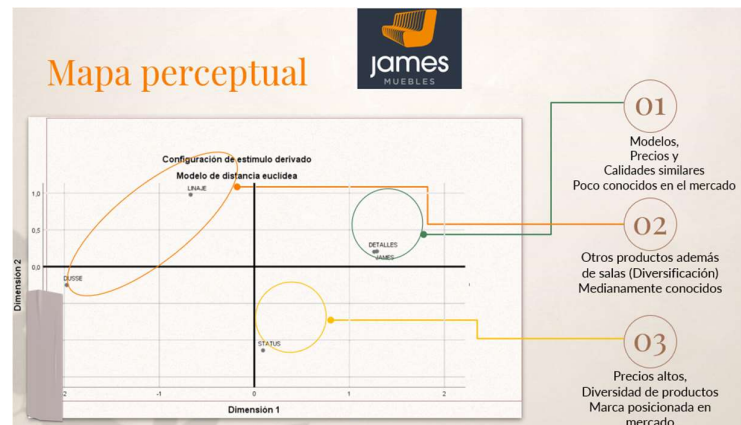
Figura 5 Resultados de los pares de marca

	DETALLES	LINAJE	JAMES	DUSSE	STATUS
DETALLES	0	5.45	4.55	6.45	5.09
LINAJE	5.45	0	4.91	5.27	5.64
JAMES	4.55	4.91	0	6.27	5.27
DUSSE	6.45	5.27	6.27	0	5.55
STATUS	5.09	5.64	5.27	5.55	0

Fuente: Elaboración Propia

Una vez procesados los datos, se generó la siguiente gráfica que nos permitió identificar las razones por las cuales ciertas marcas se ubicaron cerca o lejos de otras, o porque se ubicaron en cierto cuadrante:

Figura 6 Mapa Perceptual de la marca James



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis realizado se pudo determinar que existen tres segmentos, que son:

- James y Detalles ofrecen productos con precios, modelos y calidades similares, aunque tienen una presencia limitada en el mercado.
- Linaje y Dusse destacan por su amplia variedad de productos y tienen un nivel de reconocimiento medio entre los consumidores.
- Status se distingue por sus precios elevados, una extensa gama de productos y un sólido posicionamiento en el mercado gracias a su reconocida marca.

Por lo tanto, llegamos a la conclusión que para James muebles se debe segmentar el mercado y dirigirlo a gente que prefiera la calidad antes que el precio y los diseños sean adaptables a las necesidades el cliente.

Luego de comprender la situación actual de James Muebles, tanto con la matriz y el mapa perceptual, el siguiente paso es armar la solución estratégica mediante el MockUp en el cual se detallan las principales estrategias tanto de producto, precio, plaza y promoción, el Mockup realizado tiene una versión inicial y una mejorada luego de la socialización con los consumidores. Mediante este análisis se han determinado las siguientes estrategias de mejora en posicionamiento, participación y experiencia al cliente:

Mejora en el posicionamiento

Muebles de sala Artesanales a medida: Las variables clave que diferencian en el atributo 1 para el posicionamiento se centran en la percepción de la artesanía = detalles =calidad. Además, tenemos la capacidad de fabricar muebles a medida para espacios según la demanda actual, adaptándonos tanto a espacios pequeños como grandes según las necesidades específicas.

Mejora en la participación

Hecho a mano: A diferencia de la competencia, que utiliza fábricas más industrializadas y produce en masa, James se distingue por su enfoque en la **atención meticulosa a los detalles y la creación de productos de alta calidad**. Cada pieza recibe especial atención, lo cual es fundamental para el atributo 2, directamente relacionado con nuestro enfoque artesanal y el atributo 1.

Mejora en la experiencia al cliente:

- **Personalización:** La atención personalizada marca la diferencia en el momento de la compra. En James, nuestros clientes no encuentran piezas prefabricadas; en cambio, traen sus necesidades y especificaciones, y nosotros las convertimos en realidad.
- La **restauración** es un valor añadido, ya que nos permite preservar modelos clásicos y enfocarnos en el aspecto sentimental de recuerdos o herencias generacionales, conservándolos a lo largo del tiempo. Esto no solo reduce residuos y el consumo de recursos como la madera, sino que también nos posiciona como una marca más comprometida con el medio ambiente.

Validación con consumidores

Para la validación con los consumidores, se desarrolló un prototipo de cliente o "proto persona" específico para James Muebles. Este perfil nos permite identificar a quienes podrían estar interesados en nuestra propuesta y proporcionarnos retroalimentación sobre las mejoras sugeridas. La proto persona de James Muebles se caracteriza por:

Figura 7 Proto persona



Fuente: Elaboración propia

De los acercamientos con los consumidores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1 Resultados de la validación consumidores

Comentarios de consumidores	Hombres	Mujeres
Precio	Precio accesible, pagaría más por restauraciones	El precio es accesible, si pagase más por restaurar piezas que tienen valor sentimental para mí.
Producto	Me gusta la idea de artesanía igual a calidad, se puede agregar líneas estándar	Me gustan los productos personalizados, las piezas hechas a mano son de calidad.
Promoción	Centrarse en el lado sentimental de la trayectoria del taller, promocionar la calidad hecha a mano	Tocar el lado sensible de las personas al promocionar restauración de recuerdos
Plaza	No veo necesario un local físico, ahora todo se vende online es más rápido y fácil	Las ventas online captarían clientes de varios lugares.

Fuente: Elaboración propia

Solución estratégica mejorada con la validación con los consumidores

Estos datos fueron presentados a consumidores lo mismos que con su retroalimentación, ayudaron para mejorar o pulir ciertas ideas que ayudarán a mejorar el posicionamiento de la James Muebles, así que, finalmente se obtuvo la propuesta mejorada:

Producto: Se mantiene el producto como muebles artesanales de calidad hechos a mano y a medida y se toma la idea de fabricar algunos modelos estándar.

Precio: El precio se mantiene, se puede incrementar en restauración.

Plaza y Promoción: No se ve la necesidad de un local físico, se puede vender online promocionando la historia y tradición del taller, artesanía y calidad y la restauración de piezas por su valor sentimental

Conclusión y desafíos de la Marca

En general se valora un producto por el trabajo que toma realizarlo y el valor sentimental con el que sea promocionado, por tanto, el precio se mantiene, en este caso los muebles artesanales son costosos no caros, debemos centrarnos en tocar el lado sentimental del cliente promocionando la restauración con la cual podrán mantener piezas para toda la vida, publicando en redes sociales videos cortos que promocionen la trayectoria, historia y el valor artesanal de las piezas de calidad.

Producto: Prototipo de modelo estándar para gente que no requiere modelos personalizados

Plaza: Página en Instagram para ventas online, Convenio con constructoras para promocionar los productos.

Promoción: Promocionar historia, trayectoria, restauración con valor sentimental.

Dirección Estratégica Empresarial

Tras realizar el análisis de la situación actual del negocio y definir los enfoques estratégicos para la promoción del producto en el mercado, de acuerdo con el segmento al que pertenece, se vuelve fundamental implementar estrategias que generen transformaciones en los procesos internos de administración, producción, ventas, gestión del talento humano y activos fijos. Estos cambios permitirán alinear las operaciones con los objetivos estratégicos establecidos, facilitando así la inserción del negocio en el segmento de mercado deseado.

Con este propósito, se han diseñado diversas estrategias, entre las cuales se incluyen la definición de ventajas competitivas, la identificación del segmento objetivo y la elaboración de una pirámide estratégica que orientará la dirección del negocio hacia el logro de sus metas. Asimismo, se han considerado factores externos del entorno, tales como aspectos legales, tributarios, ambientales y tecnológicos, con el fin de establecer una estrategia integral que permita su aplicación efectiva dentro del negocio.

Ventajas competitivas

1. Se debe hacer énfasis en **la artesanía**, relacionándola directamente con la calidad y la durabilidad de las piezas, ya que al ser un producto elaborado a mano se manejan cuidadosamente los detalles por lo que la gente que prefiere la calidad elegirá nuestros muebles.
2. Modelos **personalizados a medida**, en la actualidad las nuevas viviendas son espacios más reducidos como departamentos, para lo cual los modelos estándar no se ajustan a la necesidad, ofrecemos el servicio de adaptar los modelos a los espacios donde se van a colocar.
3. **Servicio de restauración** de modelos clásicos, nos apegamos a la parte sensible de las familias clásicas, que quieren mantener un juego de sala heredado por el valor sentimental que este significa, o simplemente porque la estructura aún está en buen estado y solo quiere actualizar el modelo o cambiarlo de tapiz para combinarlo con su nueva decoración, sin gastar en nuevo la restauración sería una excelente opción. Se podría decir que sería un plus ecológico al reducir desechos y uso de materia prima como la madera.

Análisis de las tendencias de los clientes

1. Siempre mantenerse en constante investigación sobre los gustos y preferencias de los clientes, identificar los colores, modelos, actuales para poder fabricarlos y adaptarnos a los cambios. Se puede practicar **observación en los principales almacenes de muebles** de la ciudad para ver qué es lo que en realidad la gente está comprando.
2. Se puede crear **un nuevo canal de distribución**, online mediante el cual podemos responder todas las inquietudes de los clientes, se puede generar una página web en donde se puedan exhibir los trabajos realizados y se puedan agregar al carrito, escogiendo variables como: medidas, tapiz, acabados, entrega a domicilio ya sea para muebles nuevos o restauraciones.
3. **Asistiendo a ferias de exposición de muebles**, ferias de diseño de interiores y decoración de espacios, para estar siempre a la vanguardia con las necesidades de los clientes. Se puede agregar adaptables tecnológicas a los muebles como cargadores de celulares, puertos USB, parlantes, muebles especializados para gamers con parlantes que aíslen el sonido externo.

Construye tu marca

1. Para el posicionamiento de la marca se debería enfocar en tres factores clave como diferenciadores: **atención personalizada** y personalización de los productos, haciendo énfasis a que no se comprará un modelo genérico sino uno que se adapta a sus necesidades. **Calidad y durabilidad**, relacionando directamente la artesanía con hecho a mano y cuidando los detalles. y por último con lo que respecta a **restauraciones valor emocional del cliente**, ya que le permitimos conservar piezas que no solamente representan algo físico sino un recuerdo familiar.
2. El nombre es corto: **JAMES fácil de recordar**, debemos promocionar JAMES como equivalente de artesanía de calidad, se puede centrar la publicidad de JAMES en las páginas de redes sociales con cortos en donde mostremos toda la trayectoria del taller (20 años de experiencia) en donde se muestre su evolución, el tiempo y la permanencia comunicarían garantía en la calidad del trabajo respaldada en la experiencia hacia el público objetivo.
3. El slogan es **“Artesanía que perdura en el tiempo”** de igual manera para poder llegar con el slogan a los clientes objetivos se debe comunicar específicamente cortos de cómo se elaboran las piezas, además de que con la frase “perdura en el tiempo” estamos promocionando la restauración de piezas por un valor sentimental.

Servicio diferenciador

1. Como estrategia de servicio preventiva, se puede aplicar el poder encontrar modelos estándar para **guiar su compra en la página web**, página de Facebook o página de

Instagram, se debe **manejar cuidadosamente las respuestas** a las consultas realizadas por esta vía para que sean oportunas, así captaremos al cliente y una posible compra.

2. **Cuidar los detalles al momento de realizar los diseños** que se van a ofrecer al cliente, conocer bien sus preferencias, gustos y deseos para poder analizar qué modelo se adaptaría mejor, podemos realizar una pequeña entrevista presencial o un cuestionario que nos permita conocer mejor sus necesidades para poder ofrecerle un producto específico.
3. **Establecer un tiempo de garantía** específico para los muebles que se han vendido, se deben seleccionar cuidadosamente a los proveedores de la materia prima para no tener problemas de calidad, tener una respuesta inmediata a algún reclamo o problema que el cliente presente luego de que realizó la venta, asegurar que el producto va a durar más de lo que se espera, fidelizará al cliente ya que dentro de unos años puede regresar con el modelo para restaurarlo o actualizarlo.

Mejora el modelo y concepto de la empresa

1. **Durabilidad y mantenimiento:** Los clientes buscan que no solo sean estéticamente agradables y cómodos, sino también duraderos y fáciles de mantener. Por ello la resistencia al desgaste y la facilidad de limpieza se deben tener en cuenta al momento de la fabricación, se debe controlar los procesos de producción para que aseguren la calidad de las piezas ya que estamos relacionando nuestra marca de artesanía con calidad y durabilidad.
2. **Adaptación al espacio y estilo significa personalización:** En la elección de los muebles, es esencial considerar cómo se adaptarán al espacio disponible en tu casa o departamento, así como a la decoración y estilo existente. Debemos **facilitar al cliente con el diseñador para que les brinde opciones** que cumplan y se adapten a sus necesidades
3. **Generar alianzas con constructoras** o bienes raíces para que nos permitan mostrar nuestro producto a las personas que van a adquirir una nueva casa o departamento, podemos colocar un stand en donde podemos mostrar los modelos, y ofrecer los servicios de personalización de acuerdo con los espacios nuevos que se vayan a comprar.

Investigación de mercado

1. Existen nuevos segmentos de mercado de muebles, podemos realizar observación o investigación directa con las personas que compran departamentos o casas nuevas, realizando preguntas que nos permitan tener **información asimétrica**, podría ser: ¿le gustaría que tomáramos las medidas de su espacio y le ofreciéramos una sala que se adapte, o si le gustaría que nuestro diseñador de interiores le diseñe los muebles

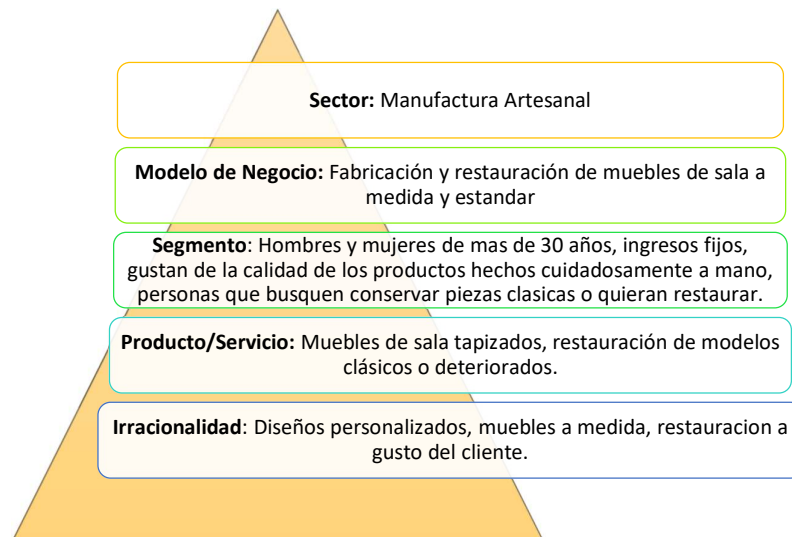
que se acoplen bien a sus espacios? O si además ¿le gustaría que luego en el proceso se le envíe evidencia de cómo va quedando el modelo para que él pueda hacer los cambios que guste?

2. Obtener **información asimétrica** para destinar correctamente el servicio de restauración haciendo preguntas como: ¿Le gustaría que sus muebles antiguos tengan una nueva vida? O ¿le gustaría conservar los recuerdos de momentos felices que se compartieron en sus muebles? Los muebles para mucha gente tienen un valor sentimental, y podríamos aprovechar esa oportunidad para promocionar el servicio de restauración de modelos.
3. Generar **grupos focales** de gente por edades, de entre 30-40 40-50 y más de 50 para poder identificar los gustos y preferencias por edades, luego podemos analizar demográficamente la población para ver en que productos podemos especializarnos. Así sabremos a que segmento o persona destino dirigirnos ya sea con la personalización de modelos, con modelos estándar, o con el servicio de restauración, nos permitirá generar la publicidad de manera correcta a la persona o cliente destino.

Modelo de Planificación

Pirámide estratégica

Figura 8 Pirámide Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Modelo de planificación estratégica

Producción

Objetivo 1

Cumplir con todas las etapas del proceso de producción siguiendo los estándares de calidad establecidos en todas las salas producidas.

Políticas

1. Contratar a personal capacitado en cada una de las etapas del proceso para garantizar la calidad en la ejecución.
2. Mantener tiempo de supervisión adecuado en cada una de las áreas para asegurar el cumplimiento del proceso.

Estrategias

1. Tener el conocimiento del proceso productivo, para poder realizar evaluaciones al personal que vaya a ingresar a laborar, saber cómo se hace el proceso es importante para poder supervisar y controlar.
2. Tener capacitación constante y actualización en los procesos, realizar un plan de capacitación anual, en diferentes áreas como calidad, acabado final, y eficiencia en el uso de los recursos.
3. Generar un buen ambiente laboral, tener espacios en donde se pueda generar buena comunicación, compartir experiencia y generar procesos de mejora.

Objetivo 2

Mantener las maquinarias y herramientas en buen estado para asegurar la calidad y fluidez del proceso productivo.

Políticas

1. Los operarios deben conocer el funcionamiento de las maquinarias para poder utilizarlas de manera adecuada.
2. Se debe cumplir con un plan de mantenimiento anual para revisión y aseguramiento del buen estado de la maquinaria.

Estrategias

1. Plan de mantenimiento anual, contratando a ingenieros mecánicos, eléctricos que conozcan el funcionamiento de las maquinarias, y realicen cada año un chequeo preventivo y de ser el caso correctivo de las maquinas.
2. Innovación de maquinaria, estar en constante revisión de la nueva tecnología para poder actualizar los procesos.
3. Capacitación de operarios siempre que se adquiera nueva maquinaria para el proceso.

Objetivo 3

Utilizar las materias primas de manera adecuada para no generar desperdicios.

Políticas

1. Utilizar las materias primas establecidas en la orden de producción de acuerdo con el modelo a producir.

2. Llevar un control adecuado de las existencias de materia prima, registrando todas las entradas y salidas por material.

Estrategias

1. Generar ordenes de producción por pedido. De acuerdo con las solicitudes de clientes se generará una orden de producción en la cual se detallarán todas las materias primas con las cantidades a utilizarse, las mismas que deben ser despachadas revisando el stock en proceso para despachar solo lo necesario para el nuevo pedido.
2. Controlar los stocks de materia prima en proceso, una vez que se termine el proceso de la orden de producción se emitirá un reporte de las materias primas que tengan remanentes para regresarlas al stock y así evitar desperdicios.
3. Capacitación a los operarios, en cortes de tela, cortes de madera, generando plantillas que permitan optimizar la materia prima para que el número de piezas que se obtenga de un metro de tela o de un tablón de madera sea el óptimo.

Ventas

Objetivo 1

Ampliar la cartera de clientes para recuperar los niveles de ventas de los años antes de la pandemia, 20.000 USD al año.

Políticas

1. Los clientes tienen el servicio de diseñador, para que los diseños sean adaptados a sus necesidades.
2. El producto tiene garantía de 5 años, y si el cliente regresa para la restauración o actualización del modelo le regalamos cojines con los nuevos tapices.

Estrategias

1. Contratación de un diseñador, esta persona está presta para visitar el espacio donde el cliente necesite colocar sus muebles, el mismo puede ofrecer hasta 3 modelos para que el cliente los escoja, el cliente puede agregar adaptables tecnológicos como cargadores, parlantes, puestos USB, los muebles saldrán a medida y con personalizados.
2. Alianza estratégica con constructoras y bienes raíces, podemos publicitar nuestra marca de primera mano con las personas que están a punto de adquirir su hogar para que en conjunto puedan adquirir los muebles.
3. Nuevos canales de distribución, crear una página de Instagram, Facebook, página web que le permita al cliente realizar compras en línea, de una manera más rápida y fácil. Tener una persona que maneje estas páginas para que las respuestas sean oportunas y captar la venta.

Objetivo 2

Mantener la cartera de clientes de Machala, Portoviejo, y Cuenca.

Políticas

1. Dar seguimiento y respuesta inmediato a las cotizaciones solicitadas por los clientes, máximo 2 días.
2. Garantizar el cumplimiento de los pedidos, tomando en cuenta el tiempo de transporte hacia las otras ciudades.

Estrategias

1. Descuentos por pedidos de varios modelos, se aplicará un % de descuento a los pedidos grandes a otras ciudades, para mantener al cliente.
2. Hay que asegurar que los muebles lleguen en buen estado, empaquetando de manera adecuada para que no sufran golpes ni daños en el tapiz.
3. Seguimiento a las órdenes de producción, se debe generar un reporte detallado de las ordenes que deben producir y los días para los cuales se deben enviar para asegurar las entregas y no fallar al cliente.

Objetivo 3

Vender la idea de la marca como James Muebles, artesanía que perdura en el tiempo, relacionando artesanía con calidad, durabilidad y perdurabilidad con el servicio de restauración de modelos.

Políticas

1. Llevar un correcto manejo de las redes sociales, siendo constantes y colgando un post diario, con contenido de valor.
2. Publicitar la marca de manera adecuada en redes sociales.

Estrategias

1. Promoción, generar publicidad y propaganda directamente relacionada con el valor sentimental del servicio de restauración para las personas, tal vez por algún recuerdo, o tal vez por una herencia generacional.
2. Garantía en los procesos, promocionar la historia de la trayectoria del taller, desde sus inicios, como fue creciendo, para que la gente conozca de dónde venimos, la experiencia es un respaldo de la calidad del trabajo a realizar.
3. Publicidad boca a boca, el servicio que reciba nuestro cliente será el que asegure que nos recomiende, es importante que tengamos claro que, desde el servicio de preventa con la asesoría del diseñador, con la toma de medidas de los espacios, con la entrega de las tres opciones, y luego haciéndolo parte de todo el proceso hasta la entrega del producto final, serán clave para que se fidelice y recomiende.

Integración de los recursos estratégicos

Producción

Estrategias de reclutamiento

- Crear publicaciones de puestos vacantes en línea de manera correcta, destacando las habilidades técnicas de producción necesarias para desempeñar el cargo.

- Crear publicaciones en LinkedIn y Facebook incluyendo los beneficios que tendrán el postulante al momento de ingresar a la empresa
- Promocionar las vacantes en los centros de preparación técnica artesanales, donde se brindan los conocimientos técnicos y los estudiantes buscan comenzar a practicar lo aprendido.

Estrategias de selección

- Revisión de las hojas de vida entregadas para escoger las carpetas que se apeguen al cargo
- Confirmar las referencias presentadas para asegurar que la información sea veraz.
- Realizar pruebas psicológicas y de conocimientos técnico
- Realizar una entrevista cara a cara

Estrategias de motivación

- Generar espacios donde se pueda escuchar las opiniones de los empleados de todos los niveles
- Reconocimiento de los méritos de los empleados, con programas donde se premie la trayectoria
- Generar y mantener un ambiente donde haya libertad de acción y flexibilidad
- Ofrecer cursos de especialización para motivar a los trabajadores a la mejora continua de habilidades.
- Ofrecer premios o bonos al área que menos reproceso genere, para cuidar los tiempos de producción

Activos Fijos

Maquinaria: para proceso productivo

Cierra

Caladora

Canteadora

Clavadoras

Grapadoras

Rociadores de pegamento

Máquinas de coser

Mesas de trabajo y demás herramientas de menor valor.

Nave: donde se lleva a cabo el proceso productivo

Camioneta: Para compra de materias primas y entregas a domicilio

Sistemas

Sistemas de costos: nos servirá para llevar un mejor control de los costos de producción y poder determinar los márgenes correctamente.

Sistemas de producción: Manejar un sistema de producción nos ayudará a diferenciar los tiempos por fase del proceso, los costos, la materia prima que se ocupa, el tiempo de mano de obra y los inventarios tanto de producto en proceso y terminado.

Sistemas de control de calidad: Controlar y revisar los productos cuando han llegado al final del proceso productivo nos ayuda a garantizar que todas las piezas que salgan al cliente tengan los acabados que ofrecemos.

Ventas

Estrategias de reclutamiento

- Crear publicaciones de puestos vacantes en línea de manera correcta, destacando las habilidades soft que necesita un vendedor, poder llegar a los clientes, convencer de la venta y fidelizar y desempeñar el cargo de la mejor manera.
- Crear publicaciones en LinkedIn y Facebook incluyendo los beneficios que tendrán el postulante al momento de ingresar a la empresa

Estrategias de selección

- Revisión de las hojas de vida entregadas para escoger las carpetas que se apeguen al cargo
- Confirmar las referencias presentadas para asegurar que la información sea veraz.
- Realizar pruebas psicológicas y de conocimientos técnico
- Realizar una entrevista cara a cara

Estrategias de motivación

- Generar espacios donde se pueda escuchar las opiniones de los empleados de todos los niveles
- Reconocimiento de los méritos de los empleados, con programas donde se premie la trayectoria
- Generar y mantener un ambiente donde haya libertad de acción y flexibilidad
- Reconocer un % extra de sus ingresos de acuerdo con las ventas que se hayan cerrado en el mes.
- Determinar metas que se puedan cumplir y sean reales para que el vendedor llegue y se vea motivado a seguir mejorando, para incrementar su % de ganancia.

Activos Fijos

Computador: Para que se realicen las estrategias y contacten a los clientes vía correo electrónico.

Teléfono Celular: Necesario para que se comunique con los clientes

Sistemas

Sistema de ventas y cobranzas: El sistema nos permitirá tener un control más preciso de las ventas, así como conocer las necesidades específicas de cada cliente, incluyendo términos de pago y entrega, modelos exclusivos solicitados, y gestionar eficazmente la cartera vencida y por cobrar. Además, nos facilitará analizar los ingresos por ventas según cliente y ciudad. Tener toda esta información sistematizada nos capacita para tomar decisiones más acertadas.

Marketing

Estrategias de reclutamiento

- Crear publicaciones de puestos vacantes en línea de manera correcta, destacando las habilidades y conocimientos de marketing necesarios para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Crear publicaciones en LinkedIn y Facebook incluyendo los beneficios que tendrán el postulante al momento de ingresar a la empresa

Estrategias de selección

- Revisión de las hojas de vida entregadas para escoger las carpetas que se apeguen al cargo
- Confirmar las referencias presentadas para asegurar que la información sea veraz.
- Realizar pruebas psicológicas y de conocimientos técnicos apegados al cargo
- Realizar una entrevista cara a cara

Estrategias de motivación

- Generar espacios donde se pueda escuchar las opiniones de los empleados de todos los niveles
- Reconocimiento de los méritos de los empleados, con programas donde se premie la trayectoria
- Generar y mantener un ambiente donde haya libertad de acción y flexibilidad
- Determinar un % de rentabilidad sobre la inversión en marketing como un indicador de gestión de esta área para definir metas a cumplir que motiven a mejorar.

Activos Fijos

Computador: Para que se realice las estrategias publicitarias

Sistemas

Sistema de Marketing: nos permitirá establecer indicadores y controles para validar la rentabilidad de nuestras campañas. Además, nos facilitará el seguimiento de cada campaña

para determinar cuándo es necesario ajustarlas o mantenerlas. También nos ayudará a dirigir cada campaña específicamente a los clientes adecuados según la temporada

Activos Intangibles

Marca: Iniciar el posicionamiento de la marca como JAMES, sinónimo de artesanía perdurable en el tiempo, implica vincularla directamente con valores como calidad, durabilidad y meticulosidad artesanal. Esta estrategia no solo contribuirá a aumentar el reconocimiento de nuestra marca entre los clientes actuales, sino que también fomentará el boca a boca positivo, fundamental para el crecimiento gradual de su valor.

Know How: La experiencia de más de 20 años en fabricación de muebles, nos respalda y es el valor agregado que tiene el taller.

Modelo de retención de clientes

Estrategias de captación

1. Participar en ferias locales de muebles, en donde podemos dar a conocer nuestro producto, permitirá interactuar con los clientes potenciales y tener un acercamiento.
2. Utilizar las páginas de Facebook o Instagram para generar publicidad de los muebles, controlando las publicaciones diariamente, y dando un nivel de respuesta alto a las consultas o chats que envíen los interesados.
3. Generar alianzas con constructoras o bienes raíces para que nos permitan ofrecer los muebles a los potenciales clientes que en su mayoría son los que están a punto de adquirir una vivienda nueva.
4. Generar un espacio de casa abierta una vez al mes, para que los clientes puedan visitar el taller, ver el paso a paso del proceso y puedan confiar en nosotros para adquirir los muebles.
5. La publicidad boca a boca es muy importante porque son nuestros clientes con su percepción quienes hacen buena o mala publicidad, de esto depende que crezcan o bajen las ventas, por ello el nivel de servicio siempre debe ser óptimo para que los clientes recomienden.
6. Publicidad local, radios, influencers, para que se dé a conocer nuestra marca y se capten clientes, la idea es posicionar la marca JAMES como artesanía que perdura en el tiempo, directamente relacionada con la calidad y la minuciosidad de los detalles de lo que es hecho a mano.

Estrategias de repetición

1. El servicio al cliente es una de las estrategias más importantes de repetición, un cliente regresará siempre a donde lo atendieron de una manera excepcional
2. Ofrecer promociones por segunda compra, o poner un descuento para la siguiente compra, entregando cupones.

3. Eventos donde se promocionen ciertos tipos de muebles en precios, modelos calidad e invitar a los clientes que han realizado las últimas compras de ese valor o mayores.
4. En fechas especiales como navidad, fin de año, entregar un recuerdo con la marca de la empresa hace que la marca tenga un espacio en el hogar del cliente, nos verá y cuando necesite muebles acudirá a nosotros.
5. Entregar obsequios con las compras, pequeños, pueden ser cojines, centros de mesa, o algún accesorio que vaya acorde al modelo de la sala, el cliente regresará gustoso a su siguiente compra o nos recomendará.

Estrategias de relación

1. Dar un seguimiento post venta, tener la base de datos de nuestros clientes con sus contactos nos brinda la facilidad de ofrecerle atención post venta. Si al momento de colocar el mueble tuvo algún problema, si tuvo alguna dificultad que nos lo haga conocer para resolverla de inmediato.
2. Poder tener testimonios grabados de los clientes, en donde indiquen la experiencia que tuvieron y nos recomienden nos da un plus de confianza y relación con el cliente.
3. La personalización del servicio al cliente, le hace sentir importante, escuchar sus necesidades, sus gustos, preferencias que busca en su sala, es parte importante de construir una relación con el cliente.
4. Comunicar siempre de nuevos lanzamientos, líneas de salas, nuevos productos a los clientes para que siempre estén atentos al taller para la compra.

Estrategias de vinculación

1. Hacer un reconocimiento a los clientes en las fechas especiales como su cumpleaños, enviarle un recuerdo con la marca.
2. Crear un programa de suscripción con los clientes frecuentes para que reciban ofertas exclusivas o sean los primeros que vean los nuevos modelos de la temporada.
3. Dar un descuento adicional al cliente por cada recomendación o cliente nuevo que traiga a la empresa, esto hará que el cliente nos recomiende, lo fideliza y además atrae clientes nuevos.

Caso Integrador

Participación de mercado

- Diferenciación del producto por calidad, relacionando directamente artesanía hecha a mano con el cuidado de los detalles del acabado del producto final.
- Segmentar el mercado, realizando una investigación estratégica para poder destinar de manera correcta las publicidades y los servicios, de modelos nuevos, personalizados, vintage, clásicos y el servicio de reestructuración.

- Escoger los canales de distribución adecuados, mantener la venta directa al cliente, almacenes, abrir nuevos canales de distribución actualizados que se adapten a las necesidades del mercado, por ejemplo, tiendas online, página de Facebook o Instagram.

Incremento de ventas

- Promocionar poniendo énfasis en la personalización de los modelos a medida para que se puedan adaptar los gustos y necesidades de los clientes.
- Promocionar el servicio de restauración para que los clientes no solamente tengan que adquirir modelos totalmente nuevos, sino que puedan mantener sus piezas, conservando el diseño o actualizándolo, evaluando el estado de las piezas para poder realizar un trabajo garantizado.
- Promocionar la marca del taller como artesanía que perdura en el tiempo, dando a conocer la trayectoria del taller, con las historias de los fundadores, y su experiencia, la experiencia garantiza el conocimiento y la garantía de las piezas con calidad.

Rentabilidad

- El control de los procesos de producción es clave, tener el control sobre cada una de las etapas del proceso se puede identificar donde somos menos rentables para buscar soluciones, optimizar los recursos, materia prima y tiempos perdidos.
- Aplicar un sistema de costos que nos permita identificar correctamente los costos variables y fijos, y sobre este poder determinar los precios con el margen de ganancia correcto.
- Llevar un control adecuado de los créditos de los clientes, las ventas que se realizan, de acuerdo con los términos de pago que se haya acordado al inicio de la negociación, cumplir con los tiempos de entrega pactados con los clientes.

Crecimiento

- Generar convenios con constructoras o bienes raíces para que nuestros productos se exhiban en sus casas abiertas, así podemos tener más clientes potenciales.
- Incrementar líneas de producción, no solo de muebles de sala, sino otros tipos de tapizados, camas, sillas, mesas, verificando nuestra capacidad productiva.
- Buscar clientes en otras ciudades del país, realizar envíos a todas las ciudades del país.

Posicionamiento

- Posicionamiento de la marca con publicidad frecuente en redes sociales enfocándose en artesanía que perdura en el tiempo.
- Brindar un servicio totalmente personalizado, para preventa, venta y post venta, hacer que nuestros clientes se sientan importantes para nosotros,

acomodándonos a sus necesidades desde los diseños, medidas y cambios en modelos.

- Apegarnos a lado sentimental de la renovación de modelos, la restauración es una pieza clave para las personas que no quieren deshacerse de sus modelos clásicos y al contrario quieren mantenerlos. También puede ser referido como un plus de marca verde por reducción de desperdicios.

Reputación corporativa

- Hay que asegurar que los modelos y diseños sean exactamente los que el cliente escogió, medidas, tapices, asientos, esto se puede hacer mediante la entrega e instalación, en el momento que se va a realizar la entrega se hace un check list de las características que debe cumplir junto con el cliente así conservamos la confianza y garantía.
- Cumplir con los tiempos de entrega establecidos, para ello el proceso de producción debe estar correctamente planificado y estructurado.
- El servicio juega un papel muy importante en la reputación, un cliente que es bien tratado desde el principio y fin de su venta será un cliente fidelizado.

Desarrollo de Marca

- Analizar si el logo y nombre son memorables, tiene que ser un nombre corto y fácil de recordar y el logo debe apegarse a las cualidades principales de la marca, artesanía, perdurable, y cuidando los detalles.
- Publicitar la marca para que sea memorable para el cliente, generar un slogan llamativo y fácil de recordar. "Artesanía que perdura en el tiempo"
- La publicidad relacionada directamente con lo sentimental o con las emociones de los clientes, genera recuerdos en ellos y deja la marca en su memoria.

Desarrollo de nuevos productos

- Asistir siempre a ferias de muebles, de diseño de interiores, ferias de decoración y espacios para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias
- Analizar las necesidades actuales de los clientes, realizando preguntas que nos permitan encontrar respuestas asimétricas para diferenciar nuestros productos nuevos de los existentes.
- Buscar siempre el feedback de los clientes, es una buena estrategia para poder generar nuevos productos, ya que nos pueden dar ideas de elementos que se pueden agregar o quitar de los diseños.

Crear valor

- Apegarse a la parte de marca verde al brindar un servicio de restauración con el que evitemos desperdicio y disminuyamos el uso de recursos naturales como la madera, es una forma de crear valor como eco amigable.

- Crear alianzas con los centros de capacitación para que los estudiantes de ramas técnicas o artesanales puedan realizar sus trabajos, pasantías en el taller genera valor de responsabilidad social.
- Una correcta disposición de los desechos, como por ejemplo la donación del aserrín para la gente que tienen áreas donde crían animales, como vacas, cerdos gallinas, genera un valor de sociedad al taller.

Fidelización

- Vender productos de buena calidad, cumpliendo con los diseños escogidos, con los mejores materiales, dar servicio de preventa, venta y post venta, incrementa la posibilidad de fidelizar clientes.
- Brindar opciones de crédito, analizando las capacidades de pago hace que los clientes regresen a realizar su compra.
- Regalar obsequios por las compras, hace sentir al cliente valorado y alagado con esto sabe que en su siguiente compra también podrá llevarse algo adicional a lo que compró pagando solo por el bien principal.

Estrategias de Sostenibilidad

- Reutilizar y reciclar madera de desechos de producción o de muebles antiguos, aplicando principios de economía circular.
- Priorizar acabados no tóxicos, como barnices al agua, ceras naturales o aceites ecológicos.
- Implementar un sistema de clasificación y reciclaje de los residuos (madera, cartón, plásticos, etc.).
- Reutilizar retazos o sobrantes de madera en la creación de productos más pequeños (accesorios, muestras, decoración).
- Establecer alianzas con artesanos u organizaciones que puedan dar uso a los residuos del taller.
- Instalar iluminación LED y sistemas de apagado automático para reducir el consumo eléctrico.
- Evaluar la posibilidad de incorporar fuentes de energía renovable, como paneles solares a pequeña escala.
- Involucrar a la comunidad local en los procesos, estableciendo redes con proveedores, diseñadores o estudiantes.
- Comunicar el compromiso ambiental del taller en etiquetas, redes sociales o en la ficha de cada producto.
- Fomentar la educación del consumidor sobre el valor del mobiliario sostenible y artesanal.

Indicadores de gestión de control de estrategias

Tabla 2 Indicadores de Gestión de control Producción

Área	Estrategias	Indicadores de gestión de control	Frecuencia de Medición	% Cumplimiento esperado
Producción	Conocimiento del Proceso para la evaluación del personal	Conocimiento del Proceso = $\frac{\text{Evaluaciones Técnicas realizadas en el proceso de contratación}}{\text{Nuevas Contrataciones}}$	Anual	100%
	Fallas Técnicas reportadas	#Fallas técnicas de maquinaria reportadas	Anual	<3
	Plan de mantenimiento anual	% Cumplimiento del plan de <i>mantenimiento</i> = $\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimientos planificados}}$	Anual	100%
	Innovación de maquinaria	# Ideas de innovación evaluadas al año	Anual	>2
	Capacitación de operarios por nueva maquinaria para el proceso.	% Operarios Capacitados = $\frac{\text{Operarios Capacitados}}{\text{Operarios que usan la nueva maquinaria}}$	Anual	100%
	Generar ordenes de producción por pedido	% Ordenes generadas = $\frac{\text{Pedidos bajo orden}}{\text{Total de pedidos}}$	Anual	100%
	Controlar los stocks de materia prima en proceso	Rotación Inventario Materia Prima = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	Anual	Según el material

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 Indicadores de gestión de control Ventas

Área	Estrategias	Indicadores de gestión de control	Frecuencia de Medición	% Cumplimiento esperado
Ventas	Contratación de un diseñador	% Visitas diseñador a clientes = $\frac{\# \text{ Asesorías prestadas a clientes}}{\text{Ventas}}$	Anual	100%
	Alianza estratégica con constructoras y bienes raíces	# Convenios	Anual	>2
	Nuevos canales de distribución, crear una página de Instagram, Facebook, página web	Alcance de redes y página web	Anual	Tendencia Creciente
	Descuentos por pedidos de varios modelos	%Salas vendidas con descuento = $\frac{\text{Salas vendidas con descuento}}{\text{Ventas sin descuento}}$	Anual	Tendencia Creciente
	Entregas en buen estado	%Entregas en buen estado = $\frac{\text{Entregas en buen estado}}{\text{Total entregas}}$	Anual	100%
	Seguimiento a las órdenes de producción		Anual	100%
	Promoción, generar publicidad y propaganda directamente relacionada con el valor sentimental del servicio	% Captación Publicidad storytelling = $\frac{\text{Post de Publicidad storytelling}}{\text{Total de Postings}}$	Anual	>80%
	Garantía post venta	%Garantías cubiertas = $\frac{\text{Reclamos de garantía cubiertos}}{\text{Total de garantías reclamadas por clientes}}$	Anual	100%
	Publicidad boca a boca, recomendaciones de clientes	%Clientes nuevos por recomendación= $\frac{\text{Clientes nuevos por recomendación}}{\text{Total de nuevos clientes}}$	Anual	>20%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Indicadores de gestión de control Sostenibilidad

Área	Estrategias	Indicadores de gestión de control	Frecuencia de Medición	% Cumplimiento esperado
Sostenibilidad	Reciclaje de madera y desechos de producción	$\% \text{Uso de madera reciclada} = \frac{\text{Madera reciclada}}{\text{Total de madera utilizada}}$	Anual	>30%
	Gestión eficiente de residuos	$\text{Volumen de residuos por unidad producida} = \frac{\text{Kg de residuos}}{\text{Total de producción}}$	Anual	Tendencia Decreciente
	Gestión correcta de residuos	$\% \text{Reciclaje} = \frac{\text{Desechos reciclados}}{\text{Total de desechos}}$	Anual	>80%
	Eficiencia Energética	$\text{Consumo eléctrico por unidad producida} = \frac{\text{KWH}}{\text{Unidades producidas}}$	Anual	Tendencia Decreciente
	Transparencia y comunicación con el cliente	$\% \text{Productos con ficha ambiental} = \frac{\# \text{Productos con informacion sustentable}}{\text{Unidades producidas}}$	Anual	100%
	Plan de capacitación anual	$\% \text{Cumplimiento del plan de capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}}$	Anual	100%
	Generar un buen ambiente laboral	Índice de clima Laboral = Encuesta de satisfacción aplicada a todos los empleados escala 1-10	Anual	>8

Fuente: Elaboración Propia

Entorno

Político

Según Asobanca Ecuador, “en tiempos de guerra, los recursos que normalmente se destinan al desarrollo económico son reasignados para fines de defensa. Esto puede llevar a recortes en programas sociales, aumentos de impuestos y endeudamiento público para financiar los esfuerzos requeridos. En Ecuador, estos sacrificios económicos son particularmente complejos debido a la coyuntura fiscal que atraviesa el país desde hace varios años” (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024,párr.1).

El más reciente informe del Banco Mundial ha revisado a la baja las proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2024. En octubre de 2023, el multilateral pronosticó un crecimiento de 1,9% para el año, no obstante, la última actualización sitúa la perspectiva en un 0,7%. Esto implica una disminución de 1,2 puntos en la estimación de crecimiento en 2024. Este ajuste en las previsiones económicas coincide con una declaración sin precedentes por parte del Gobierno, de aplicar un “Estado de Guerra” contra la delincuencia organizada. La medida refleja la urgencia y la gravedad de la situación de seguridad en Ecuador, donde la presencia de grupos delictivos ha generado incertidumbre (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024,párr.2)

“Sin embargo, las medidas adoptadas dentro de este ambiente de guerra han dado señales confusas para la economía del país” (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024,párr.3).

Por ejemplo, el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) puede interpretarse como una medida que busca disponer de recursos que financien la lucha contra el crimen organizado. El incremento de este tributo contribuye a generar confianza entre los inversionistas internacionales y atraer recursos frescos adicionales al país. No obstante, es importante tener en cuenta que los ajustes fiscales deben ser cuidadosamente calibrados para evitar impactos negativos en la actividad económica y en el bienestar de la población. (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024,párr.4)

Enmarcada en una discusión política, estos impuestos se van en contra de los principios de seguridad jurídica al generar incertidumbre para el sector empresarial, para las inversiones y para el sector financiero. Además, los principios empresariales de generación de rentabilidad, empleo y crecimiento fueron atacados, al gravar directamente a las ganancias y discriminando al sector financiero con un impuesto único que tiene una tarifa que es casi 8 veces mayor que la tarifa sobre las utilidades del sector empresarial. (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024, párr. 6)

En este contexto, existen medidas adicionales que, si bien presentan una alta complejidad política para su implementación, podrían contribuir significativamente a la generación de mayores recursos fiscales. Estas acciones resultarían fundamentales para enfrentar la coyuntura actual y mitigar el déficit fiscal, el cual alcanzó los USD 6.241 millones en diciembre de 2023. (Asociacion de bancos del Ecuador, 2024)

Revisión del gasto público: Es imperativo llevar a cabo una revisión exhaustiva del gasto público en el ámbito gubernamental, con el fin de identificar posibles áreas de duplicación de funciones. Este proceso debe incluir la evaluación rigurosa de proyectos y programas, con el objetivo de determinar su eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos. (Asociación de bancos del Ecuador, 2024)

Optimización de recursos: Resulta fundamental la implementación de políticas orientadas a la optimización de los recursos disponibles. Esto implica la búsqueda de alternativas más eficientes en la provisión de servicios públicos y en la ejecución de proyectos de inversión. Entre las medidas posibles se encuentran la reestructuración de programas existentes, la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora continua de los procesos administrativos. (Asociación de bancos del Ecuador, 2024)

Focalización de subsidios: En este ámbito, el gasto en subsidios, especialmente en combustibles, ha representado una carga significativa para las finanzas públicas en los últimos años. Durante 2022 y 2023, los subsidios constituyeron, en promedio, el 10% del total del Presupuesto General del Estado. Según la proforma presupuestaria de 2024, se proyecta un aumento del 38% en el gasto destinado a subsidios, alcanzando los USD 3.093 millones. (Asociación de bancos del Ecuador, 2024)

Impacto en los pequeños productores y artesanos:

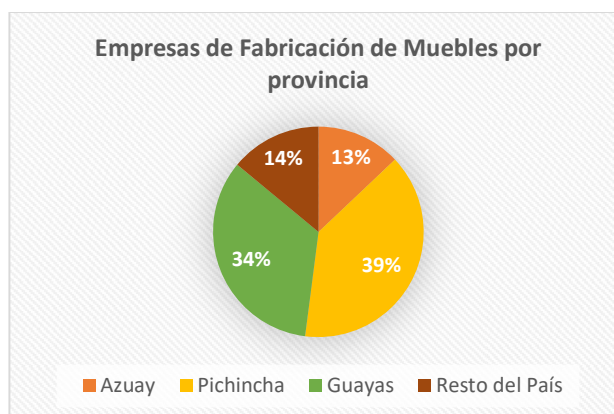
A partir del análisis del contexto nacional, es posible prever repercusiones adversas en diversos sectores, siendo los pequeños productores y artesanos los más vulnerables. La coyuntura actual, caracterizada por el enfrentamiento contra el crimen organizado, las decisiones en materia de subsidios a los combustibles y la proximidad del proceso electoral, ha derivado en un incremento sostenido de precios e impuestos. Esta situación ha encarecido el acceso a insumos y materias primas, lo que impacta negativamente en los márgenes de rentabilidad y sostenibilidad de sus actividades económicas.

Económico y social

En 2016, se registraron 100 empresas dedicadas a la producción de muebles de madera y sus componentes en Ecuador, las cuales se hallaban principalmente ubicadas en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay. En ese mismo año, se contrataron un total de 1.595 empleados para la fabricación de estos productos, siendo las empresas de tamaño mediano las que emplearon a la mayor cantidad de trabajadores, con 739 personas. (Corporación Financiera Nacional, 2018)

En conclusión, las provincias de Pichincha y Guayas concentran el 73% de la producción nacional de muebles, a pesar de que el sector ha enfrentado una reducción económica promedio del 11% anual. De acuerdo con los datos de las declaraciones fiscales, los ingresos de la industria Mueblera cayeron un 14% en 2015 y un 23% en 2016. Estos descensos se reflejan igualmente en las utilidades del sector, que también han experimentado una caída. (Corporación Financiera Nacional, 2018)

Figura 9 Empresas Fabricación muebles por provincia



Fuente: (Corporacion Financiera Nacional, 2018)

Segmentación de mercados

Según Flores y Sánchez, la segmentación de mercados es una herramienta que facilita la adaptación de estrategias de estandarización según las características de los mercados analizados. Esta metodología permite obtener un conocimiento más detallado de mercados específicos, comprendiendo que existen distintos patrones de consumo, motivaciones, actitudes y usos de productos. Esto, a su vez, permite identificar nuevos comportamientos de consumo y, en consecuencia, descubrir nuevas oportunidades de mercado. (Flores-Rueda, 2024) Además, señalan que la segmentación permite implementar estrategias de precios específicas para ciertos consumidores, tales como la reducción focalizada de precios en determinados períodos, la limitación del inventario disponible y la creación de percepciones de escasez.

Preferencias del consumidor

Según Quizhpe, Bustamante y Pacheco en su artículo "Comportamiento del consumidor antes y durante la pandemia del COVID-19 en la provincia del Oro", antes de analizar el comportamiento del consumidor, es fundamental reconocer que "el consumidor" es una persona que realiza compras motivada por la necesidad personal de adquirir o consumir un producto o servicio que satisfaga sus intereses y requerimientos. (Quizhpe, Bustamante, & Pacheco, 2023)

También señalan que:

Los consumidores se pueden segmentar en grupos con necesidades o cualidades homogéneas, tales como: edad, género, nivel educativo, oficio o profesión, poder adquisitivo, residencia, tipo de compra, deseos y necesidades de los consumidores. A esta indagación se agregan cinco tipos de consumidores: conservadores o consientes, consumidores inconscientes, críticos, despreocupados y consumidores congruentes. (Quizhpe, Bustamante, & Pacheco, 2023, párr. 4)

Durante los años de la pandemia, cuando se registró una notable caída en las ventas en diversos sectores, se evidenció un cambio significativo en el comportamiento del consumidor. Este cambio estuvo determinado por diversas variables, como las condiciones sanitarias desfavorables y la prevalencia de trabajos informales. Estos factores contribuyeron a la formación de un nuevo perfil de consumidor, que fusiona comportamientos previos a la pandemia, caracterizados por altos niveles de insatisfacción, con conductas posteriores a la pandemia, influenciadas por la tecnología y la incertidumbre. (Quizhpe, Bustamante, & Pacheco, 2023)

Tendencias del PIB

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), la proyección de crecimiento económico para 2025 se fundamenta en varios factores clave, entre ellos, un aumento del consumo privado, una mayor inversión tanto pública como privada, la ejecución de proyectos de infraestructura vial y energética, así como la concreción de nuevos acuerdos comerciales que potenciarán el intercambio de bienes y servicios del país. (Banco Central del Ecuador, 2025) No obstante, esta estimación es menos optimista que la planteada por el presidente Daniel Noboa, quien, durante el debate presidencial del 23 de marzo de 2025, afirmó que la economía nacional crecerá un 4 % en ese año. En contraste, el BCE prevé un crecimiento "superior al 2,5 %", lo cual, si se concreta, significaría la salida de Ecuador del periodo recesivo que caracterizó al año 2024, marcado por una crisis energética, una desaceleración del consumo interno y una profunda crisis de seguridad. (Banco Central del Ecuador, 2025) Según las cifras más recientes del Servicio de Rentas Internas (SRI), entre enero y noviembre de 2024, las ventas totales de la economía ecuatoriana —considerando tanto el mercado interno como las exportaciones— alcanzaron los USD 211.070 millones. Este resultado representa un crecimiento modesto del 2,3 % en comparación con el mismo período de 2023, lo que refleja una recuperación paulatina en el contexto de una economía que atravesó significativas dificultades durante el año 2024 (Andrade, Pisco, & Quinde, 2025)

A pesar de que la economía ecuatoriana se encuentra actualmente en una fase cercana a la recesión, resulta pertinente considerar, a partir de la experiencia acumulada en la última década, la posibilidad de una transición relativamente rápida hacia una etapa de recuperación. Un ejemplo reciente de esta dinámica se evidenció en diciembre de 2024. Aunque dicho repunte podría resultar poco sostenible en el mediano plazo, constituye un alivio temporal para la actividad productiva durante su duración o dentro del correspondiente ciclo económico. (Andrade, Pisco, & Quinde, 2025)

Ante este escenario, las recomendaciones estratégicas se orientan a priorizar la inversión en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa, **especialmente en el contexto de una creciente digitalización de la economía**. Asimismo, **se sugiere evaluar la apertura de nuevas líneas de negocio o la reformulación de las actuales**, apoyándose para ello en un análisis riguroso de las tendencias del mercado. Finalmente, se propone robustecer los presupuestos destinados a marketing y ventas, con énfasis en el diseño de estrategias de

corto plazo, incluidas aquellas que se apalanquen en incentivos como descuentos u otras tácticas promocionales. (Andrade, Pisco, & Quinde, 2025)

Tendencias de empleo

Según el informe de programación macroeconómica 2024-2028 publicado por el ministerio de economía y finanzas señala que: Para el año 2024, el Banco Central del Ecuador (BCE) proyectó una tasa de crecimiento económico del 1 % en comparación con 2023. Este escenario se desarrolla en un contexto marcado por condiciones adversas, como la declaratoria de conflicto armado interno a comienzos de 2024, cortes en el suministro eléctrico e inundaciones en la región Costa. Como resultado, la economía nacional registró una expansión moderada del 1,2 % en el primer trimestre del año. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

La desaceleración se explica principalmente por la contracción del consumo de los hogares, la disminución del gasto público, una menor inversión y una reducción en las exportaciones. No obstante, el crecimiento positivo fue posible gracias a la reducción de las importaciones y al incremento en la acumulación de inventarios, que compensaron parcialmente la caída de los otros componentes de la demanda agregada. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

Figura 10 Principales indicadores del sector real

En tasas de variación interanual y puntos porcentuales, según se indique					
Variable	2022	2023	2024	2023/2022 (en pp.)	2024/2023 (en pp.)
Crecimiento del PIB (%) (1)	9,8	4,6	1,2	-5,2	-3,4
Inflación anual (%) (2)	4,2	1,7	1,2	-2,6	-0,5
Participación global (PEA/PET) (%) (3)	66,6	64,4	64,8	-2,2	0,4
Desempleo (%) (3)	4,3	3,8	3,5	-0,5	-0,3
Empleo adecuado (%) (3)	33,8	36,4	35	2,6	-1,4
Pobreza (%) (2)	25,0	27,0	25,5	2,0	-1,6

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

En el ámbito laboral, los principales indicadores —como la tasa de participación, el empleo adecuado, el subempleo y el desempleo a nivel nacional— han mostrado una tendencia de estabilidad desde el periodo posterior a la pandemia. No obstante, los datos correspondientes al segundo trimestre de 2024 en zonas urbanas evidencian un aumento del subempleo. Durante este periodo, la tasa de desempleo nacional se situó en 3,5 %, sin variaciones estadísticamente significativas en comparación con el mismo trimestre de 2023, aunque se mantiene la tendencia descendente iniciada tras la pandemia. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

A pesar de estos avances, el acceso a empleos de calidad continúa siendo limitado para una proporción considerable de la población ocupada. Esto se refleja en la persistente baja tasa de empleo adecuado (35,0 %), el alto porcentaje de empleo inadecuado (61,4 %) y la elevada informalidad laboral (52,5 %). Además, se ha registrado una reducción en la cantidad de horas

semanales trabajadas por la población ocupada, que disminuyó de un promedio nacional de 34 horas con 30 minutos a 33 horas con 41 minutos. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

Contexto Internacional

Los últimos cuatro años han puesto a prueba la capacidad de la economía global para enfrentar una serie de choques adversos que se presentaron de manera casi simultánea. En primer lugar, la pandemia de COVID-19 y los confinamientos impuestos a nivel mundial generaron una contracción de la oferta económica, un fenómeno que solo puede compararse con las consecuencias de la Gran Depresión o las grandes guerras mundiales. Posteriormente, los problemas derivados de la cadena logística global y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania provocaron una crisis energética y alimentaria que, a su vez, impulsó una fuerte inflación. Esta inflación obligó a los bancos centrales a implementar políticas monetarias restrictivas, lo que podría haber comprometido tanto la estabilidad financiera como la recuperación económica posterior a la pandemia. Sin embargo, la economía mundial demostró ser resiliente, y las medidas de apoyo financiero adoptadas por los organismos multilaterales contribuyeron a mitigar los efectos de la crisis. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), se prevé que el volumen de comercio mundial crezca un 2,6 % en 2024. Este crecimiento, aunque positivo al compararlo con la caída del 1,2 % registrada en 2023, sigue estando por debajo de los niveles que se observaban antes de la crisis financiera global de 2008-2009. Cabe destacar que los organismos internacionales señalan que dicho crecimiento estará influenciado por diversas restricciones comerciales impuestas en varios mercados, la fragmentación de los flujos de comercio de bienes y la incertidumbre respecto a las políticas comerciales vigentes.

Figura 11 Proyecciones de crecimiento mundial 2024-2025

Región/ Año	En porcentaje					
	CEPAL		FMI		BM	
	2024 (p)	2025 (p)	2024 (p)	2025 (p)	2024 (p)	2025 (p)
Mundo	3,2	3,3	3,2	3,3	2,6	2,7
Economías avanzadas	1,7	1,8	1,7	1,8	1,5	1,7
Estados Unidos	2,6	1,9	2,6	1,9	2,5	1,8
Zona del Euro	0,9	1,5	0,9	1,5	0,7	1,4
Economías emergentes	4,3	4,3	4,3	4,3	4,0	4,0
China	5,0	4,5	5,0	4,5	4,8	4,1
América Latina y El Caribe	1,8	2,3	1,9	2,7	1,8	2,7
América del Sur	1,4	1,5	nd	nd	1,3	2,7
Ecuador	1,8	1,6	0,1	1,2	0,3	1,6

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

Aunque las proyecciones indican que entre 2024 y 2025 el crecimiento económico mundial continuará por debajo del promedio registrado entre 2010 y 2019, se espera que, a medida que la inflación disminuya y las tasas de interés regresen a sus niveles históricos, la actividad económica muestre signos de recuperación. En un contexto de tasas de interés más bajas, el abaratamiento del financiamiento podría contribuir a reducir la presión sobre las cuentas

fiscales y externas, fortalecer la estabilidad financiera y facilitar el acceso a nuevos recursos que permitan estimular la economía. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

Sin embargo, estas perspectivas están sujetas a una serie de riesgos de carácter geopolítico y económico. Entre los factores más relevantes señalados por organismos internacionales se encuentran: la persistente incertidumbre en torno a la política comercial, que podría derivar en la adopción de medidas restrictivas con efectos fragmentadores sobre las cadenas de valor global; un menor dinamismo en las economías avanzadas —particularmente en China y Estados Unidos—, lo cual podría afectar negativamente las exportaciones de países latinoamericanos; y un agravamiento de las tensiones geopolíticas, que podría traducirse en incrementos abruptos de los precios del petróleo y otras materias primas, elevando las presiones inflacionarias, afectando la logística internacional y el comercio marítimo. Asimismo, fenómenos naturales como sequías, inundaciones y otras condiciones climáticas extremas constituyen una fuente adicional de vulnerabilidad para la economía global. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2024)

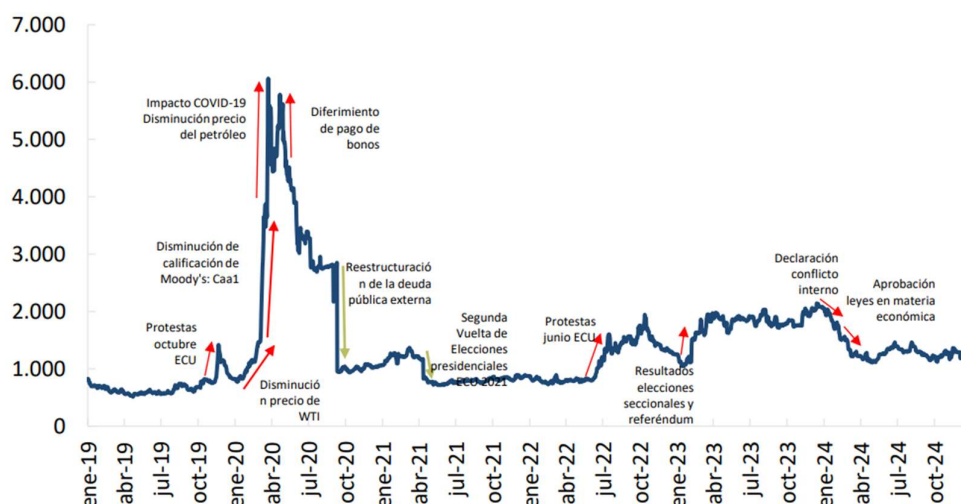
Comportamiento del Riesgo País

Al cierre del año 2024, el riesgo país de Ecuador se situó en 1.200 puntos básicos, lo que representó una reducción del 41,5 % (equivalente a 855 puntos) en comparación con los 2.055 puntos registrados el 31 de diciembre de 2023. Esta mejora significativa en el indicador refleja una evolución favorable en la percepción de los mercados internacionales respecto a la capacidad del país para cumplir con sus compromisos financieros. (Banco Central de Ecuador, 2025)

Durante el segundo semestre de 2024, el indicador de riesgo país de Ecuador experimentó un repunte, reflejando un deterioro en la percepción de los mercados respecto a la estabilidad económica y financiera del país. Esta tendencia al alza estuvo asociada a una serie de desafíos de carácter económico, político y de seguridad que incrementaron la incertidumbre entre los inversionistas. Entre los factores más relevantes que habrían influido en la recalificación del riesgo soberano, destaca la alta dependencia de la economía ecuatoriana de las exportaciones de petróleo, lo que la hace especialmente vulnerable a la volatilidad de los precios internacionales de esta materia prima. A este elemento estructural se sumó el impacto derivado de los resultados del referéndum nacional celebrado en 2023, mediante el cual se prohibió la extracción petrolera en el Parque Nacional Yasuní. Esta decisión, si bien respondió a consideraciones ambientales, tuvo consecuencias negativas en términos económicos, ya que implicó una reducción en la producción petrolera, afectando tanto al mercado laboral como a los ingresos fiscales provenientes de esta actividad estratégica. En conjunto, estos factores debilitaron la posición fiscal del Estado y contribuyeron al incremento del riesgo país, en un entorno ya marcado por tensiones estructurales y desafíos en materia de gobernabilidad y seguridad interna. (Banco Central de Ecuador, 2025)

Figura 12 Comportamiento del riesgo país - Ecuador

Puntos básicos, Ene. 2019 – Dic. 2024



Fuente: (Banco Central de Ecuador, 2025)

Considerando el actual contexto internacional, caracterizado por una recuperación económica moderada, persistentes presiones inflacionarias y elevados niveles de incertidumbre en el comercio global, se considera pertinente que el taller artesanal de muebles implemente estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad.

Entre las líneas estratégicas prioritarias se destacan la mejora de la eficiencia operativa, el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado y la diversificación de los canales de comercialización. En términos operativos, resulta aconsejable **invertir en la optimización de los procesos productivos**, con el objetivo de mejorar la gestión de recursos sin comprometer la calidad artesanal que distingue al negocio. Para ello, se recomienda la adopción progresiva de herramientas digitales accesibles que permitan gestionar pedidos, controlar inventarios y facilitar la comunicación con los clientes, mejorando así la eficiencia administrativa y la experiencia del usuario.

Por otro lado, **la creciente demanda global por productos auténticos, personalizados y sostenibles** representa una oportunidad para consolidar una propuesta de valor diferenciada. En este sentido, **el taller puede destacar su enfoque artesanal**, el uso de maderas locales y la incorporación de prácticas sostenibles como elementos clave para atraer a consumidores conscientes y con un alto grado de valoración por la producción responsable.

Asimismo, es fundamental **diversificar los canales de comercialización** para fortalecer la presencia en el mercado nacional y mitigar la dependencia de un número reducido de compradores o zonas geográficas. Una estrategia efectiva en este ámbito podría incluir la **conformación de alianzas** con diseñadores de interiores, arquitectos, hoteles boutique y tiendas especializadas, lo cual permitiría ampliar la red comercial y alcanzar segmentos de mayor valor agregado. Dicho esto, se busca dotar al taller de una mayor capacidad de

adaptación y sostenibilidad en un entorno económico global marcado por la volatilidad, la competencia creciente y la necesidad de innovación constante.

Cultural

Cuenca es famosa por su producción artesanal, en especial la fabricación de sombreros de paja toquilla, la cerámica, y los muebles de madera artesanal. Las técnicas tradicionales de los artesanos cuencanos se han transmitido de generación en generación. La artesanía cuencana refleja la destreza y la creatividad local, además de ser una forma importante de preservación cultural. Los turistas y los residentes valoran profundamente estos productos como representaciones auténticas de la ciudad. En Cuenca se encuentran varios mercados que venden artesanías tradicionales. Estos lugares son un punto de encuentro para turistas y locales, quienes buscan productos como sombreros, tejidos, cerámica, y muebles de madera hechos a mano. Los mercados representan una parte integral de la economía local, ya que no solo permiten que los artesanos expongan su trabajo, sino que también son espacios de interacción cultural donde se preservan las tradiciones.

Estilo de vida de los Cuencanos:

Los cuencanos tienen un fuerte sentido de pertenencia a su ciudad y a su cultura. Esto se refleja en la forma en que participan en eventos y festividades locales y otras celebraciones tradicionales que unen a la comunidad. Las tradiciones, tanto religiosas como sociales, son una parte fundamental de la vida diaria. **El aprecio por la artesanía y los productos locales es muy fuerte. Los cuencanos valoran la producción de artículos hechos a mano,** especialmente en áreas como la cerámica, los muebles de madera y los sombreros de paja toquilla. Esto se relaciona con el estilo de vida en el que se valoran las habilidades artesanales y la preservación de las tradiciones. La familia tiene un papel central en la vida cotidiana de los cuencanos. Las relaciones familiares son muy estrechas y se celebran con frecuencia reuniones familiares, especialmente en las festividades o durante eventos importantes, lo que refuerza los lazos comunitarios. El estilo de vida de los cuencanos se caracteriza por un equilibrio entre la tradición y la modernidad, con un fuerte sentido de comunidad, una profunda valoración por la cultura y las costumbres locales, y un aprecio por la naturaleza y el entorno que rodea la ciudad. La vida en Cuenca se mueve a un ritmo más tranquilo que en otras grandes ciudades, pero mantiene un espíritu activo y culturalmente enriquecedor, donde la familia, la espiritualidad y la sostenibilidad juegan roles esenciales.

Preferencias de consumo en muebles de los Cuencanos:

Muebles de madera artesanal: Los cuencanos tienen una gran valoración por los muebles elaborados a mano, en especial aquellos de madera. Esto está relacionado con la tradición artesanal de la ciudad, que es conocida por la producción de muebles de alta calidad. La madera, como el pino, la caoba y el cedro, es especialmente apreciada por su durabilidad y belleza natural.

Estilo rústico y tradicional: Muchos cuencanos prefieren muebles que sigan el estilo rústico o colonial, ya que están ligados a la estética local y la identidad cultural de la ciudad. Las piezas de mobiliario que conservan características tradicionales de la ciudad, como las sillas, mesas y vitrinas, son populares tanto en hogares como en negocios.

Inversión en piezas duraderas: Los cuencanos tienden a valorar la durabilidad en los muebles que compran. Prefieren invertir en piezas de buena calidad, incluso si el precio es más alto, porque consideran que esto representa un ahorro a largo plazo. Los muebles de **madera maciza** o aquellos con buenos acabados de metal y vidrio son altamente apreciados por su resistencia.

Herencia familiar y antigüedades: En Cuenca, muchas familias tienden a mantener muebles heredados de generaciones anteriores, lo que refleja un valor cultural por lo antiguo y lo tradicional. Las piezas de mobiliario antiguas a menudo se restauran o se mantienen en excelente estado para continuar con la tradición familiar.

Muebles personalizados: Existe una fuerte demanda de muebles personalizados que se adapten al estilo y las necesidades particulares de cada hogar. Los cuencanos valoran la posibilidad de elegir el diseño, tamaño y acabado de sus muebles, y muchos optan por talleres y fabricantes locales para obtener productos a medida.

Opciones accesibles: Existen muchos talleres artesanales y fábricas locales que ofrecen opciones de muebles de buena calidad a precios competitivos, lo que hace que los muebles artesanales sean accesibles para una parte considerable de la población.

Decoración tradicional y moderna fusionada: Una tendencia creciente es la mezcla de estilos tradicionales con elementos modernos. Por ejemplo, un **sofá moderno** puede combinarse con una **mesa de comedor de madera tradicional**, creando un ambiente ecléctico que refleje tanto la historia local como las tendencias contemporáneas.

Industrial y Tecnológico

En el análisis industrial resulta fundamental considerar el desempeño del sector manufacturero, dado que este comprende, entre otras actividades, la fabricación de muebles. El sector manufacturero forma parte del conjunto de actividades que, en su conjunto, representan aproximadamente el 70 % del valor agregado bruto (VAB) correspondiente a las actividades económicas que contribuyen al producto interno bruto (PIB) nacional.

Además de su peso en la producción, este sector tiene una alta relevancia desde el punto de vista laboral. Las actividades manufactureras concentran cerca del 66 % del total de trabajadores ocupados en el país, lo que evidencia su papel estratégico tanto en la generación de valor económico como en la creación de empleo formal e informal. Por tanto, cualquier análisis sobre las condiciones actuales y las perspectivas del sector de fabricación de muebles debe estar enmarcado dentro de la dinámica más amplia de la industria manufacturera ecuatoriana.

Figura 13 Actividades económicas relevantes en el PIB

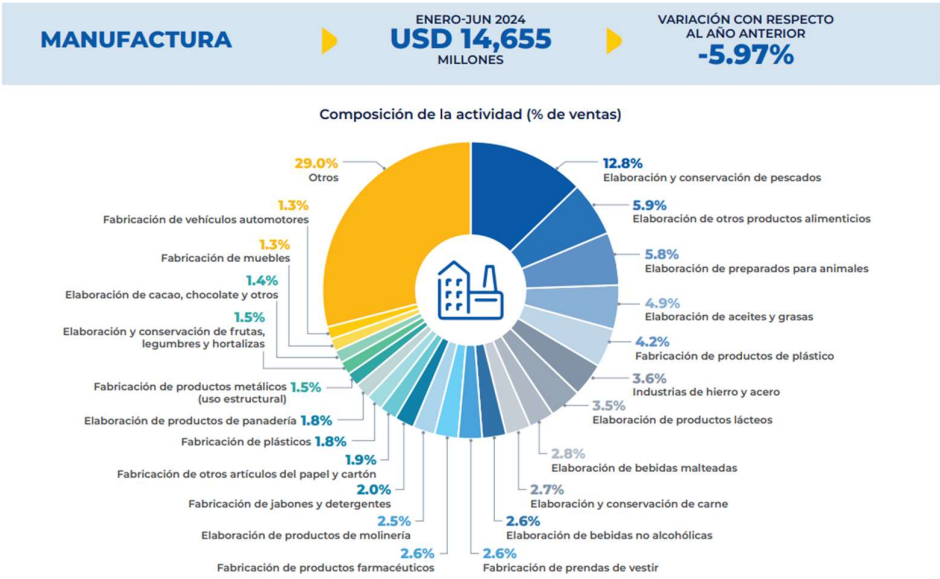
ACTIVIDADES ECONÓMICAS		% VAB 2024	% EMPLEADOS 2024
 Comercio		18.2%	18.3%
 Actividades inmobiliarias y profesionales*		16.7%	5.1%
 Manufactura		13.4%	10.0%
 Petróleo y minas		11.2%	0.6%
 Agricultura		10.3%	32.4%

Fuente: (Red de Instituciones Financieras para el desarrollo, 2024)

Durante el primer semestre de 2024, el 10 % del sector manufacturero generó un total de USD 14,6 millones en ventas, lo que representó una contracción del 5,97 % en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este retroceso evidencia las dificultades que enfrenta el sector en un contexto económico complejo, marcado por factores tanto internos como externos que han afectado la producción y la demanda.

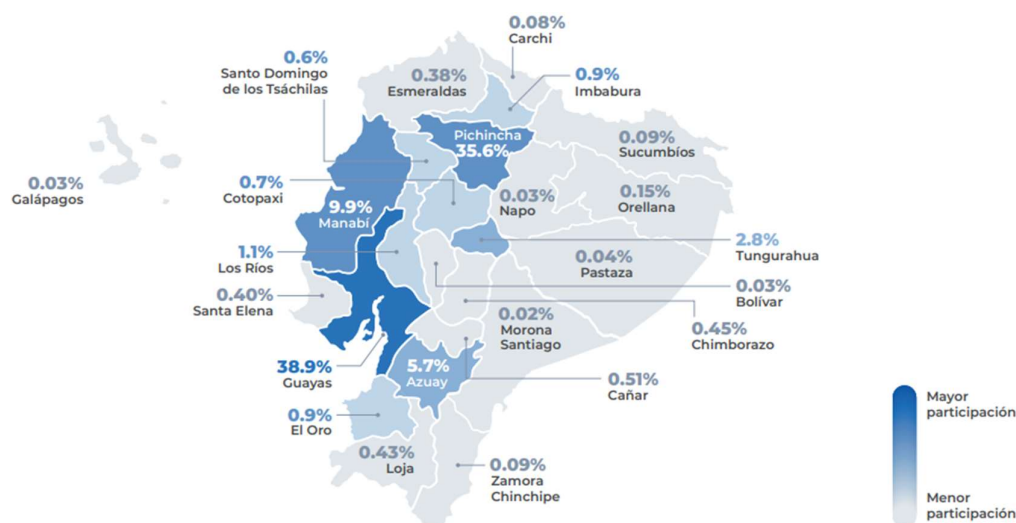
En un análisis más específico, la industria de fabricación de muebles representó el 1,4 % del total del sector manufacturero, según datos reportados por la Red de Instituciones Financieras para el Desarrollo (2024). Esta cifra, aunque modesta en términos relativos, refleja el papel que desempeña esta actividad dentro del ecosistema productivo nacional, especialmente en provincias con tradición artesanal e industrial como Pichincha, Manabí, Guayas y Azuay, donde el segmento tiene una significativa incidencia socioeconómica.

Figura 14 Análisis del sector manufacturero Ecuador



Fuente: (Red de Instituciones Financieras para el desarrollo, 2024)

Figura 15 Ranking de provincias con mayor participación en la actividad



Fuente: (Red de Instituciones Financieras para el desarrollo, 2024)

Visión Global de la industria

El mercado de muebles experimenta un crecimiento sostenido, impulsado principalmente por el aumento en los proyectos de renovación y remodelación del hogar. Esta tendencia refleja un cambio en los patrones de consumo, donde los hogares destinan mayores recursos a mejorar sus espacios habitables, promoviendo así una mayor demanda de mobiliario que se ajuste a nuevos estilos y diseños interiores. En este contexto, los fabricantes y comercializadores de muebles encuentran oportunidades para innovar en diseño, materiales y funcionalidad. (EMR Enterprise , 2024)

Aunque su participación en el comercio mundial continúa siendo limitada, se observa un potencial de desarrollo. Según datos de la *Observatory of Economic Complexity* (OEC), el comercio global de muebles fabricados en madera representó el 0,021 % del total del comercio internacional en el año 2020, lo que sugiere una oportunidad para los países productores de nicho, como Ecuador, de incrementar su presencia en este segmento especializado. (EMR Enterprise , 2024)

El crecimiento del mercado de muebles se ve favorecido por la creciente preferencia de los consumidores por las compras en línea. Un alto porcentaje de compradores, aproximadamente el 83 %, realiza investigaciones previas en Internet antes de adquirir muebles, lo que subraya la importancia de la presencia digital en la toma de decisiones de compra. Este comportamiento de los consumidores refleja una transformación en los hábitos de consumo, donde la conveniencia, la comparación de precios y la búsqueda de información juegan un papel clave. (EMR Enterprise , 2024)

Factores eminentes que fomentan el crecimiento del mercado de muebles:

- **Demanda de muebles inteligentes y funcionales:** Muebles con múltiples propósitos y que integren tecnología como puertos de carga integrados y funciones ajustables.
- **Mayor popularidad de compra de muebles por internet:** El comercio electrónico ha generado una mayor competencia ofreciendo a los consumidores más opciones y precios más bajos.
- **Preferencia por la personalización:** Muebles a medida
- **Aumento de demanda de muebles ecológicos:** Tendencia creciente hacia productos sostenibles desde el punto de vista medioambiental y socialmente responsables con recursos renovables o materiales reciclados. (EMR Enterprise , 2024)

Nuevas tecnologías en el sector mobiliario

La Industria 4.0 está transformando significativamente diversos sectores productivos, y el sector mobiliario no es la excepción. La integración de tecnologías emergentes como la automatización, el Big Data y la inteligencia artificial ha dado lugar a nuevas herramientas que permiten optimizar los procesos de fabricación, incrementar la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de personalización de los productos.

Estas innovaciones tecnológicas no solo mejoran la productividad, sino que también responden a las exigencias actuales de los consumidores, quienes valoran cada vez más la calidad, la sostenibilidad y la posibilidad de adquirir productos personalizados. En este contexto, la digitalización de los procesos productivos y la incorporación de soluciones inteligentes posibilitan modelos de negocio más flexibles, sostenibles y orientados al cliente, consolidando así ventajas competitivas para las empresas del sector mobiliario que adopten estas tecnologías.

La personalización: El uso de herramientas como Diseño asistido por computadora y fabricación asistida por computadora, permite a las empresas a crear productos totalmente personalizados. Normalmente, la fabricación de piezas es lenta y costosa, sin embargo, gracias a estas nuevas herramientas se ha vuelto más ágil y accesible. Las tecnologías de impresión 3D y corte laser también se están volviendo cada vez más comunes.

Optimización de uso de materiales: La implementación de sistemas de optimización de cortes y planos de corte avanzados. Al integrar software especializados se puede aprovechar de mejor manera las materias primas evitando los desperdicios y siendo más eficientes. El monitoreo en tiempo real de uso de materiales mediante sensores y sistemas IoT permite un control más preciso del uso adecuado de los recursos.

Incremento de eficiencia Operacional: Máquinas inteligentes y sistemas interconectados permiten que los procesos sean monitoreados en tiempo real, lo cual significa una identificación inmediata de errores en el proceso productivo y disminución de pérdidas y desperdicios. Esto genera una reducción de errores humanos y la tasa de repetición por errores.

La sostenibilidad en el sector mobiliario

La sostenibilidad se ha consolidado como una de las principales preocupaciones entre los nuevos perfiles de consumidores, quienes valoran cada vez más productos y marcas comprometidas con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. Este cambio en las preferencias del mercado ha impulsado a las industrias a adoptar prácticas sostenibles a lo largo de sus cadenas de valor, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza en sus procesos productivos, logísticos y comerciales.

En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de alinear sus productos y operaciones con los estándares emergentes de sostenibilidad, tanto para cumplir con las expectativas del consumidor como para mantener su competitividad en mercados cada vez más exigentes y regulados. Esto implica, entre otras acciones, la utilización de materiales renovables o reciclables, la optimización del consumo energético, la reducción de residuos y emisiones, y la transparencia en la trazabilidad de los insumos.

- Tecnologías para reducir residuos de materiales
- Uso de fuentes de energía renovables.
- Reciclaje de materiales
- Procesos de fabricación más limpios

Ambiental

En el contexto normativo local, los talleres artesanales de fabricación de muebles en la ciudad de Cuenca deben cumplir con una serie de regulaciones ambientales establecidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal. Una de las principales exigencias es la obtención del **permiso ambiental**, requisito indispensable para acceder al permiso de funcionamiento municipal. Este permiso es emitido por la **Comisión de Gestión Ambiental (CGA)**, conforme a lo dispuesto en la ordenanza que regula el uso, gestión y aprovechamiento del suelo en el cantón.

El proceso para obtener dicho permiso implica la presentación de documentación técnica que describa detalladamente la actividad productiva, el lugar donde se ejecuta, los posibles impactos ambientales, y los tipos de residuos generados. Esta información permite a los técnicos de la CGA realizar una evaluación del riesgo ambiental asociado a la operación del taller, y determinar la viabilidad del otorgamiento del permiso, con esto se asegura que el

proceso productivo cumpla con los requerimientos legales ambientales y se apega a los requerimientos de sostenibilidad para las nuevas industrias.

No obstante, este procedimiento representa un **costo adicional y una carga administrativa significativa** para los pequeños talleres artesanales. En muchos casos, se requiere contratar a un ingeniero ambiental para levantar la información técnica necesaria y completar los formularios exigidos, lo que incrementa los gastos operativos. A esto se suma la naturaleza **burocrática y anual** del trámite, lo cual puede generar retrasos y obstáculos para la regularización o continuidad de las actividades productivas.

Si bien estas regulaciones persiguen el objetivo legítimo de prevenir o mitigar impactos negativos al ambiente, resulta pertinente considerar mecanismos de simplificación o flexibilización de los procesos para **micro y pequeños talleres artesanales**. Esto podría incluir procedimientos diferenciados, exenciones parciales, o el acompañamiento técnico desde el GAD para garantizar el cumplimiento normativo sin comprometer la viabilidad económica de este tipo de negocios, que a su vez cumplen un rol importante en la generación de empleo y en la conservación del saber hacer artesanal local.

Legal y Laboral

Para lograr una comprensión integral del giro de negocio del taller artesanal de muebles de sala "James", resulta fundamental revisar el marco legal que regula la actividad artesanal en el Ecuador. En este sentido, la **Ley de Defensa del Artesano** constituye la principal normativa que reconoce, protege y promueve el ejercicio de las actividades artesanales en el país. Esta ley establece disposiciones relacionadas con los derechos, obligaciones, beneficios y requisitos que deben cumplir los artesanos, así como los mecanismos institucionales encargados de su regulación y fomento.

Entre sus artículos, la Ley reconoce el carácter social y económico del trabajo artesanal, así como su contribución al desarrollo productivo, la cultura y la identidad nacional. Además, establece disposiciones específicas en torno a la formalización de talleres, la calificación artesanal, el acceso a beneficios tributarios y la organización del sector. En particular cabe destacar lo indicado en el artículo 2 de esta ley:

“Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas” (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1).

Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual, aunque no haya invertido cantidad alguna en

implementos de trabajo o carezca de operarios. (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1)

Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller. (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1)

Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo. (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1)

Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco;
3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;
4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1)

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley. (Ley de Defensa del Artesano, 2008, p. 1)

Beneficios laborales

Entre los beneficios laborales, el Código de Trabajo establece que el artesano calificado está exento del pago del décimo tercero, décimo cuarto y utilidades con respecto de sus operarios y aprendices. Sin embargo, deben ser afiliados de manera obligatoria al Seguro Social, pero no acumulan fondos de reserva. Adicionalmente, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está obligado a atender las indemnizaciones de accidentes de trabajo y demás derechos de los operarios. (Código del Trabajo, 2016, p.1)

Beneficios Tributarios

Entre los beneficios tributarios, el Servicio de Rentas Internas, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, exime a los artesanos calificados a pagar el impuesto al valor agregado (IVA). No están obligados a llevar contabilidad. Están exonerados de impuestos a los activos totales. Tienen tarifa 0% de IVA en la comercialización de productos artesanales y servicios, así como también los organismos estatales dan preferencia a la compra de productor y servicios

artesanales. Están exonerados de impuestos a la exportación de artesanía. Tienen exoneración de impuestos a la transferencia de inmuebles destinados a los establecimientos o centros de capacitación. Exoneración de impuestos a patentes municipales. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015, p. 1)

Conclusión estratégica

El análisis estratégico empresarial abarca diversos aspectos fundamentales, tales como la identificación de ventajas competitivas, el estudio de las tendencias del consumidor, la construcción de marca y la diferenciación del servicio. Este proceso se sustenta en la pirámide estratégica, cuyo primer y más relevante nivel corresponde al análisis del sector. Este análisis resulta crucial, ya que permite segmentar la información de manera eficiente, dirigir las estrategias con mayor precisión y establecer objetivos claros y alcanzables. Para ello, la construcción de indicadores de gestión de control permite llevar a cabo la aplicación y seguimiento correcto de las estrategias.

En este contexto, el modelo de negocio adquiere un papel central, dado que define tanto las metas que se desean alcanzar como los medios para lograrlas. Asimismo, el análisis del segmento de mercado se presenta como un elemento indispensable para anticipar el futuro del negocio y respaldar la toma de decisiones informadas.

Por otro lado, el enfoque en la calidad de los productos y servicios ofrecidos es determinante para lograr la especialización y diferenciación en el mercado, generando valor agregado y posicionando a la empresa de manera competitiva. Este aspecto se vincula estrechamente con la irracionalidad del consumidor, es decir, con aquellos factores intangibles que influyen en la decisión de compra, como la comodidad, el diseño o el componente estético del producto.

Desde un enfoque integral, la sostenibilidad se configura como un eje fundamental para la permanencia y competitividad de los negocios en el largo plazo. Esta debe sustentarse en la adopción de buenas prácticas ambientales, el establecimiento de políticas adecuadas de relaciones humanas, el compromiso con la comunidad y la incorporación de tecnologías innovadoras que permitan optimizar procesos productivos. Tales estrategias no solo contribuyen a una mayor eficiencia operativa, sino que también minimizan el consumo de recursos y reducen los impactos negativos al entorno. En este sentido, la sostenibilidad se convierte en un mecanismo de adaptación frente a las transformaciones del entorno global y a las nuevas demandas de los consumidores.

Finalmente, es importante considerar que todos estos elementos se encuentran condicionados por un entorno externo que escapa al control de la organización. Por tanto, las decisiones estratégicas deben contemplar estos factores, permitiendo evaluar con criterio si conviene continuar con el desarrollo del negocio o, en su defecto, optar por su desvinculación.

Plan de Negocios e Investigación de Mercados

Una vez analizados los segmentos de mercado en los que el negocio puede incursionar, se han definido estrategias empresariales clave en áreas como producción, ventas, marketing y gestión del talento humano. Asimismo, se ha examinado el entorno en el que opera la empresa, considerando factores legales, tecnológicos y ambientales, con el objetivo de asegurar un funcionamiento eficiente y una administración orientada a la ejecución estratégica de sus actividades, en consonancia con los objetivos planteados.

En este sentido, el presente capítulo del proyecto aborda un aspecto esencial para el éxito de cualquier iniciativa empresarial: el análisis de los costos generados en cada etapa del proceso productivo y en cada uno de los productos. Para ello, se llevó a cabo previamente un estudio general del negocio mediante la herramienta del lienzo Canvas, lo que permitió identificar a los actores clave del modelo de negocio y reconocer áreas de mejora y oportunidades para la optimización de recursos.

Este análisis se complementa con una investigación de mercados, fundamental para conocer los gustos, preferencias y comportamientos de los consumidores. Para ello, se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias, lo cual brinda información valiosa para el diseño de estrategias efectivas orientadas a la implementación de un canal de promoción y venta directa al consumidor.

Lienzo CANVAS

Figura 16 Lienzo CANVAS

Socios Clave Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores claves? Proveedores de materias primas: Tener convenios por compras por lotes, o convenios de precio por ser cliente Diseñadores de interiores: Los diseñadores de interiores se convierten en socios clave ya que, en sus trabajos de remodelación o diseños nuevos pueden incluir nuestros modelos y esas ventas se pueden fidelizar Constructoras: para que se puedan ofrecer nuestros productos a las personas que compren sus departamentos o casas así tendremos mas oportunidades de venta	Actividades Clave Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor? Diseño Producción Selección de materiales Atención al cliente	Propuesta de Valor Que valor estamos entregando a los clientes? Cuál problema estamos ayudando a resolver? Cuál necesidad estamos satisfaciendo? Ofrecemos muebles de sala que no solo son funcionales, sino que también reflejan el estilo y la personalidad de cada cliente	Relacion con Clientes Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Atención personalizada Comunicación Directa Redes Sociales Seguimiento Post Venta	Segmentos de Clientes Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes? Hombres y mujeres de entre 30 y 50 años, que vivan en Cuenca, que tenga un empleo fijo ya sea empleado privado o negocio propio, cuyos ingresos sean de entre 700 a 1000 USD, que en gustos prefieran la calidad, la durabilidad y les guste la personalización
	Recursos Clave Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor? Materias primas de calidad Herramientas y equipos Espacio de taller Habilidades de diseño Mano de obra artesanal Redes sociales y plataforma	La atención personalizada marca la diferencia en el momento de la compra La restauración es un valor añadido, ya que nos permite preservar modelos clásicos y enfocarnos en el aspecto sentimental de recuerdos o herencias generacionales Cada pieza recibe especial atención	Canales A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Taller físico en Cuenca Sitio web Redes sociales Ferias artesanales y eventos locales	Siempre se mantiene informado en las redes sociales y blogs Se siente identificado con los talleres artesanales porque piensa que es bueno ayudar a los talleres artesanales de la ciudad, ya que además de hacer un trabajo prolijo y fino cuidando todos los detalles
Estructura de costos Cuáles son los modelos más importantes en nuestro modelo de negocios? Materia Prima + Mano de Obra + Costo de maquinaria y equipos + Costo Administrativo Estrategias para minimizar costo: Eficiencias en procesos, reducción de desperdicios, y mantenimiento preventivo de maquinaria.		Fuente de Ingresos Por cuál valos nuestros clientes están dispuestos a pagar? Calidad y artesanía Personalización Restauración Atención personalizada Seguimiento post venta		

Fuente: Elaboración Propia

Segmento de Clientes

Hombres y mujeres de entre 30 y 50 años, que vivan en Cuenca, que tenga un empleo fijo ya sea empleado privado o negocio propio, cuyos ingresos sean de entre 700 a 1000 USD, que en gustos prefieran la calidad, la durabilidad y les guste la personalización.

Un día normal fuera de su trabajo lo pasa con su familia, ayuda a su esposa con los quehaceres y le gusta cocinar no tiene mucho tiempo libre más que los fines de semana. Siempre se mantiene informado en las redes sociales y blogs. Su referente son sus jefes líderes y gente famosa que ha logrado cambios grandes en su vida con esfuerzo le gusta siempre actualizar sus conocimientos y está en constante capacitación.

Se siente identificado con los talleres artesanales porque piensa que es bueno ayudar a los talleres artesanales de la ciudad, ya que además de hacer un trabajo prolijo y fino cuidando todos los detalles, puede personalizar a su gusto. Le gusta mucho la opción que me dan de Re tapizar o refaccionar mis muebles clásicos, me ayuda a conservar recuerdos y a mantener una herencia de mis padres.

Piensa que si se existiera una página para compra le ayudaría para poder escoger modelos y así pudiera solicitar la fabricación de los muebles con varias ideas de modelos.

Propuesta de Valor

Relevancia

En JAMES muebles ofrecemos muebles de sala que no solo son funcionales, sino que también reflejan el estilo y la personalidad de cada cliente. Nuestra propuesta se dirige a aquellos que buscan crear espacios acogedores y únicos. Además, se ofrece el servicio de restauración de piezas es un valor añadido, ya que nos permite preservar modelos clásicos y enfocarnos en el aspecto sentimental de recuerdos o herencias generacionales, conservándolos a lo largo del tiempo. Esto no solo reduce residuos y el consumo de recursos como la madera, sino que también nos posiciona como una marca más comprometida con el medio ambiente

Valor

La atención personalizada marca la diferencia en el momento de la compra. En James, nuestros clientes no encuentran piezas prefabricadas; en cambio, traen sus necesidades y especificaciones, y nosotros las convertimos en realidad.

La restauración es un valor añadido, ya que nos permite preservar modelos clásicos y enfocarnos en el aspecto sentimental de recuerdos o herencias generacionales, conservándolos a lo largo del tiempo. Esto no solo reduce residuos y el consumo de recursos como la madera, sino que también nos posiciona como una marca más comprometida con el medio ambiente.

Diferenciación

A diferencia de la competencia, que utiliza fábricas más industrializadas y produce en masa, James se distingue por su enfoque en la atención meticulosa a los detalles y la creación de productos de alta calidad. Cada pieza recibe especial atención, lo cual es fundamental ya que está directamente relacionado con nuestro enfoque artesanal la percepción de la artesanía = detalles = calidad.

Canales

Taller físico en Cuenca, dentro de la ciudad de Cuenca, los clientes pueden visitar el taller e identificar los modelos con los que se cuenta, además pueden ser parte del proceso de la fabricación.

Página web y redes sociales para mostrar productos y recibir pedidos: En la página web donde los clientes pueden explorar el catálogo y realizar compras.

Ferias de artesanías y eventos locales, donde se pueda mostrar información sobre los trabajos realizados, generar contactos para hacer negocios.

Relación con clientes

Atención personalizada: Ofrecer asesoría individualizada a los clientes para ayudarlos a elegir los muebles que mejor se adapten a sus necesidades y estilo.

Comunicación Directa: Facilitar canales de comunicación como WhatsApp o correo electrónico para resolver dudas y recibir feedback.

Redes Sociales: Mantener presencia activa en plataformas como Instagram y Facebook, interactuando con los seguidores a través de comentarios y mensajes directos. Compartir testimonios de clientes satisfechos, historias de clientes que lograron recuperar sus piezas antiguas y las dejaron como nuevas, compartir contenido visual atractivo del proceso de elaboración artesanal en el cual se enfoque en la calidad de las piezas y el cuidado de los detalles.

Seguimiento Post Venta: Contactar a los clientes después de la compra para asegurarte de que estén satisfechos y ofrecerles ayuda con cualquier duda. Ofrecerles garantías en los productos para que se sientan seguros de la calidad del trabajo que están adquiriendo, ofrecer productos de limpieza o cuidado para que perdure la calidad y los materiales. Establecer un canal claro mediante el cual los clientes puedan comunicarse si tienen algún problema, hacer el proceso de respuesta algo amigable y rápido.

Socios Clave

Proveedores de Materia Prima: Tener convenios por compras por lotes, o convenios de precio por ser cliente, pueden ayudar a conseguir las materias primas a disposición y a mejor precio. Además, mantener crédito con estos proveedores nos permite trabajar con su dinero

en el tiempo, asegurarnos que los proveedores nos faciliten productos de la mejor calidad y a buen precio es un punto clave para los costos del producto final.

Diseñadores de interiores: Los diseñadores de interiores se convierten en socios clave ya que, en sus trabajos de remodelación o diseños nuevos pueden incluir nuestros modelos y esas ventas se pueden fidelizar. Tener varios diseñadores como socios clave sería una excelente oportunidad de crecimiento.

Constructoras: Tener un convenio con constructoras para que se puedan ofrecer nuestros productos a las personas que compran sus departamentos o casas así tendremos más oportunidades de venta de nuestros productos y nos haremos conocer.

Actividades Clave

Diseño de los productos: Crear diseños únicos y funcionales, para los clientes es una actividad clave, además crear los diseños personalizados de acuerdo con los espacios, medidas, colores, necesidades que el cliente requiere es importante para la fidelización del cliente y la recompra.

Producción de calidad: Fabricar muebles y que dentro de cada una de las etapas del proceso sea cumpliendo con los estándares de calidad, utilizando las medidas correctas, y colocando la cantidad de material necesaria para conseguir el confort y el resultado final que el cliente necesita y por el cual está pagando un precio.

Selección de materiales: Al momento de adquirir los materiales lo más importante siempre debe ser la calidad, pues esto garantiza que tengamos un trabajo final de alta gama y con las características que el cliente requiere.

Atención al cliente: Lo más importante para todo tipo de negocio es el cliente, en la encuesta realizada de investigación de mercados uno de los factores clave para la fidelización y cierre de una compra por parte de un cliente, es haber sentido que fue tratado con amabilidad, que sus necesidades fueron comprendidas y que va a tener un producto que se ajusta a sus necesidades con garantía.

Recursos Clave

Materias Primas: Madera, telas, tabloncillos, aglomerado, esponjas, grapas, clavos, tornillos, sandtex, y otros materiales necesarios para la fabricación de los muebles. La calidad de estos recursos es fundamental para el producto final.

Herramientas y Equipos: Cierras, caladores, cepilladoras, rebajadoras, engrapadores, clavadoras, máquinas de coser, tijeras, mesas de trabajo, estantes para acomodar las piezas.

Espacio de taller: Un taller adecuado para la fabricación y el almacenamiento de tus productos. Este espacio debe ser funcional y seguro.

Habilidades de diseño: Tener el intelecto, la habilidad y la creatividad necesarias para la creación de modelos únicos, además tener la habilidad de acomodar los muebles a los espacios que el cliente disponga y hacerlo con optimización de recursos es una habilidad muy importante dentro de los recursos clave del taller.

Mano de Obra: Contar con personal capacitado y talentoso que pueda trabajar de manera correcta, cumpliendo las medidas de calidad en cada uno de los procesos de la elaboración de muebles de sala, es lo más importante dentro de un taller artesanal, ya que, se debe conocer el proceso de elaboración para que se pueda conseguir los resultados esperados.

Redes Sociales y Plataforma en línea: Hoy en día con la actualización de las tecnologías es indispensable que tengamos redes sociales, pues la mayor parte de clientes objetivo se encuentran visitando estas páginas a menudo y es ahí en donde se informan de promociones o publicidad para luego realizar sus compras. Por otra parte, la plataforma en línea es la que permite al cliente conocer los modelos disponibles, los precios y los tiempos de entrega en un tiempo real, de esta manera se podría conseguir venta de manera más ágil y segura.

Estructura de Costos

Materias Primas: Tablones de madera, aglomerados, MDF, MDP, esponjas de todas las densidades para cada parte del mueble, plumón para los asientos y para relleno, sandlatex, tapiz, y patas o placas de madera.

Mano de Obra: Operarios artesanales capacitados para poder elaborar cada una de las partes del mueble de manera correcta y con la calidad necesaria, además personal que sepa de atención y trato con el cliente para que se puedan concretar los negocios.

Costos de Maquinaria y Equipos: La depreciación de las maquinarias, el mantenimiento y los costos relacionados para su correcto funcionamiento y flujo de la actividad productiva de una manera normal.

Costos de Administración: Sueldos y salarios de los administradores del taller y contabilidad.

Estrategias para minimizar los costos

Negociación con proveedores: Se puede negociar con proveedores para compras en lotes, así se congela el precio al momento de la compra y además se asegura tener la materia prima para un buen lapso de producción.

Eficiencia en la producción: Se debe analizar los procesos en los que el costo sea mayor para enfocarnos en disminuir costos o ser más eficiente en los procesos de uso de los recursos. El tener plantillas predeterminadas por ejemplo evita el desperdicio de material, tener trazadas las piezas con anterioridad y saber que cantidad se puede conseguir de un tablón, nos ayuda a controlar el uso eficiente de los recursos y ser menos costosos.

Reducción de desperdicios: Existen retazos de esponja, los mismos se pueden pegar y volver a armar en piezas más grandes para que sean parte del interior del mueble o del relleno, esto no disminuye la calidad pues son piezas de la misma densidad y que no se van a romper pues serán colocadas en áreas de menos movimiento o manipulación.

Mantenimiento preventivo de maquinaria: Si bien el mantenimiento preventivo también genera un costo, es un costo menor que un mantenimiento correctivo en el cual debemos

reemplazar piezas que ya no tengan reparaciones mucho más costosas que un suministro que permita el correcto funcionamiento de la pieza principal.

Relación de los costos con la generación de valor: En general todos los costos están directamente relacionados con la generación de valor para el cliente, sin embargo, los más importantes son la materia prima, ya que esta debe ser de calidad para que los acabados de los muebles sean los esperados por el cliente, por otra parte, también es muy importante la mano de obra, ya que al ser artesanal se debe cuidar cada detalle al momento de los acabados para poder entregar el producto de calidad que el cliente espera.

Fuentes de ingresos

Calidad y artesanía: La utilización de materiales como madera y tapices de alta calidad, además que la producción está hecha por artesanos locales, es un atributo que garantiza la calidad y longevidad a la pieza artesanal.

Personalización: Al tener opciones a la medida, en acabados, colores, medidas, modelos, necesidades, hacen que los productos fabricados en el taller artesanal sean únicos y exclusivos de tal manera que el cliente sabe que no va a encontrar otro modelo igual en ningún otro lugar comercial.

Restauración: Tener la opción de restaurar una pieza clásica o antigua que tenga un valor sentimental, es algo por lo cual un cliente está dispuesto a pagar ya que esa pieza puede ser conservada en el tiempo al igual que todos sus recuerdos. Por otra parte, también se estaría vendiendo a la marca como una marca verdad al no tener que utilizar madera nueva o nuevos materiales al 100% ya que primero se realizaría una valoración para verificar que piezas necesitan ser reemplazadas para la restauración.

Servicio al cliente

Atencion personalizada: Ofrecer asesoría individualizada a los clientes para ayudarlos a elegir los muebles que mejor se adapten a sus necesidades y estilo.

Seguimiento Post Venta: Contactar a los clientes después de la compra para asegurarte de que estén satisfechos y ofrecerles ayuda con cualquier duda. Ofrecerles garantías en los productos para que se sientan seguros de la calidad del trabajo que están adquiriendo, ofrecer productos de limpieza o cuidado para que perdure la calidad y los materiales. Establecer un canal claro mediante el cual los clientes puedan comunicarse si tienen algún problema, hacer el proceso de respuesta algo amigable y rápido.

Estructura de Costos

Para determinar la estructura de costos del taller artesanal de muebles de sala James, se realizó un trabajo de campo en el propio taller, en el cual se identificaron las materias primas

directas, cada una con sus cantidades y costos que se obtuvieron de las facturas canceladas por cada ítem en precio unitario, mediante los cuales se obtuvo el costo de materia prima de una sala standard:

Figura 17 Costo de Materias Primas

Producto 1	MATERIALES DIRECTOS	CANTIDAD POR TANDA O SERVICIO	PRECIO DE UNIDAD EN MERCADO	COSTO POR LA DOSIS POR TANDA O SERVICIO	CANT. A UTILIZAR POR UNIDAD CON BASE EN # DE UNIDADES POR TANDA	TIPO DE UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR MATERIAL POR UNIDAD
NOMBRE					# UNIDADES POR TANDA 1		
Sala Standard	Tablones de Madera	5	8.00	40.00	5	UNIDADES	40.00
	Planchas de Aglomerado	1	70.00	70.00	1	UNIDADES	70.00
	Plancha MPD	1	39.70	39.70			
	Espanja 14	1	44.86	44.86	1	UNIDADES	44.86
	Espanja 12	1	38.44	38.44			
	Espanja 6	1	19.25	19.25	1	UNIDADES	19.25
	Espanja 4	2	9.00	18.00	2	UNIDADES	18.00
	Espanja 2	2	6.42	12.84	2	UNIDADES	12.84
	Espanja 1	2	2.12	4.24	2	UNIDADES	4.24
	Plumón	4	1.43	5.72	4	METROS	5.72
	San Latex	1	1.20	1.20	1	ROLLO	1.20
	Tela	22	6.00	132.00	22	METROS	132.00
	Patas	16	3.50	56.00	16	UNIDADES	56.00
	COSTO POR TANDA O SERVICIO			482.25		COSTO POR UNIDAD	404.11

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se consultó los sueldos de las personas que trabajan en el taller para poder tener el costo promedio de la hora, tomando en cuenta que las horas productivas al mes son 200. Además, se identificó el flujo del proceso productivo y los tiempos que se toman en cada uno de estos pasos, para poder determinar el costo por el tiempo incurrido:

Figura 18 Sueldos de la operación

Salario 1 Preparador	\$ 480.00
Salario 2 Armador	\$ 540.00
Salario 3 Pretapizado	\$ 520.00
Salario 4 Tapicero	\$ 550.00
Salario 5 Costurero	\$ 600.00
Salario promedio	\$ 538.00
salario dólares/ hora	\$ 2.69
salario /min	\$ 0.04

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19 Tiempos por proceso

ACTIVIDADES SEGÚN FLUJO PARA PRODUCCIÓN PRODUCTO 1	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD POR TANDA (min)	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD / UNIDAD	COSTO DE LA ACTIVIDAD POR TANDA	COSTO DE LA ACTIVIDAD POR UNIDAD
Preparado de madera	480	480.00	22.59	22.59
Armado de Cascos	480	480.00	22.59	22.59
Pretapizado	240	240.00	11.30	11.30
Corte de esponja	240	240.00	11.30	11.30
Pegado de esponja	240	240.00	11.30	11.30
Trazado de tapiz	120	120.00	5.65	5.65
Corte de tapiz	180	180.00	8.47	8.47
Cocido de tapiz	480	480.00	22.59	22.59
Tapizado y acabado final	720	720.00	33.89	33.89
Empacado	180	180.00	8.47	8.47
COSTO TOTALES			158.14	158.14

Fuente: Elaboración Propia

Para poder calcular el valor de la depreciación de los activos, se identificaron las maquinarias y equipos con los cuales cuenta el taller:

Figura 20 Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES A INVERTIR PARA TODOS LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	COSTO DE LA INVERSIÓN	VALOR DE DESECHO	VIDA UTIL EN AÑOS	DEPRECIACION/AMORTIZACIÓN ANUAL POR ACTIVO
CALADORA	\$ 3,000.00	\$ -	10	\$ 300.00
SIERRA	\$ 4,000.00	\$ -	10	\$ 400.00
COMPRESOR DE AIRE GRANDE	\$ 2,500.00	\$ -	10	\$ 250.00
CEPILLADORA	\$ 4,000.00	\$ -	10	\$ 400.00
MAQUINA DE COSER	\$ 7,100.00	\$ -	10	\$ 710.00
ENGRAPADORA 2"	\$ 700.00	\$ -	10	\$ 70.00
ENGRAPADORA CORRUGADA	\$ 350.00	\$ -	10	\$ 35.00
ENGRAPADORA P.	\$ 400.00	\$ -	10	\$ 40.00
HERRAMIENTAS GENERALES	\$ 5,000.00	\$ -	10	\$ 500.00
DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL POR AÑO				\$ 2,705.00

Fuente: Elaboración Propia

Se consultó la capacidad productiva y se indicó que se podrían producir 2 salas a la semana, 8 al mes y 100 salas al año. Con lo cual se determinó la tasa de distribución de la depreciación para los costos:

Figura 21 Depreciación de Activos

ASIGNACIÓN DEL COSTO DE DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN ANUAL		Tasa de aplicación por unidad
DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL ANUAL	2,705.00	27.05
COST DRIVER NÚMERO UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS EN EL AÑO QUE SE VENDERÁN DE TODOS LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	100	

Fuente: Elaboración Propia

Para poder determinar los costos indirectos se enlistó las actividades y cuáles son los costos indirectos en los que se incurre en cada una de estas, de igual manera con el precio de mercado y la cantidad que se utiliza por unidad:

Figura 22 Tasa de aplicación CIF

SALA STANDARD			Total de Unidades producidas fabricadas en el año	Número de tandas por año	Tasa de aplicación
			100	100	\$ 18.35
ACTIVIDAD DEL FLUJO	NOMBRE DEL MATERIAL INDIRECTO	CANTIDAD POR ACTIVIDAD POR TANDA	PRECIO DEL MATERIAL INDIRECTO EN MERCADO	COSTO POR ACTIVIDAD POR TANDA	COSTO POR ACTIVIDAD POR EL NÚMERO DE TANDAS AL AÑO
Preparado de madera		-	\$0.00	-	-
Armado de Cascos	Cola Blanca	0.50	\$5.31	2.66	265.63
	Grapas	10.00	\$0.20	2.00	200.00
	Tomillos	40.00	\$0.04	1.60	160.00
Pegado de esponja	Solución Pegante	0.50	\$7.08	3.54	354.17
Trazado de tapiz		-	\$0.00	-	-
Corte de tapiz	Tiza sastre	1.00	\$1.25	1.25	125.00
Cocido de tapiz	Hilo	0.25	\$15.00	3.75	375.00
Tapizado y acabado final	Rudon	1.00	\$3.00	3.00	300.00
Empacado	Stretch Film	1.00	\$0.20	0.20	19.70
	Poliespandex	2.00	\$0.18	0.36	36.00
TOTALES					1,835.49

Fuente: Elaboración Propia

Como otros gastos indirectos, en el taller solamente se cuenta con salarios administrativos, servicios básicos y costo de transporte de materias primas:

Figura 23 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALORES ANUALES
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 12,000.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 960.00
FEE DEL ALQUILER DE PLANTA	\$ -
TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA/MATERIALES	\$ 360.00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 13,320.00

Fuente: Elaboración Propia

Luego de obtener todos los datos de los costos incurridos para la fabricación de muebles de sala, contamos con el costo unitario de una sala standard, siendo USD 733.35.

Figura 24 Determinación del Costo Unitario

RESUMEN DE COSTOS POR PRODUCTO POR TANDA	
PRODUCTO O SERVICIO 1	
RUBRO	VALORES
MATERIALES DIRECTOS	\$ 404.11000
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 150.64000
TOTAL COSTOS DIRECTOS POR UNIDAD	\$ 554.75000
DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS POR UNIDAD	\$ 27.05000
MATERIALES INDIRECTOS POR UNIDAD	\$ 18.35492
OTROS GASTOS INDIRECTOS POR UNIDAD	\$ 133.20
COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO	\$ 733.35

Fuente: Elaboración Propia

Investigación de Mercados

Una vez identificados los costos de la operación necesitamos identificar las necesidades de los posibles consumidores de muebles de sala artesanales, por lo tanto, se ha visto la necesidad de investigar el mercado para determinar la factibilidad de desarrollar un canal de venta directa al consumidor del taller de muebles James, para el año 2025 en el cual se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los motivadores de compra de muebles de sala en las familias de Cuenca
- Identificar que canales de comunicación se puede usar para promocionar la marca
- Conocer el perfil de los consumidores potenciales y sus preferencias

Fuentes de información

Fuentes secundarias

Censo Ecuador 2022**Crecimiento poblacional en Azuay – Cuenca***Figura 25 Crecimiento Poblacional Azuay-Cuenca*

Provincia	Canton	CENSO POBLACIONAL			PROYECCIONES			
		2001	2010	2022	2023	2024	2025	2026
Azuay	Cuenca	121,024.00	159,774.00	222,036	227,225	232,413	237,602	242,790.00
		Crecimiento desde el 2010		62,262.00	2%	2%	2%	2%

Fuente: INEC

Crecimiento en hogares en Azuay – Cuenca*Figura 26 Crecimiento de Hogares Azuay- Cuenca*

HOGARES								
Provincia	Canton	CENSO POBLACIONAL			PROYECCIONES			
		2001	2010	2022	2023	2024	2025	2026
Azuay	Cuenca	101,656.00	134,206.00	183,194	187,276	191,359	195,441	199,523
		Crecimiento desde el 2010		48,988.00	2%	2%	2%	2%
		Crecimiento anual promedio aproximado		4,082.33				

Fuente: INEC

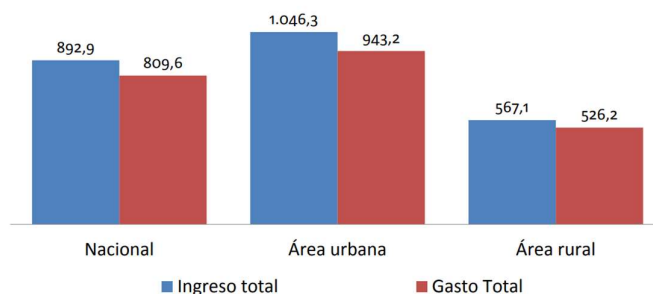
Promedio de ingresos y gastos

El promedio de ingresos a nivel nacional es de 892.90 y en el área urbana es de 1046.30.

Figura 27 Promedio de Ingresos y Gastos

El ingreso total promedio mensual en el área urbana es de 1.046,3, mientras en el área rural es de 567,1 dólares.

Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica



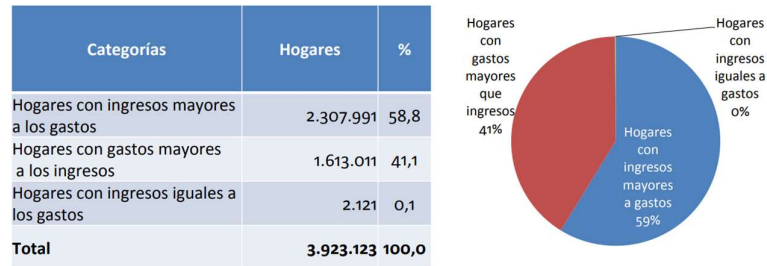
Fuente: INEC

Existe un 58% de hogares que tienen capacidad de ahorro, es decir que sus ingresos superan a sus gastos, lo cual es beneficioso para el negocio ya que ese dinero puede ser destinado a la compra de bienes como muebles o renovación.

Figura 28 Hogares VS Gastos

El 58,8% de los hogares tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% de hogares tiene mayores gastos que ingresos.

Porcentaje de hogares según ingresos totales vs. Gastos totales*



Fuente: (INEC, 2012)

Fuentes primarias

Para la recolección de datos desde fuentes primarias, de acuerdo con el objetivo planteado en la investigación se analizó y definió que la mejor herramienta para la recolección de datos sería la entrevista, es decir una investigación cualitativa. Ya que necesitamos detalles sobre preferencias, gustos, diseños para poder enfocarnos en las necesidades actuales de los hogares de Cuenca

Informe Final de investigación de mercados

Metodología utilizada

Para determinar la factibilidad de desarrollar un canal de venta directa al consumidor del taller de muebles James para el año 2025, se llevó a cabo una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad con 12 personas seleccionadas estratégicamente. Estas entrevistas permitieron obtener información rica y detallada sobre las percepciones y expectativas de los consumidores en relación con el taller y su oferta de productos.

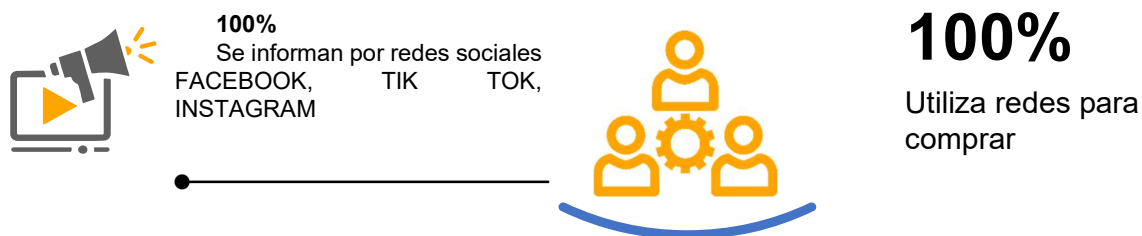
Se empleó un enfoque semiestructurado, lo que facilitó la exploración de temas relevantes como la calidad de los muebles, la experiencia de compra, y la disposición a participar en un canal de venta directa. Las respuestas fueron analizadas temáticamente para identificar patrones y tendencias que respaldaran la viabilidad del proyecto. Esta metodología proporciona un enfoque estructurado y sistemático para obtener insights valiosos a partir de las experiencias y opiniones de los consumidores.

Datos recolectados y cumplimiento de objetivos

Objetivo 1: Identificar los motivadores de compra de muebles de sala en las familias de Cuenca

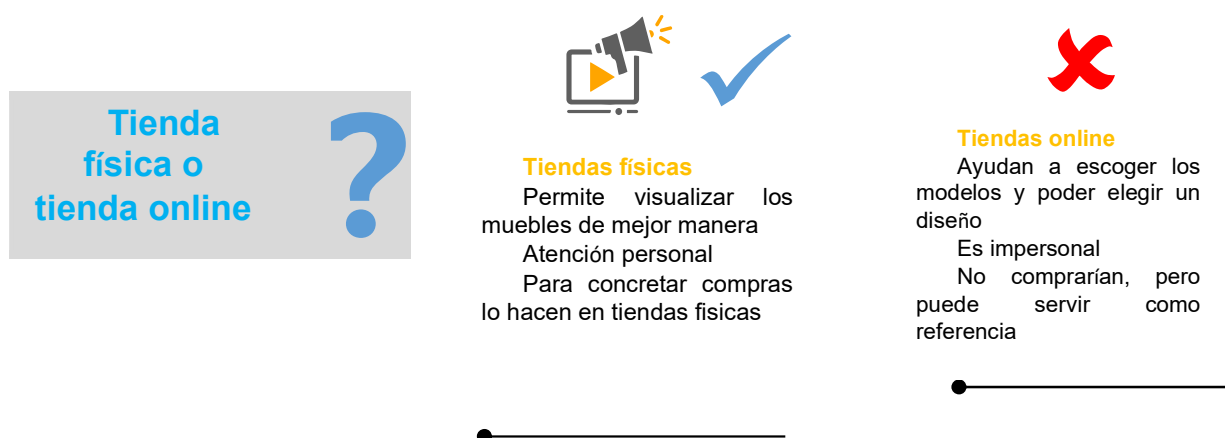


Objetivo 2: Identificar que canales de comunicación se puede usar para promocionar la marca



Objetivo 3: Conocer el perfil de los consumidores potenciales y sus preferencias





Conclusiones de negocios e investigación de mercados



Del análisis de costos realizado al taller artesanal de muebles de sala se concluye que, si bien los procesos productivos se encuentran correctamente definidos, existen oportunidades de mejora mediante la implementación de estrategias orientadas a la optimización y reducción de costos. Entre estas estrategias se destacan: la negociación con proveedores para la compra en volúmenes mayores, el incremento de la eficiencia en los procesos de producción con el fin de minimizar desperdicios, y la aplicación de un mantenimiento preventivo a la maquinaria, lo cual permitiría evitar fallas mayores que puedan interrumpir el flujo productivo. Adicionalmente, se han identificado los principales factores que impulsan las fuentes de ingreso del negocio, entre los cuales sobresalen la calidad del mobiliario artesanal,

estrechamente vinculada al valor emocional que representa la restauración para los consumidores, así como una atención al cliente de excelencia. Estos elementos, en conjunto, tienen el potencial de contribuir significativamente al incremento de los niveles de venta.

Por otro lado, la investigación de mercados aplicada al taller de muebles de sala *James* sugiere que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer su presencia de marca a través de redes sociales, mediante la creación y mantenimiento de perfiles activos en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok, así como la generación de un sitio web de promoción y venta.

Es fundamental mantener actualizados los modelos exhibidos, ya que esto no solo incrementa la visibilidad, sino que también contribuye a la atracción de nuevos clientes. Asimismo, estos canales digitales pueden convertirse en herramientas efectivas de venta directa, al permitir la promoción constante de productos, la difusión de novedades y el fortalecimiento del vínculo con los consumidores, lo cual favorece tanto el aumento de las ventas como la fidelización de la clientela.

Gerencia Financiera

Proyecto de expansión/nuevo.

Tras realizar un análisis exhaustivo del mercado y las nuevas tendencias de consumo, se identifica una oportunidad para innovar en los canales de comunicación, promoción y venta, con el fin de atraer a un mayor número de clientes y adaptarse de manera más eficiente a las dinámicas actuales. En este contexto, se propone un proyecto de expansión para el taller de muebles, consistente en la creación de un sitio web de comercio electrónico.

El proyecto abarcará diversas fases, incluyendo el desarrollo y la implementación del sitio web, la migración de datos, la capacitación del personal y la adquisición de las licencias necesarias, con un costo total estimado de USD 10,000. La implementación se llevará a cabo en un plazo de tres meses, con el objetivo de que el sitio web esté operativo al finalizar dicho período.

El porcentaje de crecimiento de las ventas podrá estimarse en función del tráfico proyectado en el sitio web, el cual se determinará a partir del análisis del grupo objetivo del mercado. Este grupo se caracteriza por los siguientes puntos diferenciadores:

Figura 29 Perfil y preferencias del segmento



Fuente: Elaboración Propia

Para esto necesitamos calcular el TAM, SAM y SOM que se esperaría de la página Web para esto se debe considerar:

Población total de Cuenca: 600,000 personas (aproximadamente, según datos recientes).

Segmento demográfico: Hombres y mujeres de 35 a 60 años, casados o viviendo solos, con ingresos entre 900 y 1,200 USD mensuales.

Figura 30 Población del cantón Cuenca

General Provincia Cantón Parroquia				
Codigo	Cantón	2001	2010	2022
0101	Cuenca	131.316	173.990	244.633

Fuente: Censo Ecuador

Población total de Cuenca: Aproximadamente **600,000 personas**.

Personas entre 30 – 60 años: **244,633** personas 40% de la población de Cuenca.

Segmento con ingresos entre 900 y 1,200 USD: De acuerdo con datos socioeconómicos de Ecuador, podemos estimar que alrededor del **25%** de la población tiene ingresos en este rango.

Lo que segmenta el mercado objetivo en personas entre 30-60 años y con el nivel de ingresos:
 $244,633 * 25\% = 61158$

Estado civil (casados o que viven solos): Alrededor del **50%** de este grupo está casado o vive solo. Por lo tanto,

TAM: Tamaño de Mercado disponible: Personas entre 30-60 años y con el nivel de ingresos y que son casados o viven solos:

$$61158 * 50\% = 30580$$

SAM: Mercado Disponible Objetivo: En este caso, nos referimos a personas que probablemente comprarían en línea, o que están dispuestas a adquirir muebles de sala artesanales. Aquí podemos determinar que según la encuesta realizada un 75% prefieren muebles artesanales y de estos un 100% buscan en páginas web opciones de modelos para compra y recomendaciones.

Figura 31 Mercado Disponible



Fuente: Elaboración Propia

SAM = $30580 * 75\% = 22935$ * 50% 11467 que serían las personas interesadas en muebles artesanales y que les parece una buena opción la búsqueda en páginas web para visualización de opciones, búsqueda de recomendaciones y reseñas.

SOM = Mercado Objetivo del servicio: Se refiere al mercado que realmente se puede capturar en el corto y medio plazo. En este caso, es el segmento de clientes dentro de **SAM** que efectivamente realizará una compra.

De las 11467 personas que estarían interesadas en la compra se estima de acuerdo con el tráfico histórico de páginas similares y a la encuesta realizada de si concretasen una compra online de muebles solamente el 1% al menos realiza una compra real, por lo tanto:

$$11467 * 1\% = 114 \text{ personas realicen una compra en el primer año.}$$

Si el precio promedio de los juegos de sala es de USD 950.00 los ingresos estimados por compra vía página web serían USD 108,941.25 el primer año.

Financiamiento del proyecto

Figura 32 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	16,500.33
Costo activos fijos	10,000.00
Software	10,000.00
Capital de trabajo (un mes)	6,500.33

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33 Capital de Trabajo

Materiales e insumos	Costo unitario
Materiales Directos	404.01
Mano de obra directa	158.13
Total costos variables por unidad	562.14
Unidades producidas mensualmente	10
Total costos variables mensuales	5,340.33
Costos fijos mensuales	1,160.00

Fuente: Elaboración Propia

Según el cálculo de la inversión requerida inicial USD 16500.33, se necesita financiar con un préstamo bancario USD 10.000 los mismos deberán ser pagados en 12 meses con un pago de capital fijo a una tasa de interés del 14% vigente de microcrédito para inversión:

Tabla 5 Financiamiento

CAPITAL	10,000.00			
TASA	14%			
PLAZO	12			
AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	2,233.33	1,400.00	833.33	9,166.67
2	2,116.67	1,283.33	833.33	8,333.33
3	2,000.00	1,166.67	833.33	7,500.00
4	1,883.33	1,050.00	833.33	6,666.67
5	1,766.67	933.33	833.33	5,833.33
6	1,650.00	816.67	833.33	5,000.00
7	1,533.33	700.00	833.33	4,166.67
8	1,416.67	583.33	833.33	3,333.33
9	1,300.00	466.67	833.33	2,500.00
10	1,183.33	350.00	833.33	1,666.67
11	1,066.67	233.33	833.33	833.33
12	950.00	116.67	833.33	0.00
		9,100.00		

Fuente: Elaboración Propia

Costo de capital promedio ponderado

El inversionista cuenta actualmente con el efectivo necesario para cubrir el capital de trabajo requerido para producir las nuevas unidades, que asciende a USD 6,500.33, lo que representa un 39% de fondos propios. Por otro lado, se requiere financiar mediante deuda los USD 10,000 restantes para completar la inversión inicial, es decir, un 61%. El inversionista exige una tasa de retorno mínima del 10% anual, mientras que el costo de la deuda es del 14% anual. Tras realizar los cálculos para determinar el costo promedio ponderado de capital entre ambas fuentes de financiamiento, se obtuvo un 9%. Sin embargo, dado que la inversión no es de un monto elevado, los cálculos se realizaron con tasas mensuales, ya que el crédito al banco se pagará mensualmente, lo que genera un CCPP (costo promedio ponderado de capital) de 0.94% mensual.

Tabla 6 Calculo Costo Promedio Ponderado de Capital

<i>Costo de la deuda (Kd)</i>	1.17%		
<i>Costo deuda desp. Imp (ki)</i>	0.74%		
<i>Costo de rec. Propios (ks)</i>	1.25%	Inversión requerida	16,500.33
<i>Participación deuda (wd)</i>	61%	Deuda	10,000.00
<i>Particip. rec. Propios ws)</i>	39%	Recursos propios	6,500.33
<i>CCPP (ka)</i>	0.94%		

Fuente: Elaboración propia

Flujos de efectivo del proyecto

• Cálculo de la inversión inicial

El valor de la inversión inicial está determinado por la proforma recibida del grupo de negocios que ofrece los servicios de desarrollo de sitios web para comercio electrónico. Este grupo ha ofertado un paquete que incluye:

- Instalación
- Configuración del software
- Migración de datos
- Pruebas
- Capacitación al personal
- Licencias del software

El costo total de este paquete es de USD 10,000. Además, se deben considerar los costos fijos de mantenimiento, que ascienden a USD 50 mensuales. La vida útil de este software es de 3 años, y su valor residual es cero, debido a la constante evolución tecnológica. Sin embargo, los desarrolladores del software han indicado que su valor de mercado, después de 18 meses de funcionamiento, sería de USD 2,000.

Por otro lado, según la cantidad proyectada de unidades adicionales a vender por este proyecto, se requiere un capital de trabajo de USD 6,500.33, con el cual se cubrirán los costos variables, como materiales directos y mano de obra, además de los costos fijos para el primer mes de operación.

Tabla 7 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	16,500.33
Costos activos fijos	10,000.00
Software	10,000.00
Capital de trabajo (un mes)	6,500.33
Materiales e insumos	Costo unitario
Materiales Directos	404.01
Mano de obra directa	158.13
Total, costos variables por unidad	562.14
Unidades producidas mensualmente	10
Total, costos variables mensuales	5,340.33
Costos fijos mensuales	1,160.00
Costos fijos y variables anuales	
Total, costos variables anuales	64,083.96
Total, costos fijos anuales	13,920.00
Total, costos fijos + variables anuales	78,003.96

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Depreciación Activos Fijos

ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 18 meses	Valor de Mercado
Software				0.00	2,000.00
	10,000.00	278	5,000	5,000.00	
		0	0	0.00	0.00
	TOTAL	278		5,000.00	2,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo de los flujos operativos

Los flujos operativos se proyectaron de manera mensual, ya que el valor de la inversión no es excesivamente grande. Se estiman ventas durante los primeros 18 meses, con una cantidad constante de 10 salas los primeros doce meses, y un incremento del 2% en los siguientes 6 meses, debido a la tendencia de crecimiento de los hogares en Cuenca, que se vería directamente relacionada a la demanda.

Por otro lado, se determinó un precio promedio para las salas, ya que existen varios modelos cuyo precio variará según el cliente. Sin embargo, para efectos de cálculo, se considera una sala estándar con un precio promedio de USD 950.00.

Los costos fijos incluyen salarios de administración, servicios básicos, transporte de materiales y mantenimiento del nuevo sistema, los cuales suman un total de USD 1,160 al mes.

Tabla 9 Costos Fijos

	VALORES MENSUALES
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,000.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 80.00
TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA/MATERIALES	\$ 30.00
Mantenimiento del sistema	\$ 50.00
TOTAL, GASTOS FIJOS	\$ 1,160.00

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del flujo terminal

Se estima que el valor de mercado del software, después de 18 meses de funcionamiento, será de USD 2,000, mientras que el valor en libros es de USD 5,000. Esto generaría una

pérdida de USD 3,000, lo que a su vez resultaría en un ahorro de impuestos y participaciones de USD 1,087.50. En consecuencia, el valor del flujo terminal de la inversión sería de USD 2,000, basado en el valor de mercado. Además, se consideran los efectos tributarios, dado que se obtiene un ahorro de USD 1,087.50, lo que llevaría el flujo terminal total a USD 3,087.50.

Tabla 10 Flujo Terminal

FLUJO TERMINAL	3,087.50		
VENTA DE LOS	2,000.00	VM	2,000.00
ACTIVOS			
IMPUESTOS Y	1,087.50	VL	5,000.00
PARTICIPACIONES			
		Utilidad/pérdida	-3,000.00
		Efectos tributarios	-1,087.50 (ahorro de impuestos)

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del VAN (utilizando el costo de capital promedio ponderado)

Valor Actual Neto = 16,293.25: Este es un valor positivo, lo que significa que el proyecto es rentable. El valor de 16,8293.25 indica que, después de descontar todos los flujos de efectivo con la tasa del costo promedio ponderado de capital futuros, el proyecto genera una ganancia de esa cantidad por encima de la inversión inicial. Este es un buen indicador de que la inversión es rentable y va a generar beneficios.

Cálculo de la TIR

Tasa interna de retorno = 9.30%: indica que el proyecto ofrece un retorno anual del 9.30% en comparación con la tasa de descuento es mayor por lo que, en general, es aceptable y el proyecto de inversión se considera rentable.

Cálculo del PR

Periodo de recuperación (9 meses): Es un buen indicador, ya que se espera que se recupere la inversión en 9 meses, lo cual es un periodo relativamente corto, y además menor al tiempo de pago del crédito, lo cual significa que los flujos desde el mes nueve serán ya rentabilidad de la inversión.

Tabla 11 Indicadores Financieros

<i>Costo de capital</i>	1%
<i>Periodo de recuperación</i>	9 MESES
<i>Valor presente neto</i>	16,293.25
<i>Tasa Interna de retorno</i>	9.30%

Fuente: Elaboración Propia

Flujo del inversionista

Costo de capital = 1%: El costo de capital representa la tasa mínima de retorno que se espera para que el proyecto sea rentable. En este caso, el costo de capital es solo 1%, lo que hace que cualquier retorno por encima de este valor sea considerado como una ganancia neta para el proyecto.

Valor Actual Neto = 18.589,77: Este valor positivo de 18.589,77 sigue indicando que el proyecto es rentable. Después de descontar todos los flujos de efectivo futuros con la tasa del 1% (el costo de capital), el proyecto generará una ganancia de 18.589,77 por encima de la inversión inicial. Esto es un excelente resultado para el inversionista.

Tasa interna de retorno (TIR) = 16.20%: La TIR de 16.20% es muy favorable, especialmente considerando que el costo de capital es solo del 1%. Esto significa que el proyecto está generando un retorno mucho mayor que el mínimo requerido para cubrir el costo de capital, lo que es un excelente indicador de rentabilidad.

Este proyecto es altamente rentable. La **TIR del 16.20%** es considerablemente superior al **costo de capital del 1%**, lo que implica que el proyecto genera un retorno significativamente mayor que lo necesario para cubrir su financiación. Además, el **VPN positivo** de 18.589,77 refuerza esta conclusión.

Este es un proyecto financieramente atractivo, con un riesgo relativamente bajo dado el bajo costo de capital y un retorno alto.

Análisis de escenarios

Se estima que para 2025 el porcentaje de inflación en el país será del 7.50% anual. Por lo tanto, es necesario analizar las proyecciones considerando este incremento tanto en los precios del producto como en los costos, con el fin de obtener nuevos flujos de efectivo que reflejen este riesgo. De igual manera, se calcularán el VAN, la TIR y el PR con base en estas nuevas proyecciones.

Valor Actual Neto = 17.225,40: Un valor positivo de 17.225,40 significa que el proyecto es rentable, ya que está generando una ganancia superior a la inversión inicial después de descontar los flujos de efectivo futuros. Aunque, es más bajo aplicando el valor de la inflación mensual sigue siendo un valor positivo considerable.

Tasa interna de retorno (TIR) = 11.04%: La TIR de 11.04% indica que el proyecto genera un retorno del 11.04% anual sobre la inversión inicial. Esto es una tasa de rentabilidad decente, ya que es positiva y relativamente mayor que la de muchas inversiones tradicionales, aunque es un poco más baja comparada con la tasa sin aplicar el efecto de la inflación, se considera un valor positivo para aceptar la inversión.

Aunque el VPN es más bajo aplicando la inflación, sigue siendo positivo, lo que indica que el proyecto generará beneficios. La **TIR del 11.04%** es un buen retorno, sugiere que el proyecto

es rentable. Es una opción viable, especialmente si se compara con alternativas de inversión con menor rendimiento.

Conclusiones y recomendaciones financieras

En conclusión, el proyecto resulta rentable y debe ser implementado. El Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de efectivo proyectados, considerando las unidades adicionales que se venderían a través de la promoción en el sitio web, arroja un valor positivo de USD 16,293, descontado al costo de capital promedio ponderado entre la deuda y el capital propio, a una tasa mensualizada.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida, del 9.30%, es superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto es rentable. Además, el periodo de recuperación de la inversión es de 9 meses, lo cual es relativamente corto, y permite recuperar la inversión antes de finalizar el pago del crédito.

Asimismo, al analizar los flujos de efectivo del inversionista, se obtiene un VAN positivo y una TIR superior a la tasa esperada. Finalmente, considerando el riesgo de un aumento de precios debido a la inflación, el proyecto sigue siendo rentable, ya que el VAN permanece positivo, la TIR sigue siendo mayor al costo de capital y el periodo de recuperación se reduce a 8 meses, debido al incremento de ingresos por el alza de precios.

Conclusiones

1. La estrategia de mejora de marketing para el taller de muebles artesanales debe centrarse en resaltar el *valor diferencial del producto*, subrayando que se trata de *piezas únicas cuya calidad, diseño personalizado y elaboración artesanal justifican su precio*. Lejos de ser un producto costoso sin razón, *el mueble artesanal representa una inversión en durabilidad, estilo y autenticidad*. Paralelamente, se identificó una importante *oportunidad de mercado en la restauración de piezas antiguas*, lo que permite conectar emocionalmente con el cliente a través del valor sentimental de los muebles, y reforzar la propuesta de valor del taller. Además, se determinó que la *difusión de contenido audiovisual —especialmente videos breves que narren la historia del taller, el proceso artesanal y la experiencia del cliente— en redes sociales y plataformas digitales*, es una herramienta clave para generar confianza y aumentar el reconocimiento de marca.
2. El análisis estratégico permitió identificar *ventajas competitivas, definir con claridad el modelo de negocio y establecer objetivos y estrategias alineados al entorno sectorial y del mercado*. Se propuso *la construcción de indicadores de gestión que faciliten la evaluación y seguimiento de las estrategias implementadas*. Asimismo, se concluye que *la sostenibilidad*, entendida como la integración de prácticas responsables en lo ambiental, social y tecnológico, *constituye un pilar esencial para la continuidad del negocio*. Este enfoque integral mejora la eficiencia operativa y permite adaptarse a las transformaciones del mercado. No obstante, se reconoce que el éxito estratégico depende también de factores externos no controlables, por lo que es necesario *mantener una evaluación continua del entorno* para garantizar la viabilidad del negocio en el largo plazo.
3. En el ámbito del plan de negocios y la investigación de mercados, se establecieron lineamientos para *la optimización de recursos y procesos*, destacando estrategias como la negociación con proveedores, la reducción de desperdicios productivos y el mantenimiento preventivo de equipos. La segmentación de mercado reveló una *preferencia creciente por canales digitales*, lo cual hace imperativo el fortalecimiento de la presencia en línea para asegurar la competitividad del taller.
4. Finalmente, el análisis financiero respalda la viabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos —un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 18.589,77, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 16.20% superior al costo de capital y un periodo de recuperación de la inversión dentro del plazo de financiamiento— demuestran que la implementación de un sitio web para la promoción y comercialización del taller es no solo factible, sino también rentable a mediano plazo. Estos hallazgos ratifican el potencial de crecimiento del negocio y constituyen una base sólida para su implementación estratégica.

Referencias Bibliográficas

- Alderete, M. (2023). Estimación de los niveles de digitalización de los canales de venta en las empresas frente a la pandemia. *Contaduría y Administración*, 68(2), 133-163.
- Almeida, J. A. (2023). Investigación de usuarios para el desarrollo de proyectos e-commerce orientados al emprendimiento rural en Ecuador. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información*, 39(2), 104-113.
- Andrade, X., Pisco, I., & Quinde, L. (2025). Perspectivas económicas 2025. *Revista Industrias*, 15(1), 22-35.
- Arango, M. B. (2008). Factores de innovación en marketing estratégico: Un caso aplicado al sector del mueble del hogar. *Dyna*, 83(1), 29-36.
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2024). *Boletín macroeconómico marzo 2024*.
- Banco Central de Ecuador. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*.
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Producto Interno Bruto 2025*.
- Código del Trabajo. (2016). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre de 2005, última modificación 28 de marzo de 2016*.
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha sectorial: Fabricación de muebles de sala y sus partes*.
- EMR Enterprise. (2024). *Visión general del mercado de muebles*.
- Flores-Rueda, I. C.-M.-O.-R. (2024). ¿Eres lo que pagas? *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(2), 1-2.
- Guaman, C. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 484-490.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*.
- Ley de Defensa del Artesano. (2008). *Registro Oficial*.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2015). *Registro Oficial*.
- Luna Altamirano, K. A. (2019). Evaluación económica bajo el enfoque difuso: Caso industrias de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 548-562. Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Programación macroeconómica 2024-2028*.
- Quizhpe, C., Bustamante, K., & Pacheco, A. (2023). Comportamiento del consumidor antes y durante la pandemia del Covid-19 en la provincia de El Oro. *Economía y Negocios*, 14(3), 101-104.
- Red de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2024). *Análisis de las principales actividades económicas del Ecuador*.

Anexos

Entrevista aplicada para investigación de mercados

Objetivo del proyecto

Determinar la factibilidad de desarrollar un canal de venta directa al consumidor del taller de muebles James, para el año 2025

- Identificar los motivadores de compra de muebles de sala en las familias de Cuenca
- Identificar que canales de comunicación se puede usar para promocionar la marca
- Conocer el perfil de los consumidores potenciales y sus preferencias

Información General

1. **Edad:**

2. **Ubicación:**

1. **¿Qué tipo de muebles prefieres?**

- Artesanal
- De Fabrica

¿Por qué? Fabrica:

2. ¿Qué aspectos consideras más importantes al momento de comprar muebles para tu sala? Por ejemplo, ¿cómo influyen el precio, la calidad, el diseño o la durabilidad en tu decisión?"
3. Cuando piensas en muebles de sala, ¿qué características valoras más? ¿Es la comodidad, el tamaño, el estilo, los materiales, o hay otros aspectos que consideras importantes?
4. ¿Puedes contarme sobre la última vez que compraste un mueble para tu sala? ¿Qué tipo de mueble era y por qué lo elegiste?
5. ¿Qué factores influyen en la compra de muebles?
6. ¿A través de qué medios te informas más frecuentemente sobre la compra de muebles? (Por ejemplo, redes sociales, sitios web, publicidad en televisión, etc.)"
7. ¿Qué tan interesado estarías en comprar muebles de sala de manera online?
8. ¿Qué fortalezas y debilidades crees que tenga una tienda de muebles online
9. ¿Cómo prefieres recibir información sobre promociones o novedades de marcas de muebles? ¿Email, mensajes de texto, redes sociales, o algún otro medio?"
10. Para entender mejor tu perspectiva, ¿puedes decirme cuál es tu edad y situación familiar (soltero, casado, con hijos, etc.)
 - Casado y tiene hijos
11. ¿Cuál es el rango de presupuesto que manejas para la compra de muebles?
12. ¿Dónde prefieres comprar muebles? ¿Tiendas físicas, en línea, en ferias de muebles, o en otros lugares?"

13. ¿Preferirías comprar un mueble nuevo, o tener la oportunidad de actualizar o remanufacturar el actual?
14. ¿Qué estilos de muebles te gustan más? ¿Moderno, clásico, minimalista, rústico, o algún otro? Puedes guiarte en estas fotografías
15. ¿Cuál es el presupuesto típico que asignas para la compra de muebles de sala?
16. ¿Cómo describirías el estilo de decoración de tu hogar?
17. Si tuvieses que comprar muebles hoy, ¿qué aspectos son los más importantes para ti?
¿La atención al cliente, la ubicación, las garantías, u otros factores?

Pregunta	Opciones	ENTREVISTADOS											
	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		52	45	36	41	44	37	39	46	41	33	36	49
1	Artesanal		x	x	x	x	x			x	x	x	x
	Fabrica	x						x	x				
2		Precio, calidad, diseño y durabilidad	Calidad, diseño, buena atención y apertura para adecuarse a mis necesidades	Precio y calidad	Durabilidad es mas importante, que tengan buena estructura.	Precio y calidad	Calidad, y diseño	Precio y calidad	Diseño, y la durabilidad	DURABILIDAD DISEÑO Y PRECIO	Precio, calidad y durabilidad	Precio y calidad	Precio y calidad
3		Es mas importante el material y estilo de cuero	La comodidad, el estilo y los materiales tienen que ser muy buenos materiales para que duren. No podemos castigar la calidad del producto.	Comodidad estilo y materiales y comodidad es la mas importante. Luego materiales y al último estilo	Comodidad es la primera, calidad en cama, que pueda personalizarse, sinceridad en el diseño	La comodidad, y los materiales	Comodidad	Materiales y estilo	Comodidad y el estilo	COMODIDAD	Comodidad y el estilo	Comodidad	Comodidad y el estilo
4		El tapiz de cuero	Contemporáneo, minimalista color blanco para que combine	La sala que tengo me la dio mi papi, primero sería contemporáneos lineales en L el precio.	Nunca he comprado, pero si comprara quiero que sea cómodo	Artesanales, el modelo era cómodo	Porque era el diseño a la moda y e estilo lineal.	Porque daba en mi casa y se acoplaba a las medidas de mi casa	Elegí el diseño por el espacio, tenía un espacio definido y el diseño del mueble me daba perfecto en ese espacio	POR EL ESPACIO	BUSCABA QUE SEAN MODERNOS Y COLORES QUE COMBINEN CON LA DECORACION DE LA CASA BLANCOS O PLOMOS	Porque era el diseño a la moda y e estilo lineal.	Artesanales, el modelo era cómodo
5		Reseñas Y Porque ya he comprado antes	Recomendaciones 1 y precio	Recomendaciones 1 se deja guiar de la experiencia de otras personas	Publicidad Si es importante, para saber los estilos.	Reseñas Promociones	Recomendaciones	Publicidad Promociones	Reseñas Promociones	Recomendaciones	Recomendaciones Promociones	Publicidad Promociones	Recomendaciones
6		Redes sociales	Redes sociales y recomendaciones amigos	Redes sociales.	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	REDES SOCIALES	REDES SOCIALES	Redes sociales	Redes sociales
7		Si, si compraría	NO, es impersonal. No es capaz de responder dudas. Una persona le va a dar las recomendaciones que le gusta. Me gusta la atención personalizada	Si, hay mucha gente. Pero es importante ver y tocar. Al menos para poder visualizar los modelos	No, porque las referencias o las fotos no son fiables no son 100% lo que ven referencias. Me gusta ver físicamente	Si, es una buena idea. Porque es más fácil comprar en línea	Si estuviera interesado	No se puede ver físicamente, pero si puede ayudar a ver opciones o un catálogo. Puede ser para seleccionar, pero no para comprar directo	Claro, porque uno puede ir viendo la variedad de modelos y la comodidad y rapidez y precio características. Veo en la pagina y voy a comprar	SI, PORQUE PUEES VER DISEÑOS, COLORES Y CON ESA AYUDA PUEDES VER LOS DISEÑOS	SI ME PARECE BUENA IDEA, CON LA TECNOLOGIA NOS FACILITA DE MANERA DIGITAL MAS RAPIDO Y FACIL	Claro, porque uno puede ir viendo la variedad de modelos y la comodidad y rapidez y precio características. Veo en la pagina y voy a comprar	Si estuviera interesado
8		Esta cómodo en las compras No puedes ver físicamente	Es impersonal	Es impersonal	No podemos ver físicamente los productos	Comodidad y rapidez	Porque podría ahorrar tiempo podría personalizar	Que no puede ver físicamente el producto	Puedo ver los modelos e ir a comprarlos NO puedo ver físicamente	Que no puede ver físicamente el producto	No puedo ver físicamente	Que no puede ver físicamente el producto	No puedo ver físicamente
10		Casado y tiene hijos	Casada y con hijos	Casada	Soltero, una mascota (materiales)	Soltera con hijos	Casado, no tiene hijos, pero tienen mascotas que no se manche mucho	Casado tiene dos hijos, necesitaría que sean duraderos por los niños	Casado tiene 2 hijos y 2 gatos entonces los tapices entonces los tapices deben ser resistentes	CON HIJOS CASADO	SOLTERA SIN HIJOS	SOLTERA SIN HIJOS	Casado tiene 2 hijos y 2 gatos entonces los tapices entonces los tapices deben ser resistentes
11		Serían unos 500 pero depende de lo que se necesite	Serían unos 1000 pero depende de lo que se necesite si puedo pagar a crédito sería mejor	1000 MAXIMO	700-800 USD DOS PIEZAS UNA GRANDE Y UNA PEQUEÑA	1000-1200	900-1100	1000-1200	1500	600	800-1200	1500	800-1200
12		Tiendas físicas	Tiendas físicas	Tiendas físicas	Físicas	Online	Tiendas físicas	Físicas	Físicas para la compra Online para ver opciones	Físicas	Físicas	Físicas	Físicas

13		Prefiero nuevo	Depende los costos, prefiero comprar un nuevo	No quiero, pero si fuera una opción, si usaría	Si me gustaría retapizarle, cambiar el modelo. Tienen valor sentimental. Pueden tener un uso mejor	Les modificaría	Si lo modificara en lugar de comprar nuevos	Preferiría renovarla comprar nuevo	Preferiría comprar un nuevo	Si, LES RETAPIZARIA	SI RETAPIZARIA PORQUE ES ALGO SENTIMENTAL	SI RETAPIZARIA PORQUE ES ALGO SENTIMENTAL	SI RETAPIZARIA PORQUE ES ALGO SENTIMENTAL
14		Actuales	Actuales contemporáneos minimalistas	Lineales	Minimalistas	Modernos y minimalista	Lineales	Minimalistas Moderno	Me gustan mas los minimalistas	CLASICOS	MINIMALISTAS	Me gustan mas los minimalistas	Lineales
15		500 USD	1000 USD	1000 USD	700-800	1000-1200	900-1100	1000-1200	1500	600	800-1200	1500	800-1200
16		Actual	Contemporánea	Contemporánea	Básico, sin mucha decoración no muy colorido	Minimalista	Minimalista	Minimalista	Clásicos con chimenea	Lineales	MINIMALISTA	Me gustan mas los minimalistas	Lineales
17		La atención al cliente Garantías	Arte contemporáneo Minimalista Solo uno de un color diferente Y que no ocupen mucho espacio y que tengan capacidad de varias personas.	Modelo y el precio que es lo mas importante	Materiales Modelo Precio	Las garantías	La atención al cliente y garantías	Atencion al cliente Garantías Diseños	Las garantías	LAS GARANTIAS Y ATENCION AL CLIENTE, PERO PESA MAS LA GARANTIA.	LAS GARANTIAS	LAS GARANTIAS	LAS GARANTIAS