



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

“Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020”

Trabajo de titulación previo a la obtención de
título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Doris Daniela Mora Barros

CI: 0105395081

Verónica Alexandra García Romero

CI: 0103093225

Directora:

Econ. Margarita Lucía Guillén Salgado Mgst.

CI: 0104225818

Cuenca - Ecuador

28 – Febrero del - 2019



RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de titulación consiste en una propuesta de modelo de negocios para la Empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca. La metodología CANVAS permite la identificación de los puntos críticos que afectan el rendimiento óptimo de la empresa. Este modelo propone un mejoramiento competitivo con actividades más eficientes para conseguir una mejor posición en el mercado.

El método CANVAS propone un modelo de negocio integral y visual para la mejora de procesos, analizando diferentes aspectos del negocio necesarios para su correcto funcionamiento y desempeño, este método analiza a la empresa como un todo dando una visión más clara de la misma, permite que la empresa se adapte a cambios que se producen en su entorno y establece un rumbo fijo hacia los objetivos planteados.

El análisis y estudio del presente trabajo nos dio como resultado situaciones favorables y adversas que enfrenta la empresa dentro del mercado, evidenciando sus fortalezas y debilidades que permite tomar medidas correctivas como un plan de marketing, propuesta de valor, controles internos, que ayuden a un mejor desempeño de Home Deko, para lograr un importante desarrollo en el sector que se desenvuelve, adaptándose de una manera más fácil, manteniéndose dentro del mismo e incrementando sus beneficios económicos.

Palabras Clave: Modelo de negocios. CANVAS. Plan estratégico. Propuesta de valor. Rentabilidad. Mercado.



ABSTRACT

The objective of the present graduate work consists of a business model proposal for the company Home Deko in the city of Cuenca. The Canvas methodology allows the identification of critical points that affect the optimal performance of the company. This model proposes a competitive improvement with more efficient activities to gain a better position in the market.

The CANVAS method proposes an integral and visual business model for process improvement, analyzing different aspects of the business needed for the best performance. This method also analyzes this company as a whole giving itself a clearer vision; it also enables this company to adapt to changes happening around it and establishes firm path toward the set objectives.

The present work showed us favorable and adverse situations that the company is currently facing within the market, evidencing its strengths and weaknesses that allow to take the corrective measures such as a marketing plan, value proposal and internal controls that will help Home Deko's performance to get an important growth in the sector it serves - adapting more easily, maintaining market share and increasing total revenue.

Keywords: Business model. CANVAS. Strategic plan. value proposal. cost effectiveness. market



CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CONTENIDO.....	4
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE ANEXOS	10
AGRADECIMIENTO.....	15
DEDICATORIA.....	11
DEDICATORIA.....	17
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	20
1.1 MARCO TEÓRICO	20
1.1.1 Modelo de Negocios.....	20
1.1.2 Modelo CANVAS.....	21
1.1.3 Lienzo de Hemisferios CANVAS	22
1.1.4 Módulos del Método CANVAS.....	23
1.1.5 Patrones para un Modelo de Negocios.....	25
1.1.6 Herramientas para Diseñar el Modelo de Negocios.....	26
1.1.7 Metodología para la Cadena de Valor	28
1.1.8 Metodología Investigativa.....	29
1.2 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA HOME DEKO	31
1.2.1 Reseña Histórica de la Empresa Home Deko	31
1.2.2 Estado Actual de la Empresa	32
1.2.3 Filosofía Empresarial de Home Deko	33
1.2.4 Estructura Actual de la Empresa	34
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO	36
2.1 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	36
2.1.1 La Oportunidad del Negocio	36
2.1.2 Zonas de Producción o Comercialización.....	36
2.1.3 Canales de Comercialización Actuales.....	37
2.1.4 Identificación de los Actores	38
2.1.5 Oferta Actual al Mercado.....	39
2.1.6 Demanda Actual del Mercado	40
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN	42
CAPITULO 3: CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE.....	44
3.1 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44



3.2 METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO.....	45
3.2.1 Determinación del Tamaño de la Muestra	45
3.2.2 Prueba Piloto.....	45
3.2.3 Encuestas y Resultados para el Estudio de Mercado	46
3.2.4 Análisis de las Encuestas.....	47
Bloque A: Comercialización.....	47
Bloque B: Demanda	49
Bloque C: Competencia	50
Bloque E: Producto	53
Bloque F: Precio - Calidad	54
3.2.5 Encuestas y Resultados para Empleados de la Empresa Home Deko ...	55
3.2.6 Entrevista al Propietario de la Empresa.....	67
3.2.7 Análisis de la Información Proporcionada por la Empresa Home Deko ..	67
CAPITULO 4: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA HOME DEKO	69
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA HOME DEKO	
69	
4.1.1 Fase Preliminar	69
4.1.2. Etapa Central	73
4.1.2.1. Bloque Entornos	73
4.1.2.2. Bloque Actores	78
4.1.2.3. Bloque Relaciones y Organizaciones.....	81
4.1.2.4. Bloque Mercado.....	84
4.1.3. Etapa Final	85
4.1.3.1 Matriz FODA Priorizado	86
4.1.3.2. Construcción de Puntos Críticos y Ventajas.....	86
4.1.3.3. Ventajas Competitivas	87
4.1.3.4. Puntos Críticos	88
4.1.3.5. Definición de Estrategias de Acción	88
CAPITULO 5: MODELO DE NEGOCIOS	90
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	90
5.1.1 Entorno Macro.....	90
5.1.1.1 Factores Económicos	90
5.1.2 Entorno Micro	98
5.2 Modelo CANVAS Propuesto a la Empresa Home Deko	102
5.2.1 Segmentos de clientes	103
5.2.2 Propuesta de valor	104
5.2.3 Canales	105
5.2.4 Relación con los clientes	106



5.2.5 Fuentes de ingresos	108
5.2.6 Recursos clave.....	109
5.2.7 Actividades clave.....	110
5.2.8 Socios clave	112
5.2.9 Estructura de costes.....	113
5.3 Plan de Marketing	114
5.4 Plan Estratégico.....	122
5.4.1 Objetivos	123
5.4.2 Plan Estratégico de Acción.....	126
5.4.3 Plan Operativo	128
CAPITULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	130
6.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	130
6.2 ANÁLISIS VERTICAL	133
6.3 EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD.....	136
6.3.1 Análisis de Ratios.....	138
6.3.1.1 Situación Financiera a Corto Plazo – Análisis de Liquidez.....	138
6.3.1.2 Eficiencia en la Gestión de Recursos – Ratios de Actividad	139
6.3.1.3 Excedente Económico – Análisis de la Rentabilidad.....	141
6.3.1.4 Situación Financiera a Largo Plazo – Análisis de Solvencia.....	142
6.3.1.5 Situación de los Gastos Financieros – Análisis de Cobertura	142
6.4 PLAN FINANCIERO.....	143
6.4.1 Proyección de Ingresos	143
6.4.2 Proyección de Demanda de Materias Primas y Mano de Obra	145
6.4.3 Demanda de Activos Fijos y Obligaciones por Pagar	147
6.4.4 Balance General Proyectado	148
6.4.5 Estado de Resultados Proyectado	150
6.4.6 Flujo de Caja	151
6.4.6.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interno de Retorno (TIR)	153
6.5 ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO...	154
6.5.1 Indicadores de Impacto Esperados	154
6.5.2 Análisis de Sensibilidad.....	158
CAPÍTULO 7: APORTE ACADEMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
7.1 APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD HASTA LA REGIÓN.....	163
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS	173

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Actores que intervienen en el Sector de Materiales para Acabados de la Construcción.....	38
Tabla 2. Tabla de ventas de la Empresa Home Deko	39
Tabla 3. Demanda en m ² y miles de dólares.....	41
Tabla 4. Matriz de selección de productos	70
Tabla 5. Matriz de infraestructura de la Empresa.....	76
Tabla 6. Factores ambientales	78
Tabla 7. Matriz FODA priorizado.....	86
Tabla 8. Matriz ofensiva	87
Tabla 9. Matriz defensiva	87
Tabla 10. Plan de acción para la cadena de valor de la Empresa Home Deko	89
Tabla 11. Matriz FODA	99
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	100
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos	101
Tabla 14. Propuesta de gastos de publicidad.....	106
Tabla 15. CRM (Gestión de las relaciones con los clientes) Propuesto.....	108
Tabla 16. Formato propuesto para control de calidad	109
Tabla 17. Formato propuesto de control interno para mejorar el servicio de instalación.....	112
Tabla 18. Estado de resultados de la Empresa Home Deko	113
Tabla 19. Líneas de materiales para acabados de la construcción	114
Tabla 20. Precios establecidos a los diferentes clientes	117
Tabla 21. Matriz FODA Cruzada.....	125
Tabla 22. Análisis DUPONT.....	137
Tabla 23. Resumen de resultados	138
Tabla 24. Ratios de liquidez.....	139
Tabla 25. Ratios de actividad.....	140
Tabla 26. Ratios de rentabilidad.....	141
Tabla 27. Ratios de solvencia	142
Tabla 28. Ratios de cobertura	143
Tabla 29. Proyección de ventas m ²	145
Tabla 30. Detalle del Inventario.....	145
Tabla 31. Costo de materia prima en dólares.....	145
Tabla 32. Determinación de costo de mano de obra por m ²	146
Tabla 33. Determinación de costo indirecto por m ²	146
Tabla 35. Gastos de ventas y administración.....	146
Tabla 36. Inversión Fija.....	147
Tabla 37. Cálculo de la depreciación acumulada	148
Tabla 38. Detalle de cuentas y obligaciones por pagar	148
Tabla 39. Balance general proyectado.....	149
Tabla 40. Estado de resultados proyectado	150
Tabla 41. Conciliación tributaria proyectada.....	151
Tabla 42. Flujo de caja proyectado	152
Tabla 43. Viabilidad financiera	153



Tabla 44. Riesgos y medidas de mitigación	161
Tabla 45. Análisis de riesgo del Modelo de Negocios	162

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Preguntas clave.....	22
Figura 2. Plantilla método CANVAS	23
Figura 3. Organigrama de la Empresa Home Deko	35
Figura 4: Canal de comercialización directo de la empresa Home Deko	37
Figura 5: Canal indirecto-corto de la Empresa Home Deko	38
Figura 6. Mapa de la cadena de valor.....	72
Figura 7. Flujo de la cadena de valor.....	83
Figura 8. Modelo CANVAS Empresa Home Deko	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Historial de ventas de la empresa Home Deko.....	39
Gráfico 2. Inventarios de la empresa Home Deko	40
Gráfico 3. Proyecciones del PIB en el sector de la construcción	43
Gráfico 4. Actividades que desempeñan	47
Gráfico 5. Medios utilizados para recibir promociones y ofertas	48
Gráfico 6. ¿Usted ha realizado compras en la Empresa Home Deko?	48
Gráfico 7. Uso de materiales para acabados de la construcción	49
Gráfico 8. ¿Usted conoce a la Empresa Home Deko?	49
Gráfico 9. Principal empresa a la que realiza compras de materiales.....	50
Gráfico 10. De su principal proveedor. ¿En qué debería mejorar?	51
Gráfico 11. Factores de más importancia en el momento de realizar la compra....	52
Gráfico 12. ¿En qué debería mejorar la Empresa Home Deko?	52
Gráfico 13. ¿En qué debería mejorar la Empresa Home Deko?	53
Gráfico 14. Líneas de materiales que más se venden en la Empresa Home	54
Gráfico 15. Relación entre precio - calidad ¿Qué factor es más importante?	54
Gráfico 16. Satisfacción Laboral.....	56
Gráfico 17. Actividades y responsabilidades asignadas	56
Gráfico 18. Desarrollo de habilidades al máximo.....	57
Gráfico 19. Condiciones Salariales.....	57
Gráfico 20. Rotación de actividades	58
Gráfico 21. Recibe información necesaria	58
Gráfico 22. Relación entre compañeros de trabajo.....	59
Gráfico 23. Equipo de trabajo de la empresa.....	59
Gráfico 24. Reconocimiento al trabajo eficaz.....	60
Gráfico 25. Información de los aspectos que afectan su trabajo.....	60
Gráfico 26. Fácil comunicación con el gerente	61



Gráfico 27. Coordinación de actividades con otras áreas	61
Gráfico 28. Seguridad en el área de trabajo	62
Gráfico 29. Supervisión del trabajo.....	62
Gráfico 30. Instalaciones adecuadas para desempeñar el trabajo.....	63
Gráfico 31. Capacitaciones relacionadas al trabajo	63
Gráfico 32. Necesidades de capacitación.....	64
Gráfico 33. Herramientas o medios tecnológicos adecuados	64
Gráfico 34. Indispensable el manejo de la tecnología.....	65
Gráfico 35. Igualdad de trato	65
Gráfico 36. Apoyo de los superiores.....	66
Gráfico 37. Participación en las decisiones de trabajo.....	66
Gráfico 38. Crecimiento del PIB en la economía	91
Gráfico 39. Sectores que más aportan al PIB.....	92
Gráfico 40. Tasas de crecimiento del PIB.....	92
Gráfico 41. Oferta - utilización de bienes y servicios	93
Gráfico 42. Evolución de las empresas en el sector de la construcción.....	94
Gráfico 43. Evolución del personal afiliado-ocupado a las empresas	94
Gráfico 44. Inflación anual.....	95
Gráfico 45. Tasas de interés	96
Gráfico 46. Remesas recibidas por el Ecuador.....	97
Gráfico 47. Evolución de las exportaciones	97
Gráfico 48. Comparativo del Balance General.....	130
Gráfico 49. Crecimiento del Activo y Pasivo	131
Gráfico 50. Activo Corriente vs Pasivo Corriente.....	132
Gráfico 51. Comparativo del Estado de Resultados	133
Gráfico 52. Estructura del Balance General	134
Gráfico 53. Estructura del Activo y Pasivo	134
Gráfico 54. Composición del Activo y Pasivo Corriente	135
Gráfico 55. Composición de las ventas	135
Gráfico 56. Estructura del Gasto	136
Gráfico 57. Proyección de m^2 de venta.....	144
Gráfico 58. Total proyección de ventas en dólares	144
Gráfico 59. Situación financiera a corto y largo plazo	154
Gráfico 60. Eficiencia en la gestión de recursos	155
Gráfico 61. Excedente económico.....	156
Gráfico 62. Situación financiera a largo Plazo	157
Gráfico 63. Situación de los gastos financieros	157
Gráfico 64. Análisis de sensibilidad del modelo	158
Gráfico 65. Sensibilidad de variables del modelo	159



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Perfiles.....
Ilustración 2. Piso laminado.....	71
Ilustración 3. Granito/Cuarzo	71
Ilustración 4. Logotipo de la Empresa Home Deko	116
Ilustración 5. Logotipo propuesto para la Empresa Home Deko	116
Ilustración 6. Matriz de la Empresa Home Deko	118
Ilustración 7. Página web de la Empresa Home Deko	120
Ilustración 8. Perfil de Facebook de la Empresa Home Deko	121
Ilustración 9. Volantes de la Empresa Home Deko	121

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO 1. Prueba piloto	174
ANEXO 2. Encuesta Institución Cámara de la Construcción	176
ANEXO 3. Tablas de verificación de datos de las encuestas realizadas a la Institución Cámara de la Construcción de Cuenca.....	179
ANEXO 4. Encuesta realizada a los empleados de la Empresa Home Deko	183
ANEXO 5. Tablas de verificación de la encuesta realizada para los empleados de la empresa Home Deko	185
ANEXO 6. Entrevista al propietario de la Empresa Home Deko	190
ANEXO 7. Tabla para determinar la selección de los productos cadena de valor	192
ANEXO 8. Simbología del flujo de la cadena de valor	193
ANEXO 9. Proforma para presupuesto de Publicidad	195
ANEXO 10. Proforma plan celular	196



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Verónica Alexandra García Romero en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

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

Cuenca, 27 de febrero 2019

Verónica Alexandra García Romero

C.I: 0103093225



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Doris Daniela Mora Barros en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

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

Cuenca, 27 de febrero 2019

Doris Daniela Mora Barros

C.I: 0105395081



Cláusula de Propiedad Intelectual

Verónica Alexandra García Romero, autora del trabajo de titulación "**Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020**", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 27 de febrero 2019


Verónica Alexandra García Romero
C.I: 0103093225



Cláusula de Propiedad Intelectual

Doris Daniela Mora Barros, autora del trabajo de titulación **“Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 27 de febrero 2019


Doris Daniela Mora Barros

C.I: 0105395081



AGRADECIMIENTO

Al realizar nuestro trabajo de investigación queremos agradecer primeramente a Dios por permitirnos culminar una meta esperada en el camino de nuestras vidas, llenándonos de capacidad, sabiduría, calma para lograr nuestro objetivo. También, queremos agradecer a nuestros familiares por su apoyo incondicional en esta etapa de estudio.

Agradecemos de manera especial a nuestra tutora Eco. Margarita Guillen por su tiempo, dedicación, paciencia y por permitirnos compartir sus conocimientos catedráticos para finalizar con éxitos nuestro trabajo de titulación.

También, agradecemos al Eco. Pablo Beltrán por ayudarnos a resolver todas las dudas presentadas en el desarrollo del trabajo de titulación.

Agradecemos a todos los colaborares de la empresa Home Deko que nos ayudaron con toda la información pertinente para realizar nuestro trabajo de titulación.



DEDICATORIA

A Dios primeramente por permitirme llegar a una meta más de mi vida, guiar me y darme sabiduría para culminar este trabajo.

A mis papás Teresa y Luciano por ser la guía principal e impulsarme para seguir superándome día a día, por contar con su apoyo moral y no dejarme caer ante ninguna situación.

A mi hermana, amiga, confidente, consejera agradecerle por sus ánimos diarios para no decaer y empujarme a luchar por las metas que me he planteado.

Daniela Mora



DEDICATORIA

A Dios.

Por estar siempre en mi vida guiándome, protegiéndome, dándome salud y sabiduría para seguir adelante con todas mis metas propuestas y sobre todo agradecerle por todas las bendiciones que ha dado en mi vida.

A mis hijos:

Por ser el motor y energía que me impulsa todos los días, son mi felicidad, ilusión y vida misma, mis hijos que han sabido entender que he tomado parte de su tiempo conmigo para superarme y cumplir mis metas, ellos que han sentido mis largas ausencias por culminar mis estudios y ahora por terminar mi trabajo de titulación, que, a pesar de no estar siempre para ellos, ellos siempre están para mí, con una sonrisa, un abrazo y ese amor que abriga el corazón.

A mi esposo:

Por su apoyo constante e incondicional para que siga adelante con mis metas, por su dedicación con mis hijos en mis tiempos de ausencia, por su confianza puesta en mí que me anima para avanzar con mis objetivos, por alentarme día a día para que no desmaye en mi camino para culminar este trabajo con éxito.

A mis padres:

Por ser mi ejemplo y guía, por todos sus consejos, por sus enseñanzas e inculcarme valores para ser una persona de bien, porque gracias a ellos tengo los pilares fundamentales de mi educación tanto personal como profesional, por creer en mí siempre y darme esa confianza para perseguir mis sueños.

A mi familia:

Por sus palabras de aliento y por animarme a seguir adelante con mis estudios, por su apoyo que de una u otra forma ha contribuido para culminar con este proyecto.

Verónica García



INTRODUCCIÓN

La construcción es una de las principales actividades económicas en Ecuador, ha desarrollado diferentes proyectos, destacando: edificios, casas, urbanizaciones y otros complejos habitacionales que dan cuenta de la evolución del sector inmobiliario en el país, además, genera oportunidades de trabajo tanto en obras públicas como privadas, considerando que su principal objetivo es satisfacer las necesidades de infraestructura cómoda y adecuada, así como en la dotación de infraestructura básica como: vías, carreteras, alcantarillado, servicios básicos, unidades habitacionales, obras municipales y otros tipos de construcción.

La empresa Home Deko se dedica a la venta directa de materiales para acabados de la construcción en la ciudad de Cuenca, se desenvuelve dentro del sector de la construcción que aporta de manera eficiente al crecimiento de la economía en el país. La empresa se dirige a un mercado de obras públicas y privadas en las que se necesita materiales para acabados de la construcción. En efecto, se analizará un modelo de negocios que permita a la Empresa Home Deko dar un valor agregado a sus productos para ser competitivo dentro de la economía, mediante estrategias que puedan captar nuevas necesidades de los clientes y el mercado, lo que permitirá aportar con una propuesta para impulsar el desarrollo de la Empresa.

Para la ejecución de este estudio se utilizará el Método CANVAS, que permitirá desarrollar estrategias y métodos eficaces para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

En cuanto a la estructura de esta investigación, en el primer capítulo se presenta el marco teórico, que hace referencia a una breve reseña del modelo de negocios y la metodología CANVAS con sus respectivas herramientas para desarrollar un Modelo de Negocios, seguido de los antecedentes y descripción de la empresa de acuerdo al



tiempo que lleva en el mercado: la situación actual, su estructura empresarial y aspectos generales.

El capítulo dos se presenta el diagnóstico de la empresa identificando sus oportunidades como negocio existente, se realizará un análisis del sector de la construcción.

En el capítulo tres se presenta la construcción de la línea base, para ello se aplicó encuestas a consumidores y empleados, para determinar el estudio de mercado y la situación actual de la empresa respectivamente; además se aplicó una entrevista al propietario para conocer en mayor detalle aspectos internos importantes de la empresa.

En el capítulo cuatro en base a la información proporcionada se elaboró y analizó los procesos que se cumplen en la cadena de valor de la empresa, se desarrolla en base a sus tres fases: preliminar, central y final en base a la Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, con el fin de proponer un plan de acción en sus procesos.

En el capítulo cinco se aborda las bases para la creación de un Modelo de Negocios mediante un análisis del entorno macro y micro en que se desarrolla la empresa. También se desarrolla el Modelo de Negocios con la Metodología CANVAS para la Empresa Home Deko y posteriormente se realizó un análisis de marketing a través del que se propone un plan estratégico y un plan operativo para la empresa.

En el capítulo sexto se presenta el estudio financiero en base a los balances e información proporcionada por la empresa y posteriormente se demuestra el impacto y viabilidad que tiene el Modelo de Negocios, a través de la evaluación de proyectos VAN y TIR y el análisis de sensibilidad.

Finalmente, en el capítulo siete se expone el aporte académico, las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de esta investigación.



MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA HOME DEKO EN LA CIUDAD DE CUENCA PARA EL PERÍODO 2017 – 2020

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Modelo de Negocios

Hoy en día el modelo de negocios va de la mano con la innovación, la cual permite a las empresas e industrias renovarse e implementar nuevas estrategias para mantenerse en la competencia que se da dentro del mercado.

Con la evolución de la sociedad, la incertidumbre, los cambios acelerados en el tiempo, los avances tecnológicos, nuevas necesidades que se presentan y por tanto nuevas oportunidades en el mercado, genera para las empresas la necesidad de plantear modelos de negocios innovadores.

Las empresas al conocer que se desarrollan en un mercado competitivo deben buscar la manera de sobrevivir dentro del mismo, lo que esto llevaría a someterse a cambios constantes junto con la innovación para mejorar su productividad y servicios, revisar las veces necesarias los procesos utilizados, logrando así una posición competitiva en el mercado.

Existen empresas en el mundo, como es el caso de IBM o Gillette que innovaron de una manera rápida e increíble, logrando adaptarse a los nuevos cambios en el entorno y resurgir cuando sus posiciones en el mercado se encontraban amenazadas. El caso Kodak fue una empresa que en su momento tuvo una posición privilegiada en el mercado, pero debido a su retraso para adaptarse a los cambios y a las nuevas tecnologías, hubo empresas como Sony, Nikon o Canon, que se apoderaron de su mayor parte de mercado con la fotografía digital, hoy en día Kodak lucha por mantenerse en el mercado digital.



Es importante que las empresas se adapten a los cambios y la disposición de ir de la mano con la innovación, tomando en cuenta que innovar no es solo crear un nuevo producto o servicio, sino es el buscar nuevos métodos y procesos para mejorar los productos o servicios que se encuentran en el mercado, definiendo el camino del éxito o fracaso de la empresa.

El modelo de negocios es un elemento esencial que ayuda a describir el desempeño de las empresas y todas sus funciones internas y externas, así una organización generan beneficios y crea valor para sí mismo.

Algunos autores definen al modelo de negocio como:

Osterwalder & Pigneur (2010) "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. " (pág. 14)

L. Hill & Jones (2009) "Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente" (pág. 32)

Johnson, Scholes, & Whittington (2010) "Un modelo de negocios describe la estructura de flujos de productos, servicios e información y los papeles de los grupos participantes. " (pág. 11)

Los aportes de los autores citados convergen en que al momento de aplicar un modelo de negocio siempre se estará dando un valor agregado a la empresa, y esto, junto al uso de estrategias adecuadas, generan beneficios para las empresas.

1.1.2 Modelo CANVAS

Alexander Osterwalder publicó su libro "Generación de Modelos de Negocio", en el año 2010, con lo que, nace el modelo CANVAS.

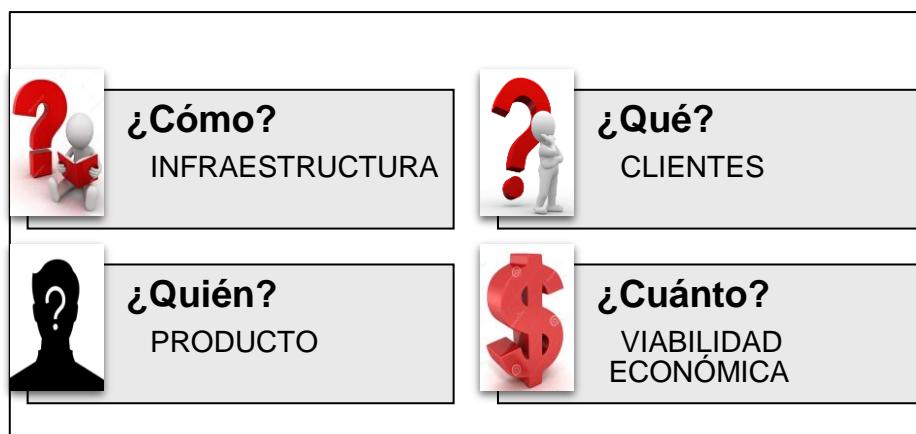
Este modelo es una herramienta importante que permite conocer a la organización, para crear y brindar valor agregado en una empresa u organización, se divide en cuatro cuadrantes referidos a la infraestructura, el producto, los clientes y la viabilidad



económica. El modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

De acuerdo a la metodología CANVAS se analiza y se responde preguntas para conocer la situación de la empresa, en cuanto a la infraestructura, al producto, a los clientes y a la viabilidad económica.

Figura 1. Preguntas clave



Fuente: (La Mejor Respuesta: Modelo de Negocio Canvas, 2018)
Elaboración: Las Autoras.

1.1.3 Lienzo de Hemisferios CANVAS

El lienzo CANVAS da una visibilidad rápida en cuanto a los factores que intervienen en la empresa. El lienzo consta de dos hemisferios, en el derecho se analizan los factores externos como: relaciones con los clientes, mercado y canales de distribución, este hace referencia a los clientes que llegan a la empresa; mientras que en el hemisferio izquierdo se analizan los factores internos de la organización como: actividades clave, asociaciones clave y recursos clave, es decir, se definen los puntos más necesarios de la empresa para aplicar el modelo negocio. En la parte central se encuentra la propuesta de valor que es donde nace el negocio, y en la parte inferior se encuentran los procesos monetarios como: estructura de costos y flujo de ingresos, en cuanto a la empresa y clientes.



Figura 2. Plantilla método CANVAS



Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010, págs. 18, 19)

1.1.4 Módulos del Método CANVAS

El método CANVAS consta de 9 módulos que muestran la lógica de una empresa, de acuerdo a Osterwalder y Pigneur se describe:

1. Segmentos de mercado.- En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Es importante que las empresas mantengan a sus clientes potenciales, lograr aumentar su satisfacción y una vez conocido a profundidad las necesidades del cliente objetivo se diseña el modelo de negocios.

2. Propuestas de valor.- En este módulo se describe el conjunto de características y atributos de los productos o servicios de una u otra empresa que crean valor con el fin de solucionar un problema o satisfacer necesidades del mercado, los elementos siguientes contribuyen para crear valor:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización



- Precio
- Diseño
- Reducción de riesgos
- Reducción de costes
- Comodidad

3. Canales.- Este módulo explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta son medios que establecen relación entre la empresa y los clientes, las funciones que tienen los canales son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

4. Relaciones con clientes.- En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las relaciones permiten lo siguiente:

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

5. Fuentes de ingresos.- Este módulo hace referencia a las fuentes de ingreso que genera la empresa, se debe considerar los diferentes segmentos existentes en el entorno, ya que son quienes definen el precio y permiten conocer que producto o servicio ofertar según sus necesidades.



6. **Recursos clave.**- En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione y permita a la empresa dar a conocer una propuesta de valor para diferenciarse de la competencia.
7. **Actividades clave.**- En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. **Asociaciones clave.**- En este módulo se describe que las asociaciones son muy importantes para el funcionamiento de un modelo de negocio y el crear alianzas ayudan a reducir riesgos o adquirir recursos.
9. **Estructura de costes.**- En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20; 40)

Para que un modelo de negocios funcione es necesario partir de la definición, segmentar a la empresa para analizarla de forma integral estableciendo los elementos más importantes, que permiten establecer este método, el cual lleva a determinar lo que necesita la empresa para desarrollarse dentro del mercado siguiendo un modelo definido.

1.1.5 Patrones para un Modelo de Negocios

Existen modelos de negocio con características similares, los cuales se elaboran en base a patrones y ayudan a tener una mejor compresión, lograr aplicarlos en el momento de desarrollar un nuevo modelo. Los patrones se detallan a continuación:

1. **Patrón de Desagregación.**- Existen tres elementos fundamentales como:
 - **Relación con el cliente:** Es fidelizar, mantener relaciones a largo plazo y encontrar nuevos clientes.



- **Innovación.**- Tiene como objetivo dar a conocer al mercado productos o servicios novedosos, para lograr posesionarse antes que la competencia.
- **Infraestructuras.**- Es el tener un adecuado funcionamiento de sus instalaciones, equipos para realizar con eficiencia las tareas.

Estos tres elementos pueden desarrollarse dentro de una empresa, pero en diferentes entidades, es decir, asignar cada elemento a una persona o socio en forma independiente para evitar inconvenientes.

2. Patrón "Larga Cola".- Se basa en la frase “vender menos de más”. Es decir, ofrecer varios productos de un portafolio a pocos clientes que pertenecen a un mercado.

3. Patrón de Plataformas Multilaterales.- Este patrón se basa en agrupar a dos o más segmentos interdependientes y diferentes con la finalidad que interactúen y logren trabajar en conjunto.

4. Patrón de "Gratis como Modelo de Negocios".- Para el mercado cuando las empresas brindan productos o servicios gratis tienen mayor aceptación, a comparación de aquellas empresas que ofrecen sus productos a un precio determinado.

5. Modelo de Negocios Abierto.- Permite crear valor mediante la aportación de socios externos, aprovechando ideas externas por medios de las empresas y las internas con ideas nuevas. (Alexander Osterwalder, 2010, págs. 52, 119)

1.1.6 Herramientas para Diseñar el Modelo de Negocios

Para diseñar, mejorar y crear modelo de negocios innovadores se debe hacer uso de las siguientes herramientas:

1. Aportación a los clientes.-

"El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones."



Los clientes son la base fundamental, ya que mediante sus opiniones, experiencias, sugerencias se puede crear nuevos productos o servicios para los diferentes nichos.

2. **Ideación.-** Es un proceso que comprende dos fases, la primera es generar ideas nuevas para crear valor y luego clasificar las más importantes para trabajar en nuevas formas de crear valor, captar clientes e ingresos, con la finalidad de obtener un modelo de negocios competitivo en el mercado.
3. **Pensamiento visual.-** Es la facilidad de usar diferentes tipos de imágenes, gráficos u otro tipo de representación visual, las cuales pueden ser utilizadas para señalar una idea innovadora y facilitar su comprensión de lo que se desea trasmisitir.
4. **Prototipos.-** La creación de un prototipo facilita el entender un proceso en el momento que se da conocer la idea,
5. **Narración de historia.-** La narración ayudará de manera eficaz a comprender como funciona el modelo de negocios, ya que a través de la narración se demuestra conocimiento creíble de lo que sucede con los procesos aplicados en un modelo.
6. **Escenarios.-** Los escenarios son de gran utilidad, ya que para diseñar un nuevo modelo se basa en modelos existentes. Se basa en dos escenarios como:

Primer escenario se refiere a los diferentes aspectos relacionados con el cliente como: necesidades, tipo de cliente, sugerencias, experiencias que aportan información al modelo de negocios.

Segundo escenario se refiere a la perspectiva de cómo estará la empresa en un entorno competitivo futuro.



1.1.7 Metodología para la Cadena de Valor

La cadena de valor se refiere a las actividades interdependientes generadoras de valor y esta herramienta permite desagregar las actividades estratégicamente para obtener alguna ventaja competitiva.

Porter (2007) en su libro Ventaja Competitiva define: "La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades" (pág. 36)

Johnson, Scholes, & Whittington (2010) "La cadena de valor describe las categorías de actividades dentro y en torno a una organización, que conjuntamente crean un producto o servicio" (pág. 77)

Estas actividades generadoras de valor se dividen en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

Actividades primarias: son las actividades que se encuentran relacionadas con la producción y comercialización.

1. Logística interior
2. Logística exterior
3. Mercadotecnia y Ventas
4. Servicio de actividades

Actividades de soporte: estas actividades le agregan valor al producto y dan apoyo a las actividades primarias.

5. Infraestructura de la Empresa
6. Gestión de Recursos Humanos
7. Desarrollo de Tecnología
8. Aprovisionamiento



La cadena de valor comprende tres fases fundamentales fase inicial o preliminar, fase central y fase final.

Fase inicial o preliminar.- Tiene como objetivo realizar un análisis, seleccionar del producto y tener en cuenta los alcances del negocio.

Fase central.- Esta fase describe el desarrollo de la metodología mencionada por Michael Porter, se parte de las actividades primarias que se encuentran ligadas con la logística, marketing-ventas y comercialización del producto; seguido de las actividades de soporte recursos humanos, infraestructura empresa y tecnología que apoyan a las actividades primarias.

Finalmente el margen son actividades que generan valor. (Porter, 2007)

Fase final. En esta fase se presenta la información obtenida, identificando puntos críticos y ventajas competitivas de la empresa.

1.1.8 Metodología Investigativa

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2006) "La investigación puede caracterizarse como exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, pero no situarse únicamente como tal".

- **Descriptivo:** Permite describir los datos que se obtienen de la investigación de campo para observar el impacto de la información proporcionada de las personas, eventos, situaciones, grupos o comunidades que se requiera analizar.
- **Explicativa:** Mediante este estudio se conoce el porqué de los hechos, permitiendo establecer una relación causa – efecto.

Para realizar la investigación de campo se llevó a cabo recolección de información. Se utilizaron técnicas, métodos e instrumentos que aseguran el conocimiento y experiencia del hecho, como son los siguientes:



- **Observación:** Mediante esta técnica se realiza la recopilación de la información de una manera directa del entorno, donde se presenta el evento o fenómeno observado.
- **Entrevista:** Es una técnica que permite el diálogo entre dos o más personas, donde el entrevistador y el entrevistado se sujetan a una serie de preguntas y respuestas que ayudan a obtener la información necesaria al tema de investigación.
- **Encuesta:** Es una técnica muy utilizada para llevar a cabo la investigación, la encuesta se representa en un cuestionario escrito, el mismo que debe ser entendible para el encuestado y también se debe solicitar la información necesaria, ya que si se realizan preguntas innecesarias se puede obtener respuestas que no ayuden a la investigación.

Para la implementación de la encuesta, se debe tomar en cuenta dos conceptos importantes: Población y Muestra

1.1.8.1 Población y Muestra

Población: Es un conjunto total de todos los elementos, eventos de una población, donde se observa características en común para estudiar y sobre las cuales se obtiene conclusiones.

Muestra: Es una parte representativa de la población, la cual permite obtener información que se puede generalizar a la población cuando esta es probabilística. Las ventajas de utilizar una muestra tiene que ver con el menor tiempo y costo que requiere.



1.2 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA HOME DEKO

1.2.1 Reseña Histórica de la Empresa Home Deko

Home Deko es una empresa privada que se dedica a la venta directa de materiales para acabados de la construcción. Su matriz está ubicada en la Av. Remigio Tamariz entre Agustín Cueva y Remigio Romero en la ciudad de Cuenca, inició su actividad económica en el año 2010 como persona natural y se dedicaba a vender principalmente Piso Laminado, al ser un pequeño local sus propietarios en ese entonces Francisco Espinoza y Esteban Donoso se encargaban de hacer la venta directa a constructores y consumidores finales, el producto se adquiría en el país, a un proveedor que era el importador del material, sin embargo, al incrementarse las ventas a mediados del año 2010 se vio la necesidad de implementar una nueva línea que fue el granito que tiene variedad de usos dentro de la construcción, el cual tuvo muy buena acogida en el mercado, así los propietarios decidieron ser importadores directos de dichos materiales.

En el año 2011 llegan las primeras importaciones directas, por lo que, se ve la necesidad de convertirse en compañía legalmente constituida. Esto sucede en el año 2012, donde además las ventas se elevan considerablemente.

En el año 2013 se abre la primera sucursal en la ciudad de Loja, lo que significó un crecimiento de la empresa, ya que aumentaron las ventas y además, significó la generación de empleo, llegando a tener entre la matriz y la sucursal 36 empleados, sin embargo en el año 2014 los socios deciden separarse y hacer la escisión de la empresa dividiendo así tanto pasivos como activos de las mismas, el socio saliente se queda con la sucursal de Loja y el nuevo Gerente General Esteban Donoso se queda con la matriz de Cuenca. Este proceso hizo que la empresa sufra una disminución



significativa de capital de trabajo y de las ventas, quedando la empresa con 8 empleados.

En ese mismo año (2014) se abre una nueva sucursal en la ciudad de Azogues, se retoma las importaciones que momentáneamente estaban detenidas, y a inicios del año 2015 se implementan nuevas líneas al portafolio de productos, siendo estas la cerámica y el porcelanato. Sin embargo, en marzo del año 2015 con la imposición de las salvaguardas y en el año 2016 la aprobación de la Ley de Plusvalía el sector de la construcción se ve afectado, según el Banco Central del Ecuador este sector decrecerá un 10%. (Heredia, 2018). De igual manera las ventas de la empresa sufrieron un decrecimiento, han disminuido en el año 2016 en un 8,19% con respecto al año 2015.

1.2.2 Estado Actual de la Empresa

En el año 2017 disminuye la cantidad de importaciones de la empresa y esto se refleja en la disminución de los productos comercializados por falta de stock, la empresa continua con decrecimiento en las ventas, existe un 38,2% menos en este rubro con respecto al año 2014.

En el año 2018 lamentablemente cerró la sucursal ubicada en la ciudad de Azogues, debido a los problemas de liquidez que enfrenta la empresa, lo que puede deberse a la disminución de ventas, ya que a septiembre de este año sus ventas apenas alcanzan el 37% de su presupuesto anual que es de \$1'500.000 dólares, lo que refleja que se deben tomar medidas inmediatas para mejorar las ventas y lograr estabilizar la empresa.

Actualmente la empresa en su matriz principal de la ciudad de Cuenca, ofrece una variedad de productos en acabados para la construcción: pisos laminados en formato normal y formato tablón; otras líneas como granito y cuarzo para mesones de cocina, barras y baños, bambú, piedra decorativa, piedra pizarra para recubrimiento de



paredes; perfilaría para pisos: rustreras, cambios de nivel, transiciones, filos de grada, filos de mueble, línea de muebles para acabados de la construcción (CREARE), entre otros, siendo el piso laminado según el criterio de gerencia el producto de mayor rotación.

1.2.3 Filosofía Empresarial de Home Deko

- **Misión**

La misión es la razón de ser de la empresa, para la Empresa Home Deko es:

" Nos apasiona lo que hacemos y no dejamos de aprender para hacerlo mejor.

La experticia sólo se logra con trabajo arduo, nos esmeramos en ofrecer materiales de acabado para la construcción de la mejor calidad satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes a través de un servicio oportuno y a precios competitivos generando beneficios, contamos con excelentes trabajadores, proveedores y socios para servirle cada día mejor."

- **Visión**

La visión es una expectativa ideal a largo plazo que se quiere generar en el futuro.

En la Empresa Home Deko, su visión es:

" Nuestra empresa busca ser líder en el mercado nacional, para lo cual ampliará su portafolio de productos logrando así establecer puntos de venta en las principales ciudades del país atendiendo de manera cordial y satisfaciendo a las necesidades de nuestros clientes en materiales de construcción y acabados, siendo así una solución integral para los constructores y cliente final. "

- **Valores corporativos**

Los valores corporativos que destacan en la Empresa Home Deko son los siguientes:

1. Responsabilidad



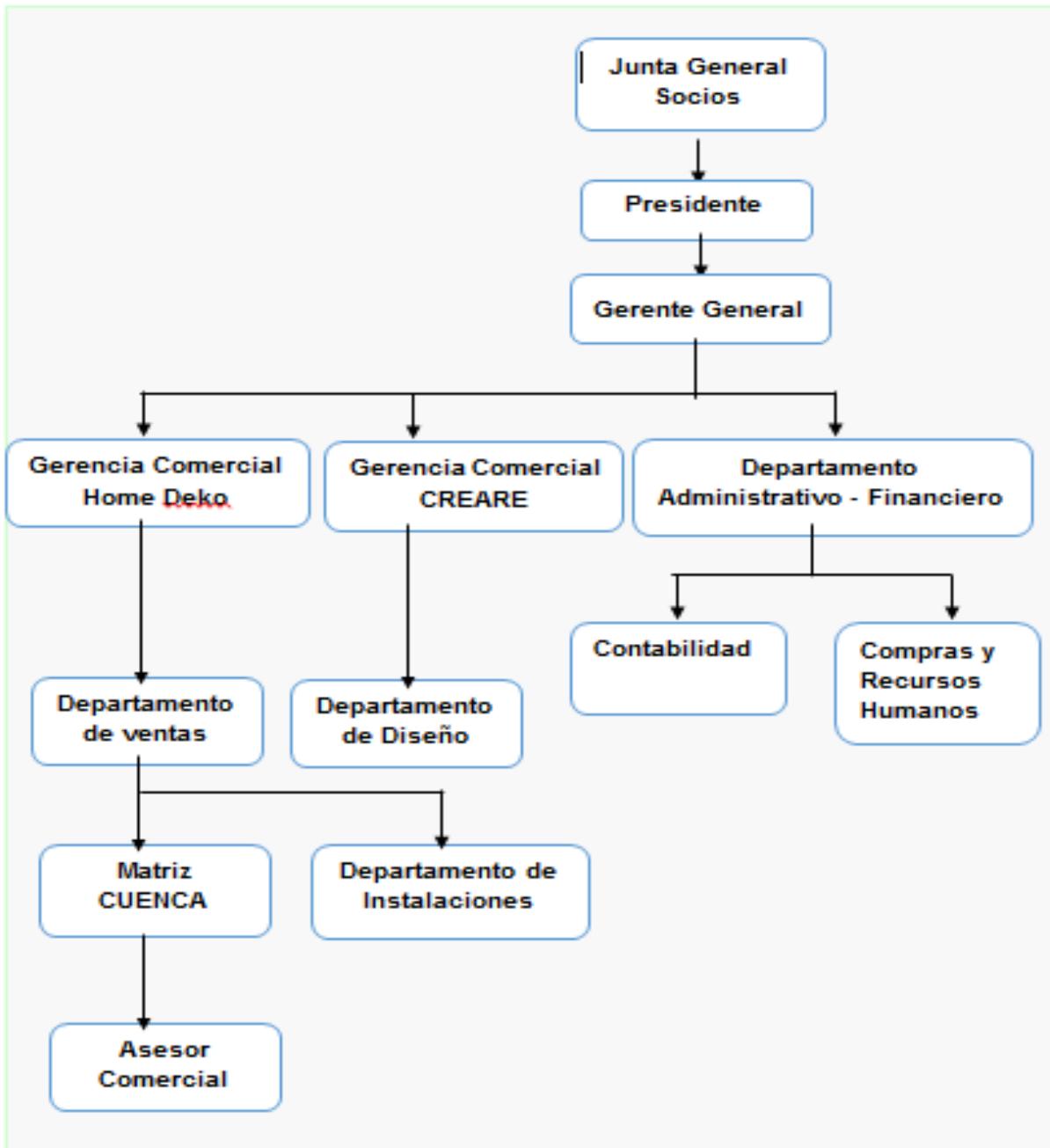
2. Puntualidad
3. Respeto
4. Eficiencia

1.2.4 Estructura Actual de la Empresa

La siguiente figura muestra la estructura organizacional de la empresa actual, la misma presenta un orden vertical, donde se puede observar la jerarquía por cargo dentro de la empresa.



Figura 3. Organigrama de la Empresa Home Deko



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras



CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO

2.1 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

2.1.1 La Oportunidad del Negocio

El sector de la construcción está siempre en constante movimiento y Cuenca ha sido una de las ciudades con mayor incidencia en este mercado, lo cual llevo a la creación de la Empresa Home Deko que se dedica a la venta de materiales para acabados de la construcción, logrando en los primeros años un rápido crecimiento, por lo tanto, fue una buena decisión entrar en esta actividad económica.

Con las últimas medidas tomadas por el gobierno como: la disminución del 2% en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), la caducidad de la Ley de las Salvaguardas en los materiales relacionados a la construcción y la derogación de la ley de la Plusvalía, este sector ha tenido una reactivación, por lo que la empresa nuevamente tiene la oportunidad de incrementar sus ventas, esto no quiere decir que la empresa ha llegado a su nivel óptimo pero si le permite continuar en el mercado de la construcción.

Por ello se desea implementar un modelo de negocios para la empresa con el propósito de generar un mayor potencial en el mercado, que tenga una ventaja competitiva y se diferencie del resto de empresas.

2.1.2 Zonas de Producción o Comercialización

En la actualidad la Empresa Home Deko, está dedicada a la compra e importación de materiales para acabados de la construcción, los materiales importados en su mayoría provienen de China y para su comercialización cuenta con un local en la ciudad de Cuenca, desde donde se comercializa principalmente a las provincias de Azuay, Pichincha y Cañar, y en las ciudades de Cuenca, Quito, Azogues y Cañar.



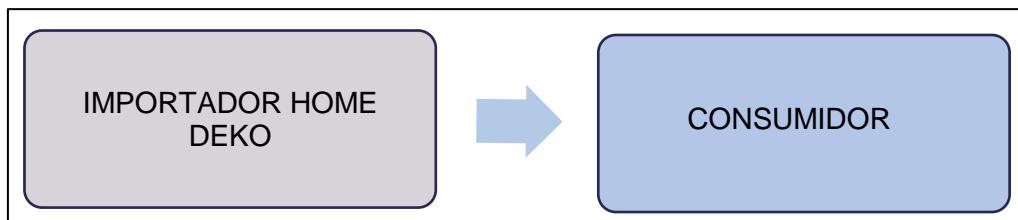
2.1.3 Canales de Comercialización Actuales

La Empresa Home Deko al importar sus productos de acabados para la construcción, llegan directamente del productor a las bodegas ubicadas en el cantón Cuenca, después los materiales son comercializados de manera directa en la zona del Azuay y de manera indirecta en la zona de Quito por lo que se comercializa mediante distribuidores. La empresa en la actualidad hace uso de estos dos canales para la venta de sus productos.

a) Canal de Comercialización Directo

La empresa mediante este canal tiene contacto más cercano con el cliente ya que los materiales son entregados de manera inmediata.

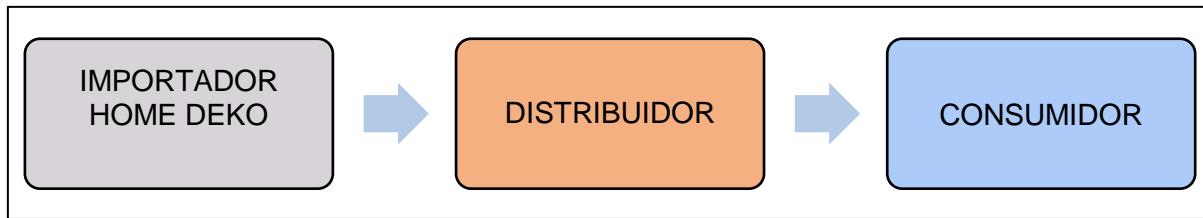
Figura 4: Canal de comercialización directo de la empresa Home Deko



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras

b) Canal de Comercialización Indirecto-Corto

Mediante este canal los materiales son vendidos al por mayor a clientes que se dedican a la distribución al por menor de materiales para acabados de la construcción y de esta manera hacen llegar el producto al consumidor final de las provincias como: Pichincha y Cañar.

**Figura 5:** Canal indirecto-corto de la Empresa Home Deko

Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

Con el canal directo los clientes o consumidores finales adquirieren de primera mano el producto o material que mejor cumplan con sus expectativas en la matriz, en el canal de distribución indirecto Home Deko utiliza intermediarios que distribuyan los productos a los consumidores, con estos dos tipos de canales de comercialización, las ventas se realizan al por mayor y menor.

2.1.4 Identificación de los Actores

Las personas que intervienen en la cadena de materiales para acabados de la construcción son los siguientes:

Tabla 1. Actores que intervienen en el Sector de Materiales para Acabados de la Construcción

Actor	Descripción
Proveedores	Fabricantes del producto el cual es importado de diferentes países como Brasil y China para ser comercializados de manera directa por la empresa.
Maestros carpinteros	Personas encargadas de la línea de madera y derivados para cocinas, dormitorios, salas de entretenimiento y baños.
Acreedores	Instituciones financieras y proveedores que ayudan a llevar a cabo un proyecto de la empresa.
Autoridades	Instituciones gubernamentales encargadas de hacer cumplir la parte legal en cuanto a las actividades de la empresa. (SRI, Superintendencia de Compañías, IESS).
Medios	Formas para dar información a los clientes.



Competidores	Empresas que se dedican a ofrecer el mismo bien o servicio.
Consumidores	Personas que determinan la cantidad de bienes o servicios que la sociedad está dispuesta a adquirir.

Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

2.1.5 Oferta Actual al Mercado

La oferta es un elemento esencial para las empresas ya que esta permite establecer la cantidad de productos que se van colocar en el mercado a precios determinados en una zona específica.

La oferta que presenta la Empresa Home Deko para los últimos años de acuerdo a sus ventas anuales son:

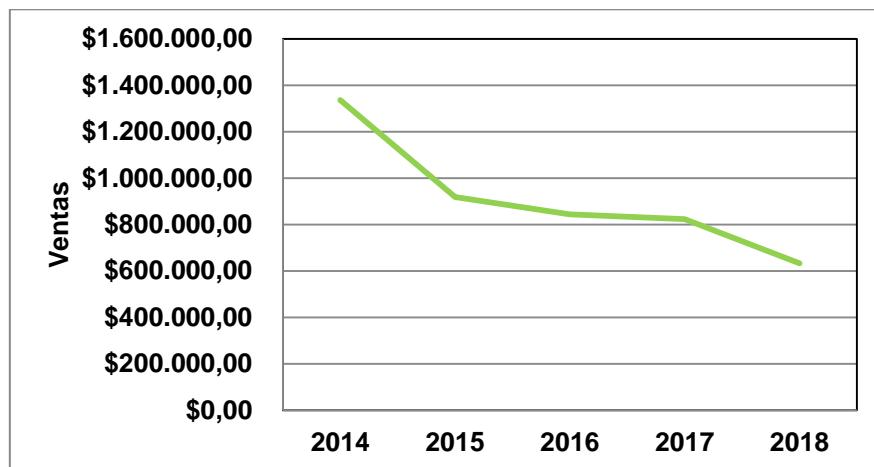
Tabla 2. Tabla de ventas de la Empresa Home Deko

Años	Ventas
2014	\$ 1.334.353,10
2015	\$ 916.046,76
2016	\$ 842.231,50
2017	\$ 821.163,92
2018	\$ 633.465,00

Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

Gráfico 1. Historial de ventas de la empresa Home Deko



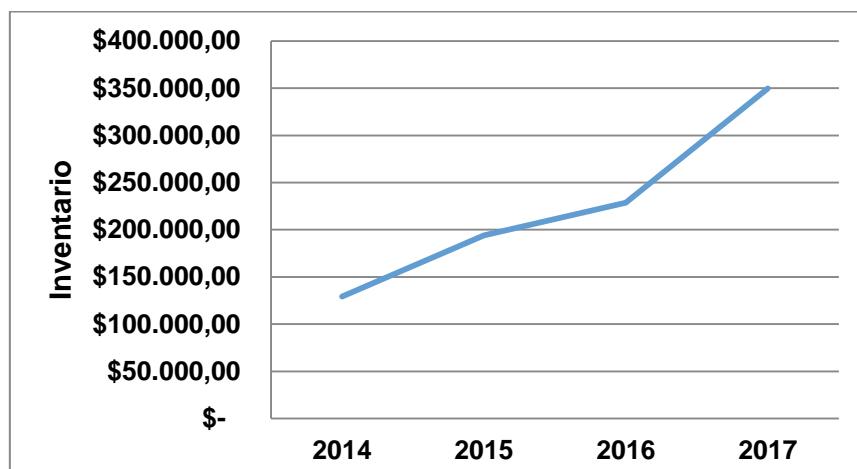
Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras



En el gráfico 2 se presenta las ventas que ha tenido la empresa en los últimos años, el valor del 2018 consta hasta el mes de septiembre, observando que es el rubro más bajo que la empresa enfrenta en su actividad, reflejando así una disminución en su rendimiento dentro del mercado, manteniendo valores altos de inventarios en bodega (Gráfico 2), generando problemas de liquidez a la empresa. Si continua con esta tendencia es posible que se generen mayores problemas internos llevándole a un cierre o quiebre de la misma.

Gráfico 2. Inventarios de la empresa Home Deko



Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

Los posibles problemas que la empresa enfrentaría al momento de realizar la venta, podrían ser: las posibilidades que tiene el cliente de elegir por la variedad de diseño de cada uno de los productos (gustos y preferencias), la calidad de ellos y el precio a los cuales se comercializa.

2.1.6 Demanda Actual del Mercado

De acuerdo a los datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) en los últimos años la demanda del sector de la construcción ha tenido un crecimiento, esto utilizando como variable de aproximación los permisos otorgados de viviendas, lugares



comerciales, edificios administrativos públicos y educación particular, es decir, un segmento del mercado al que se dirigiré directamente la Empresa Home Deko.

De acuerdo a los datos del INEC, la demanda que se está utilizando para los 5 últimos años a nivel nacional en construcciones, tomando en cuenta los metros cuadrados en tipo de obra de residencia para una, dos o tres familias, centros comerciales, edificios administrativos, educación particular y pública, se presentan en la tabla 3. Estos rubros son tomados en cuenta debido a que la empresa en determinado momento ha comercializado productos para este tipo de obras, el precio del metro cuadrado de la construcción para elaborar nuestra demanda se tomó de los datos publicados por el INEC, para presentar el valor de la inversión monetaria.

Tabla 3. Demanda en m² y miles de dólares

Años	Número de permisos	Demandas m ²	Precio del m ²	Demandas en miles de dólares
2013	31.161	14.915	250,00	\$ 3.728.750,00
2014	25.355	12.890	275,28	\$ 3.548.359,00
2015	26.955	14.344	349,60	\$ 5.014.662,00
2016	27.116	17.024	349,60	\$ 5.951.590,00
2017	30.547	13.883	349,60	\$ 4.853.497,00

Fuente: (INEC I. d., 2018) (Instituto de Estadísticas y Censos)

Elaboración: Las Autoras

Se observa que la demanda si bien en el año 2016 con respecto al año 2015 crece aproximadamente el 19%, para el año 2017 con respecto al año 2016 cae en un 18,45%, y está podría ser una de las razones en la disminución en ventas de la Empresa Home Deko.

De acuerdo a las actividades relacionadas con el sector de la construcción, las empresas dedicadas a la venta de materiales para acabados de la construcción tienen sus principales clientes a: consumidores directos, intermediarios y constructores, es



decir, aquellos dedicados a la construcción de viviendas pequeñas, medianas, grandes, urbanizaciones, edificios, instituciones públicas y privadas, centros comerciales, etc., son parte importante dentro del mercado demandante de esta actividad y son quienes ayudan a rotar los inventarios retenidos en bodega. Es por ello que más adelante para el análisis del estudio de mercado son las personas afiliadas a la cámara de la construcción, quienes forman la población objeto de estudio.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción, es una actividad económica muy importante para el avance de la sociedad, se encarga de trasformar las materias primas permitiendo el crecimiento económico de un país, se realizan estructuras para desarrollar actividades desde las básicas hasta las más complejas del ser humano dentro de la sociedad, como la comunicación con vías terrestres, lugares habitacionales, centros sociales, centros de comercio, centros educativos, hospitales, etc.

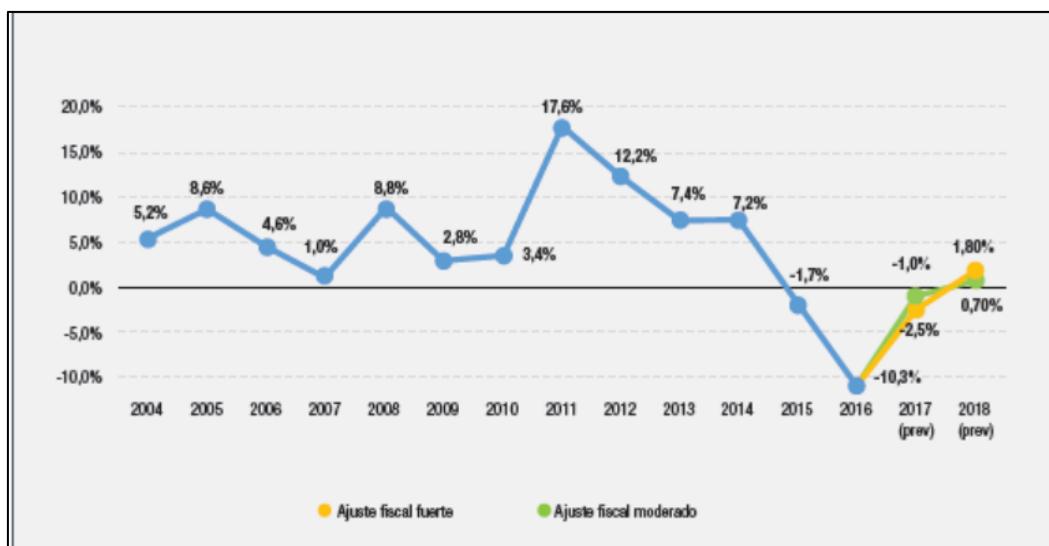
La construcción al ser un sector que coadyuva al crecimiento de la economía y a la generación de empleo en el país, se encuentra en una etapa de recesión en donde se presenta tasas de crecimiento negativas para el 2016, resultando una situación crítica para el país. El sector se ve afectado por lo que tiene una relación directa con la inversión en obras públicas, así también la oferta y demanda de vivienda, que se han contraído por los bajos ingresos del Estado y por la disminución de ingresos en los hogares. (Constructor, 2018)

Por datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador se observa que este sector en el período 2010 - 2011 tuvo un crecimiento muy significativo, creando buenas oportunidades para las empresas que invierten en el mercado, en los años 2012 y 2013 tiene una disminución aproximada del 5% y para el 2014 la disminución es del 0.2%, lo que muestra que este sector empieza a tener dificultades dentro de la economía.



Para los últimos años 2015 y 2016 cae en 8,6% que es una considerable disminución, debido a la contracción económica por la reducción de los ingresos del estado y la baja inversión privada en viviendas, edificios y habitaciones turísticas; el sector de la construcción fue uno de los sectores más afectados.

Gráfico 3. Proyecciones del PIB en el sector de la construcción



ión: (Revista Ekos, 2018. En base a datos provisionales y estimaciones del Banco Central del Ecuador)

Sin embargo, para el 2018 las proyecciones de crecimiento del sector de la construcción son más alentadoras, se prevé que para este año el sector se recupere con la inversión tanto pública como privada de los sectores relacionados a esta actividad.



CAPITULO 3: CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE

En este capítulo el planteamiento del estudio se basa en hacer un análisis al mercado actual donde la empresa se desarrolla, conocer la competencia y el posicionamiento que tiene la misma, con la finalidad de proporcionar estrategias que la empresa pueda incorporar.

3.1 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se levantó para el estudio del modelo de negocios se tomó de diferentes instituciones que generan información como: el Municipio de Cuenca, Cámara de la Construcción, Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay (CICA). Cabe recalcar, que la institución que brindó información de manera más oportuna y permitió realizar el estudio es la Institución de la Cámara de la Construcción.

Se realizó una investigación descriptiva utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, se aplicaron encuestas y entrevistas. Para el planteamiento del modelo de negocios se aplicó una encuesta, para realizar el estudio de mercado, que permitió recolectar información necesaria para identificar las preferencias de los consumidores, la aceptación respecto al uso de materiales para acabados de la construcción, el mercado en que se encuentra la empresa, entre otros; para ello se aplicó un diseño muestral aleatorio.

La población objeto de estudio está determinada por hombres y mujeres de profesión Arquitectos, Ingenieros o constructores que se dedican a las construcciones y remodelaciones de viviendas, lugares comerciales, edificios administrativos públicos y educación particular. La investigación se realizó en la ciudad de Cuenca.

Para el conocimiento más profundo de la empresa se aplicó una entrevista al gerente para tener información acerca de metas y objetivos de la misma, también se



realizó encuestas a los empleados para diagnosticar puntos débiles, fuertes, posibles problemas y soluciones internas para la empresa.

3.2 METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

3.2.1 Determinación del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se contó con una población finita, formada por 2665 Ingenieros y Arquitectos afiliados a la Cámara de la Construcción de Cuenca.

Tamaño de la muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza

N = Universo o población

p y q = Estimación de la variación de los datos

E = Margen de Error

El nivel de confianza se estableció en el 95%, lo que indica un valor Z= 1,96; el tamaño de la población (N) en 2665; se trabajó además con un margen de error de 0,05 y una variación de los datos de 0,5. De esta manera el tamaño de la muestra fue de 336.

3.2.2 Prueba Piloto

Antes de llevar a cabo el estudio de campo, se realizó una prueba piloto de la encuesta (Anexo 1) a Arquitectos, Ingenieros o Constructores establecidos en la ciudad de Cuenca, la cual ayudó a verificar su estructura y contenido de cada pregunta. Finalmente se trabajó con una encuesta de 12 preguntas. (Anexo 2).



3.2.3 Encuestas y Resultados para el Estudio de Mercado

Para el levantamiento de la información se realizaron encuestas vía electrónica. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación y están enfocados a las siguientes temáticas:

- Actividades que desempeña los encuestados en el sector de la construcción.
- Uso de los materiales para acabados de la construcción por parte de las personas relacionadas a este sector.
- Materiales ofertados en el mercado para conocer la competencia que existe dentro del sector.
- Principal proveedor, factores que dispone la empresa y en cuales debería preocuparse.
- Consumo de diferentes líneas de productos de las empresas dedicadas a la venta de materiales para acabados de la construcción en la zona Cuenca.
- Medios que las empresas utilizarán para llegar a la mente de los consumidores y conozcan promociones y ofertas.
- Factores que más valoran los consumidores en el momento de adquirir los materiales.
- Relación entre precio-calidad.
- Conocer el posicionamiento de la empresa de acuerdo a las personas que se dedican a las actividades relacionadas a la construcción.
- Conocer el nivel de compra de los materiales para acabados de la construcción de la Empresa Home Deko.
- Conocer las líneas de materiales que son más adquiridas para realizar trabajos de acabados de las construcciones.
- Factores más valorados en el momento de realizar la compra.



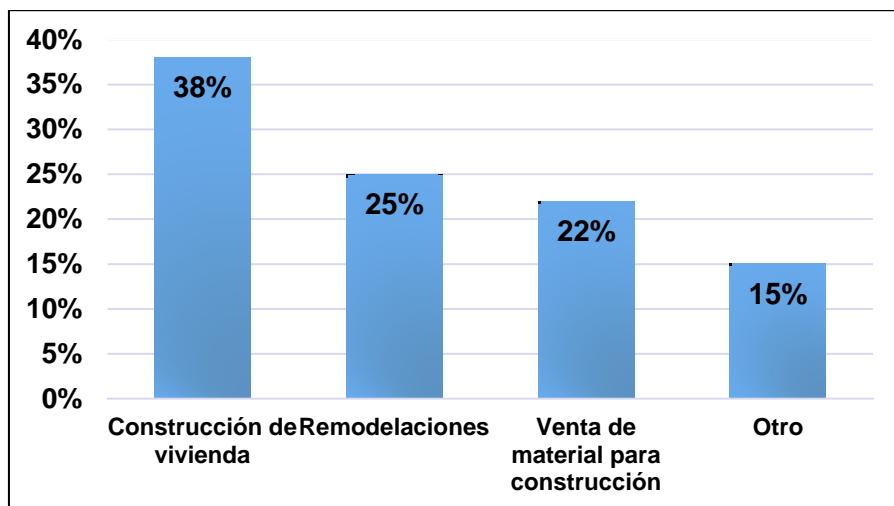
3.2.4 Análisis de las Encuestas

Los resultados expuestos a continuación se clasifican en bloques de acuerdo los temas: comercialización, demanda, competencia, actividades, producto, oferta y precio. Sus tablas de verificación de resultados obtenidos se presentan en el Anexo 3.

Bloque A: Comercialización

De acuerdo a las actividades que desempeñan los Arquitectos, Ingenieros o Constructores, en el sector de la construcción, se observa que el 38% se dedican a la construcción de viviendas, seguido del 25% en remodelaciones, el 22% a la venta de material para construcción y el 15% a otras actividades no relacionadas a su profesión. (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Actividades que desempeñan



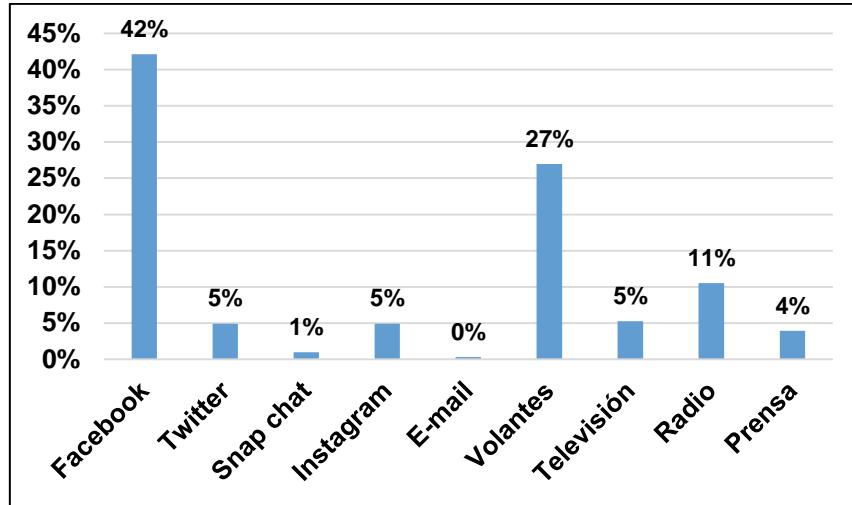
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

La mayoría de encuestados responden que le gustaría recibir promociones y ofertas a través de Facebook con el 42% y los volantes con el 27%; a diferencia de otros medios como la radio con el 11%, la televisión con el 5%, redes sociales como Twitter e Instagram con el 5%, y vía E-mail tan solo con el 1%. (Ver Gráfico 5)



Gráfico 5. Medios utilizados para recibir promociones y ofertas

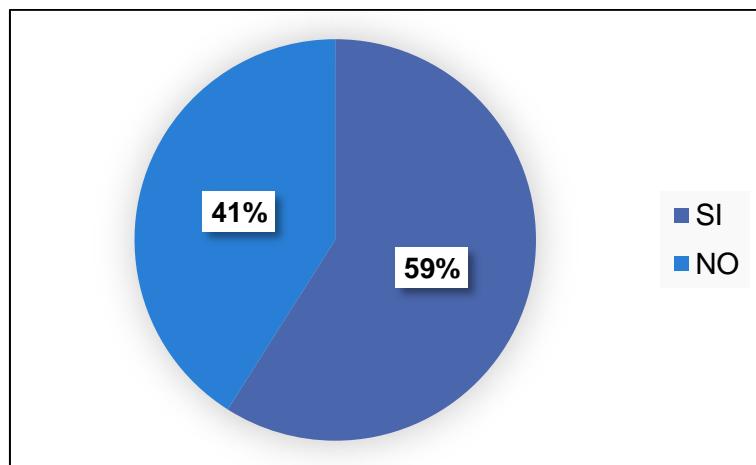


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

De los datos obtenidos se observa que las personas que conocen a la Empresa Home Deko, el 59% adquieren los materiales para acabados de la construcción para sus diferentes actividades de su profesión que realizan en la ciudad de Cuenca y el 41% de encuestados no hacen uso de los materiales que ofrece la misma. (Ver Gráfico 6)

Gráfico 6. ¿Usted ha realizado compras en la Empresa Home Deko?



Fuente: Investigación de Campo

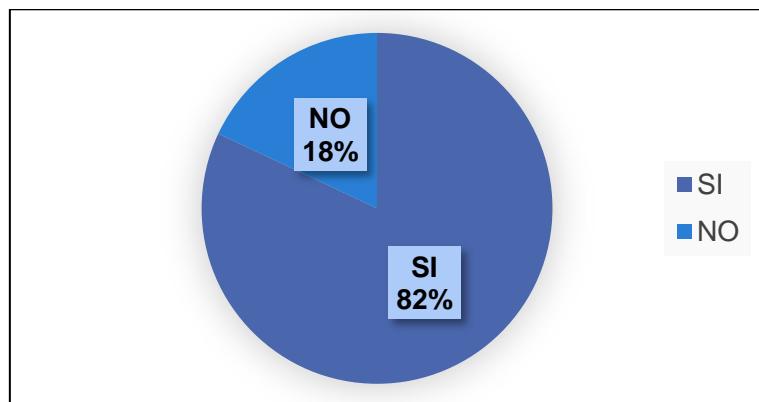
Elaboración: Las Autoras



Bloque B: Demanda

De las personas encuestadas de profesión Arquitectos, Ingenieros o Constructores, la mayoría (82%) adquiere estos materiales, y solo el 18% restante no los usan. (Ver Gráfico 7)

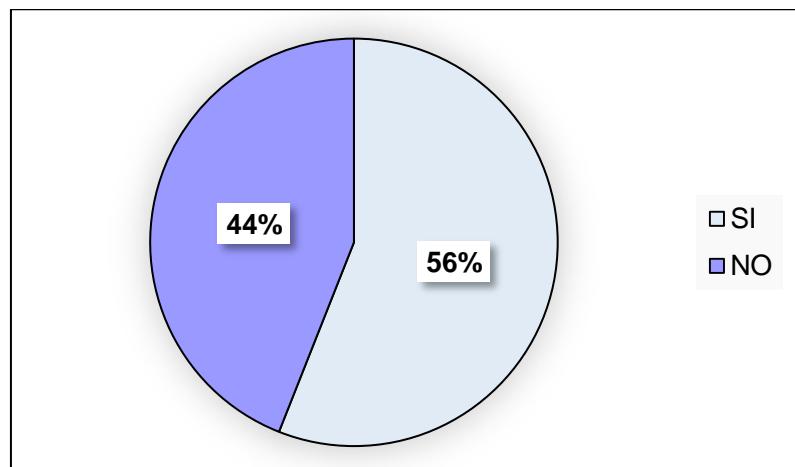
Gráfico 7. Uso de materiales para acabados de la construcción



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Según la información obtenida de la encuesta se observa que el 56% de las personas de profesión Arquitectos, Ingenieros o Constructores conocen a la Empresa Home Deko dedicada a la comercialización de materiales para acabados de la construcción y el 44% restante responde que no la conocen. (Ver Gráfico 8)

Gráfico 8. ¿Usted conoce a la Empresa Home Deko?



Fuente: Investigación de Campo

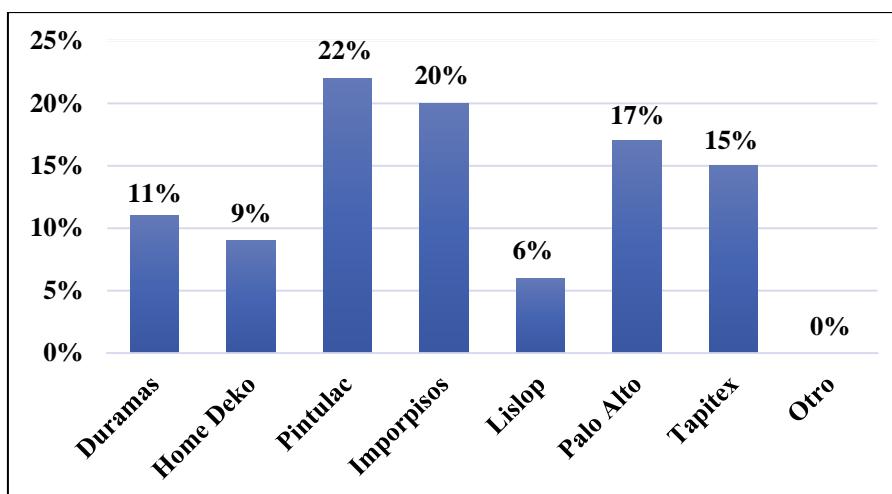


Elaboración: Las Autoras

Bloque C: Competencia

De las personas a quienes se realizó las encuestas y conocen acerca de materiales para acabados de la construcción, se puede observar que la principal empresa de consumo de estos materiales es Pintulac con el 22% e Imporpisos con el 20%, siendo la mayor competencia dentro de este mercado, seguido por Palo Alto 17%, Tapitex con el 15% y finalmente las empresas que no tienen una alta participación en el mercado son Duramas con el 11%, Home Deko con el 9% y Lislop con el 6%. (Ver Gráfico 9)

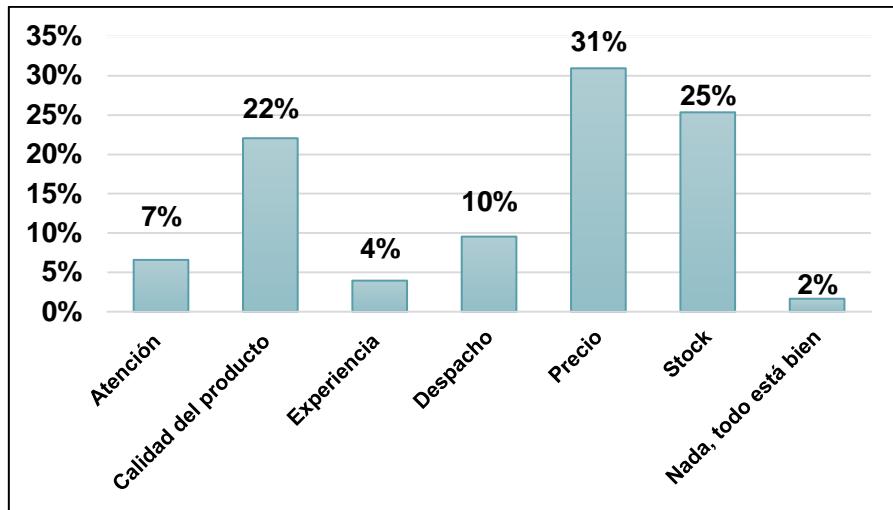
Gráfico 9. Principal empresa a la que realiza compras de materiales



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Bloque D: Actividades

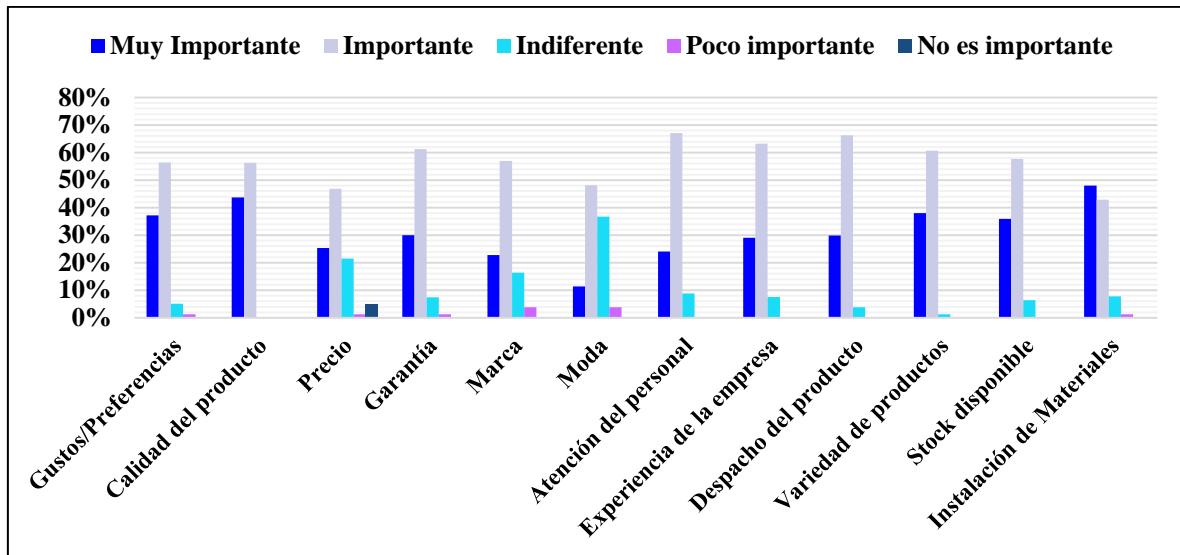
De acuerdo con la información obtenida de las personas encuestadas dan a conocer los factores en que se debe mejorar dentro de la empresa al momento de realizar su compra de materiales para acabados de la construcción, quedando en primer lugar el precio con el 31%, en segundo el stock con el 25% y tercero la calidad con el 22%. (Ver Gráfico 10)

**Gráfico 10.** De su principal proveedor. ¿En qué debería mejorar?

Fuente: Investigación de Campo

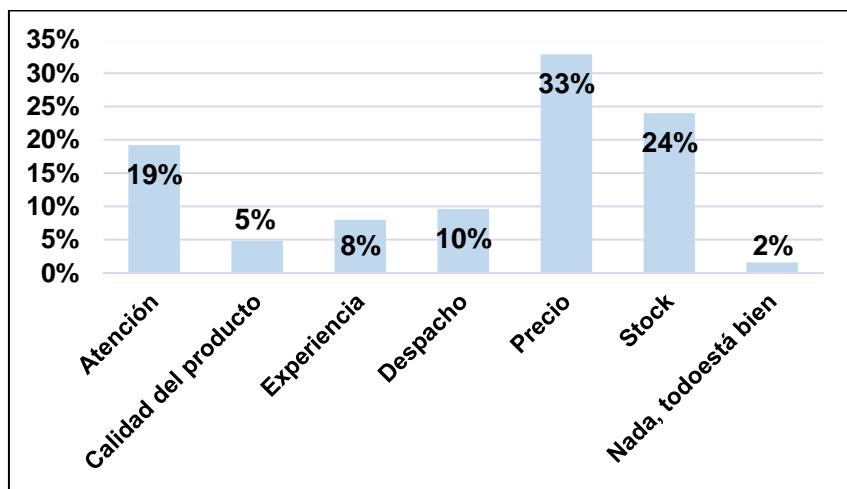
Elaboración: Las Autoras

De la información proporcionada por las personas que respondieron las preguntas se observa el grado de importancia a los diferentes factores al momento de comprar los materiales, la mayoría de los atributos otorgados a los productos para los encuestados son importantes con un porcentaje promedio del 57%, en el cual destacan la atención al cliente con el 67%, el despacho del producto con el 66%, la experiencia de la empresa es un factor importante con el 63%, la variedad y garantía de los productos con el 61%, se disponga de un stock suficiente con el 58%, la marca con el 57%, la calidad y gustos/preferencias con el 56%, la moda con el 48%, el precio con el 47% y finalmente un factor muy importante es que las empresas cuenten con un servicio de instalación por lo que existe un 48% de aprobación. (Ver Gráfico 11)

**Gráfico 11.** Factores de más importancia en el momento de realizar la compra

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Según lo expuesto de acuerdo a las encuestas, la Empresa Home Deko debería mejorar en el precio, ya que representa el 33%, en el stock con el 24% y en la atención al cliente con el 19%, son factores que la empresa necesita fortalecer para mejorar dentro de este sector. (Ver Gráfico 12)

Gráfico 12. ¿En qué debería mejorar la Empresa Home Deko?

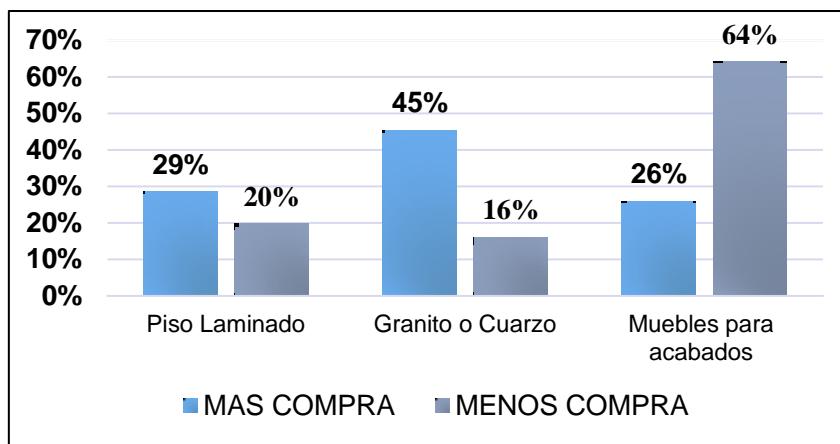
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras



Bloque E: Producto

De los datos obtenidos se puede observar el tipo de material que se adquiere más o menos por parte de los profesionales encuestados, la línea de granito o cuarzo es el producto que más se compra y representa el 45%, seguido del piso laminado con el 29% y el de menor compra los muebles para acabados con el 64%. (Ver Gráfico 13)

Gráfico 13. ¿En qué debería mejorar la Empresa Home Deko?

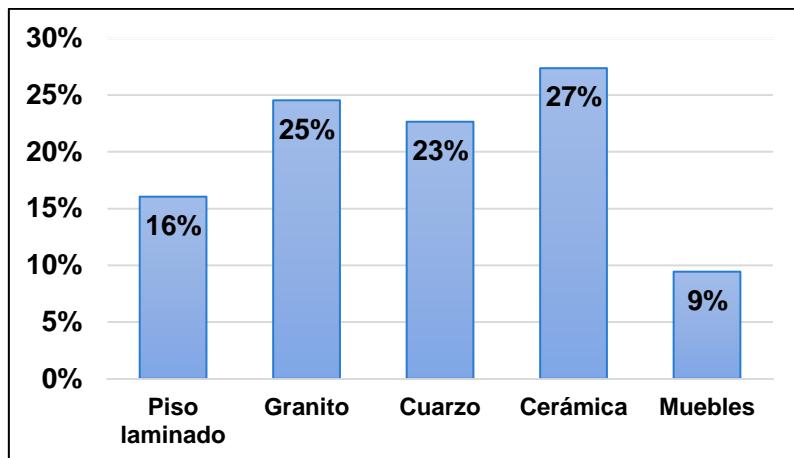


Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

De la información obtenida de las encuestas y del conocimiento que tienen acerca de la Empresa Home Deko se puede mencionar que los materiales que más se venden dentro del mercado cuencano, en primer lugar, se encuentra la cerámica con el 27%, seguido del producto granito con el 25% y el cuarzo con el 23%, productos que ha permitido a la empresa descartarse dentro del mercado de la construcción. (Ver Gráfico 14)



Gráfico 14. Líneas de materiales que más se venden en la Empresa Home



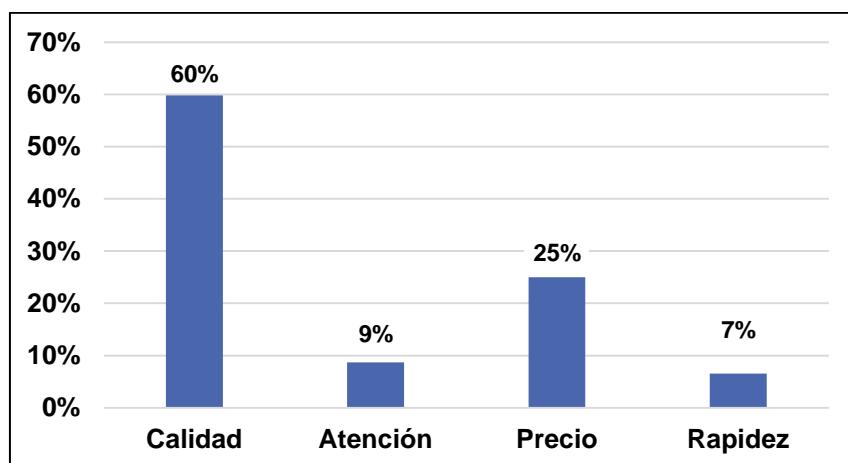
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

Bloque F: Precio - Calidad

Se puede observar de los resultados obtenidos el factor que toman en primer lugar es la calidad del producto con el 60%, y en segundo lugar el precio con el 25% de las personas encuestadas, se considera que son dos factores importantes al adquirir los productos. (Ver Gráfico 15)

Gráfico 15. Relación entre precio - calidad ¿Qué factor es más importante?



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



Según el estudio realizado se puede observar que las personas encuestadas en su mayor parte son constructores que realizan viviendas, adquieren los materiales para acabados de la construcción principalmente en Pictulac e Imporpisos siendo estos los mayores competidores para Home Deko dentro del mercado, también se puede observar que el primer lugar del producto más comprado es el granito o cuarzo, en este mismo aspecto se puede observar que los factores más importantes para la decisión de compra es el precio y el stock disponible, se observa también los medios de difusión más utilizados son: Facebook y volantes, uno de los factores más valorados es el servicio de instalación.

Referente a la empresa las personas encuestadas el 56% conoce a la Empresa Home Deko y de ellos el 59% ha realizado compras en la misma, los materiales más comprados son: cerámica y granito, los factores más valorados en su compra son: el precio y el stock.

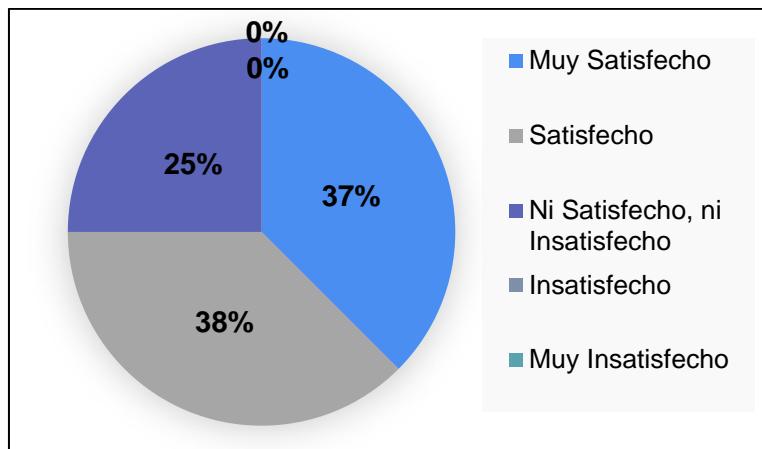
3.2.5 Encuestas y Resultados para Empleados de la Empresa Home Deko

Las encuestas fueron realizadas con la finalidad de conocer la satisfacción laboral de los integrantes de la empresa (Anexo 4), las tablas de verificación de los resultados se pueden visualizar en los anexos. (Anexo 5)

El nivel de satisfacción laboral de los empleados en la empresa es bueno ya que el 37% de ellos dicen estar muy satisfechos laborando en la misma, el 38% están satisfechos, el 25% no están ni satisfecho, ni insatisfechos, por último nadie responde que se siente insatisfecho y tampoco muy insatisfecho. (Ver Gráfico 16)



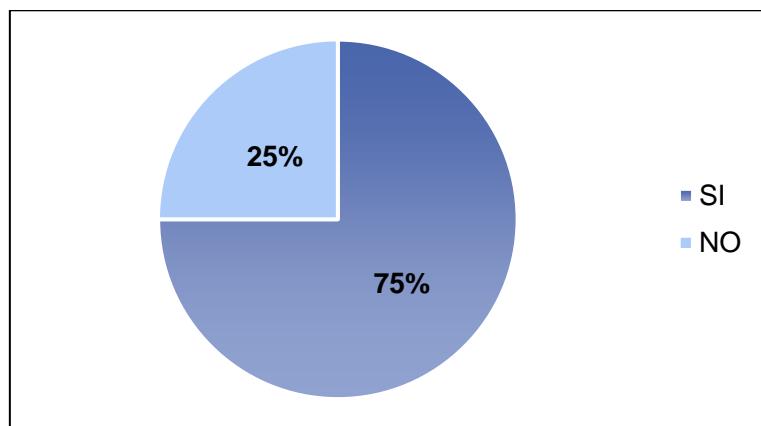
Gráfico 16. Satisfacción Laboral



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Se puede observar que el 75% de los empleados están de acuerdo con las actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo y el 25% no están de acuerdo, se puede decir que los empleados están en una zona de confort. (Ver Gráfico 17)

Gráfico 17. Actividades y responsabilidades asignadas

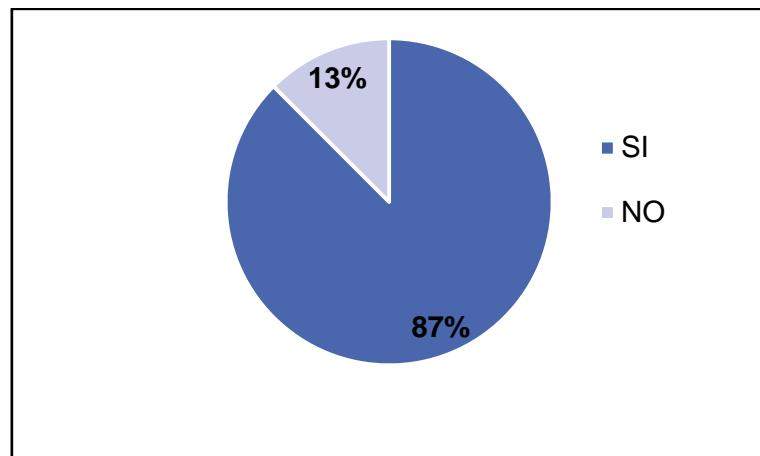


Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Según los encuestados la empresa les permite desarrollar sus habilidades al máximo con un 87% y el 13% siente que no le permite desarrollar sus habilidades. (Ver Gráfico 18)



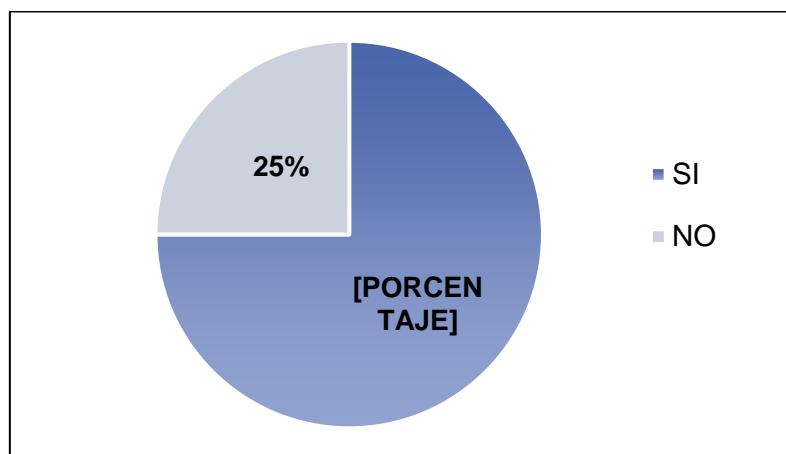
Gráfico 18. Desarrollo de habilidades al máximo



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Las condiciones salariales de la empresa tienen buena aceptación ya que el 75% de los empleados dicen que son buenas, mientras el 25% piensan que no lo son. (Ver Gráfico 19)

Gráfico 19. Condiciones Salariales



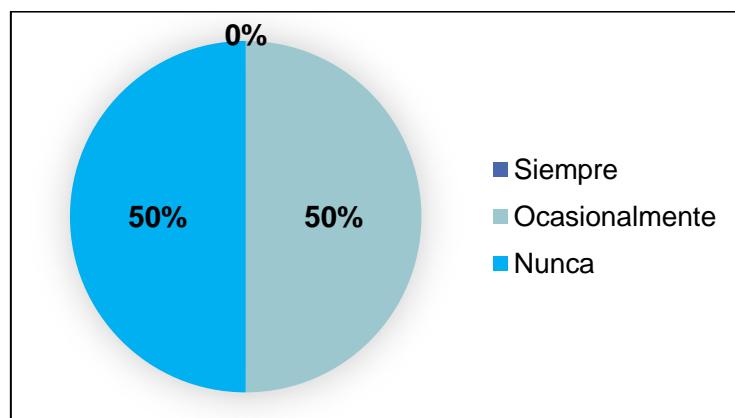
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

El prestigio del nombre de una empresa siempre es bueno tanto para los accionistas como para sus empleados y así lo demuestran con el 100% de las respuestas positivas de parte de los empleados de la Empresa Home Deko.



En el siguiente gráfico se puede observar que el 50% de los empleados tienen ocasionalmente cambio en sus actividades, mientras que el otro 50% nunca se les realiza rotación en sus actividades en el trabajo y a nadie se le realiza continuamente rotación de actividades. (Ver Gráfico 20)

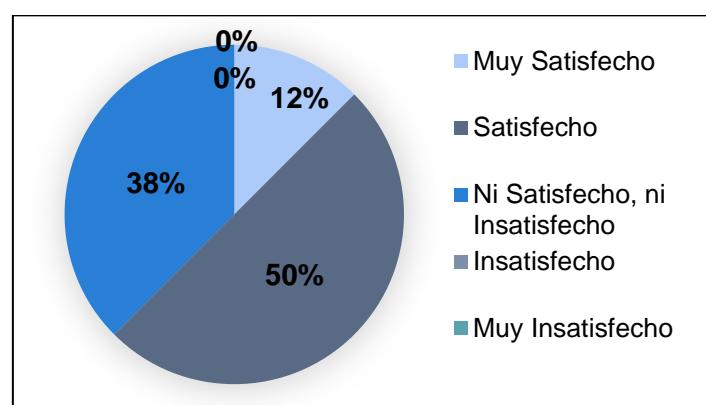
Gráfico 20. Rotación de actividades



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Con respecto a la pregunta si recibe información necesaria, esta pregunta es muy importante ya que se puede evidenciar que el 12% de los empleados se sienten muy satisfechos con la información otorgada para realizar su trabajo, el 50% se sienten satisfechos, mientras el 38% no están ni satisfechos, ni insatisfechos por la información, por último nadie se siente insatisfecho y tampoco muy insatisfecho. (Ver Gráfico 21)

Gráfico 21. Recibe información necesaria



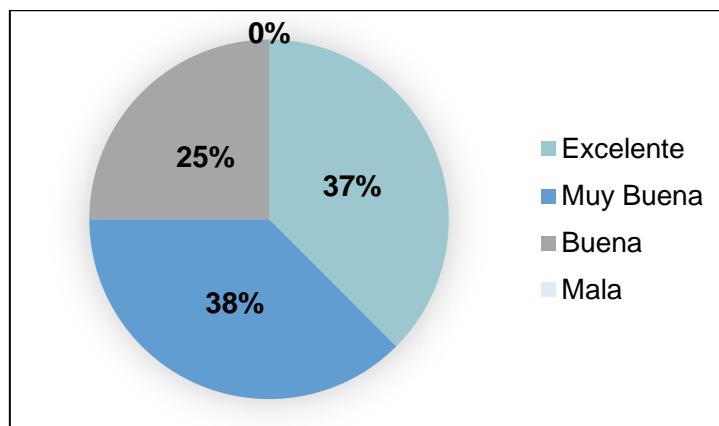


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

Con respecto a la pregunta sobre la relación que existe entre compañeros se puede medir el ambiente laboral dentro de la empresa y aquí el 37% dicen que tienen una excelente relación con sus compañeros, el 38% dice que tiene muy buena relación y el 25% tiene una buena relación. Con ello se puede interpretar que existe un ambiente sano dentro de la empresa. (Ver Gráfico 22)

Gráfico 22. Relación entre compañeros de trabajo

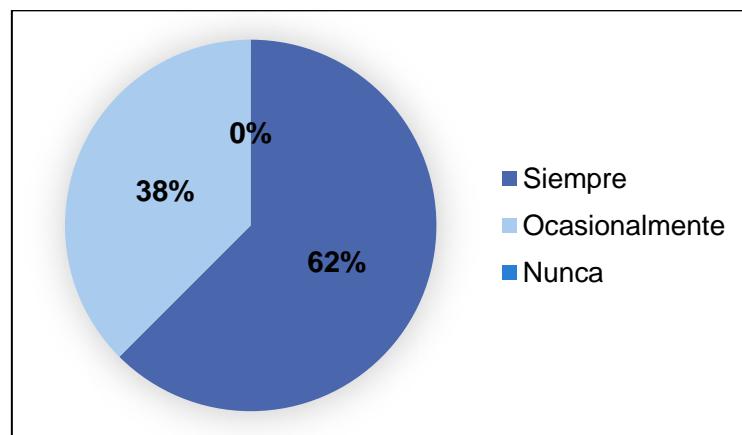


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

El trabajo en equipo siempre ayuda a desarrollar de mejor manera cualquier actividad y dentro de Home Deko el 62% del personal siente que siempre forman parte del equipo, mientras el 38% sienten que ocasionalmente forman parte del equipo de trabajo. (Ver Gráfico 23)

Gráfico 23. Equipo de trabajo de la empresa



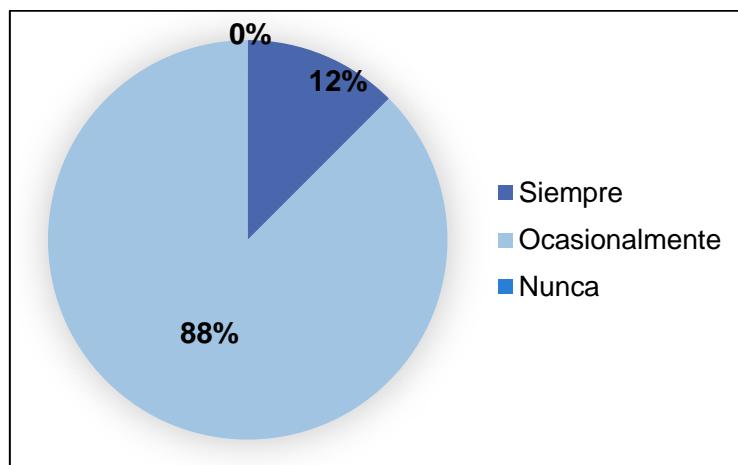


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

El reconocimiento por un trabajo bien hecho es un incentivo para continuar, aquí el 12% de los empleados sienten que siempre su esfuerzo es reconocido de manera especial, el 88% sienten que lo reconocen de manera especial ocasionalmente y nadie se ha quedado sin reconocimiento por su trabajo. (Ver Gráfico 24)

Gráfico 24. Reconocimiento al trabajo eficaz

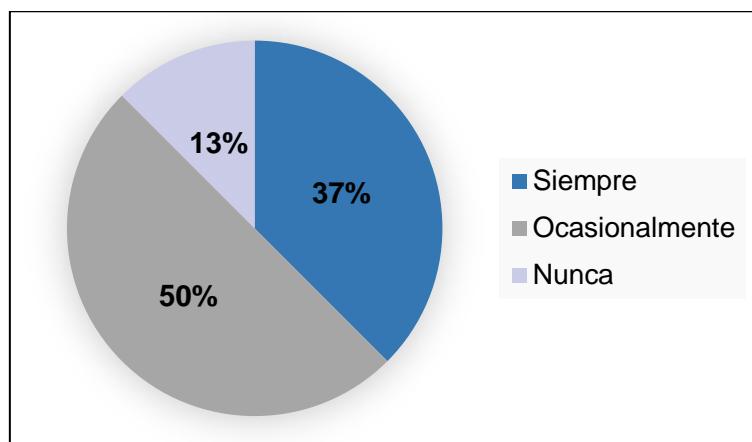


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

El siguiente gráfico indica que el 37% de los empleados consideran que siempre son informados de aspectos que afectan su desempeño, el 50% dice que nunca son informados, mientras el 13% dicen que nunca son informados de dichos aspectos.

Gráfico 25. Información de los aspectos que afectan su trabajo



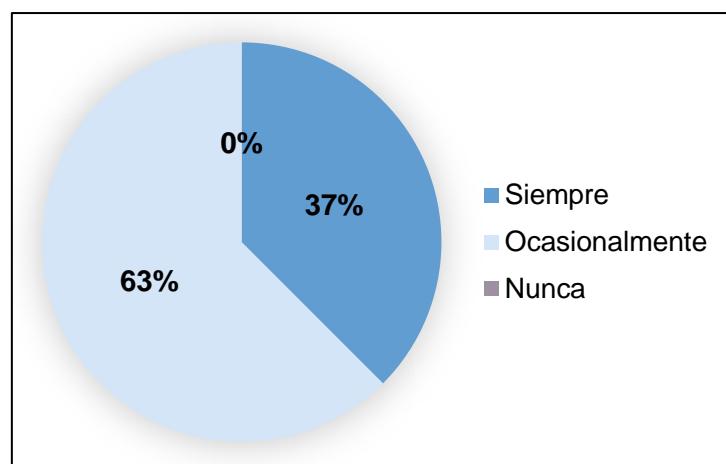
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



Complementariamente al gráfico anterior el 37% de los empleados sienten que siempre tienen facilidad de comunicación con su inmediato superior, mientras el otro 37% sienten que ocasionalmente lo pueden hacer. (Ver Gráfico 26)

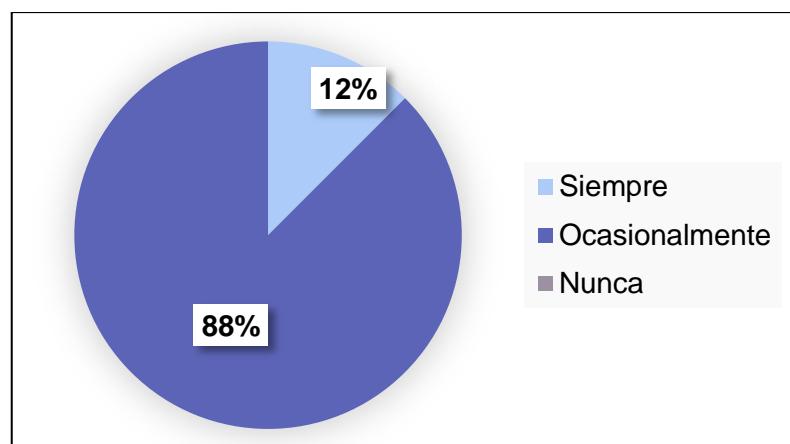
Gráfico 26. Fácil comunicación con el gerente



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las autoras

En el siguiente gráfico se puede observar que el 12% de los empleados sienten que siempre se mantiene una buena coordinación con otras áreas, mientras que 88% piensan que esto sucede ocasionalmente. (Ver Gráfico 27)

Gráfico 27. Coordinación de actividades con otras áreas

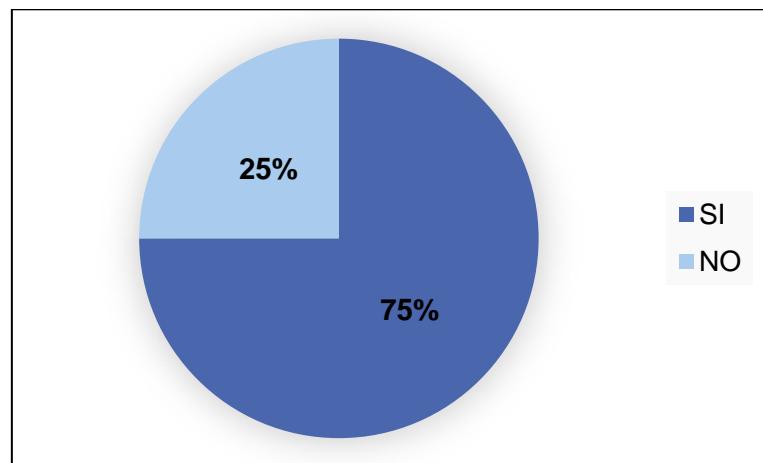


Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras



Otra característica importante que tiene la empresa es que el 75% de sus empleados se siente seguros con las condiciones de su trabajo y el 25% no lo hace. (Ver Gráfico 28)

Gráfico 28. Seguridad en el área de trabajo

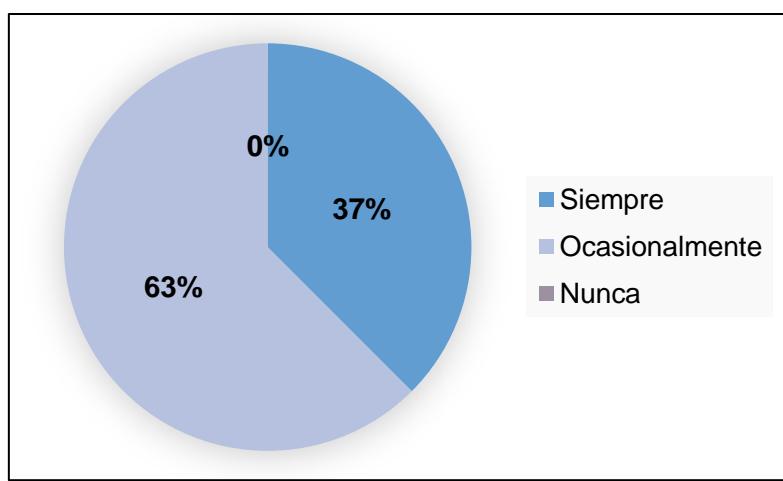


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

El siguiente gráfico muestra que el 37% de los empleados se sienten supervisados siempre, mientras el 63% sienten que ocasionalmente es así. (Ver Gráfico 29)

Gráfico 29. Supervisión del trabajo



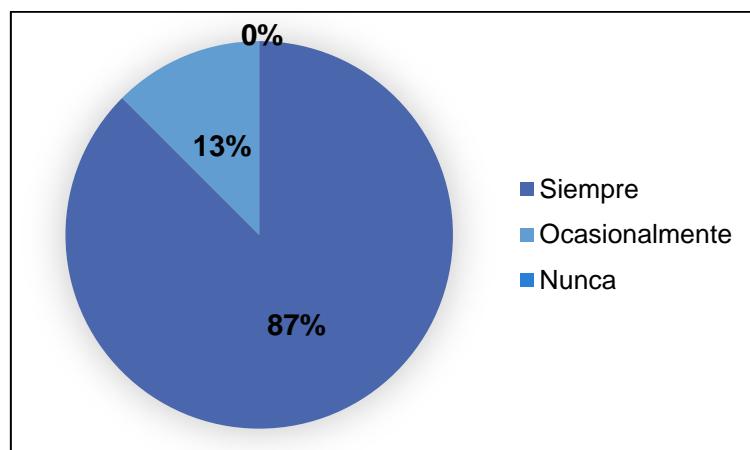
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



Con respecto a la pregunta sobre si las instalaciones para desempeñar el trabajo son adecuadas, se puede evidenciar que el 87% de los trabajadores sienten que es segura su área de trabajo y el 13% siente que ocasionalmente lo es. (Ver Gráfico 30)

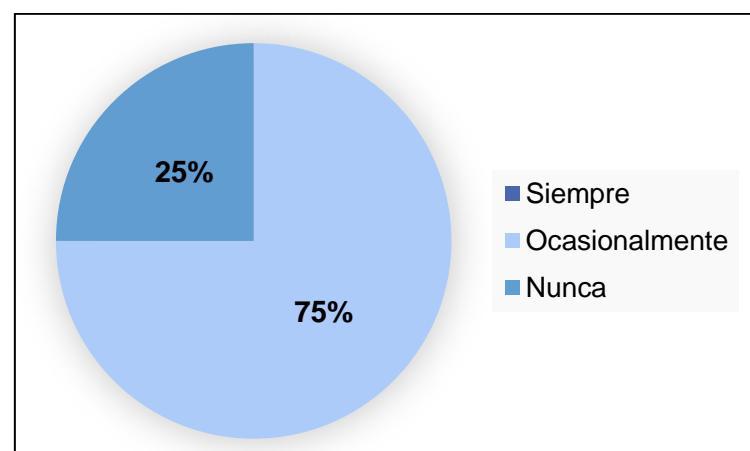
Gráfico 30. Instalaciones adecuadas para desempeñar el trabajo



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo a las capacitaciones que se brindan en el trabajo, el 75% de los empleados ocasionalmente reciben capacitaciones, mientras el 25% dicen nunca recibir capacitaciones. (Ver Gráfico 31)

Gráfico 31. Capacitaciones relacionadas al trabajo

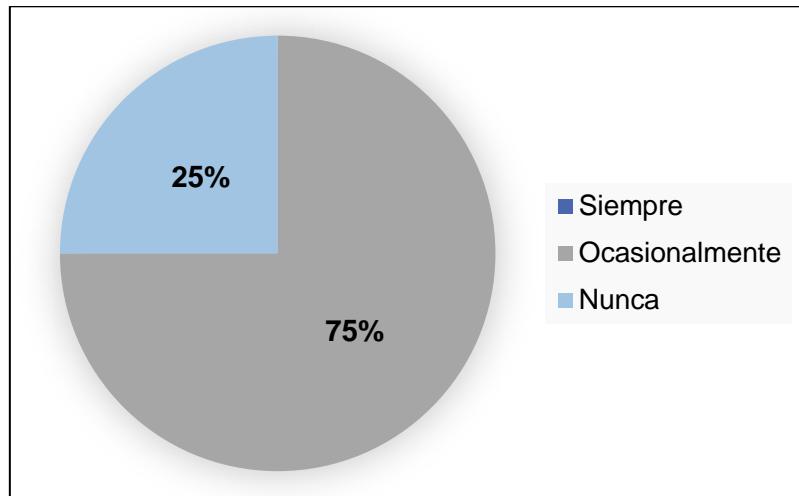


Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras



El 75% de los empleados sienten que sus necesidades de capacitación son atendidas ocasionalmente, mientras el 25% piensan que nunca son atendidas. (Ver Gráfico 32)

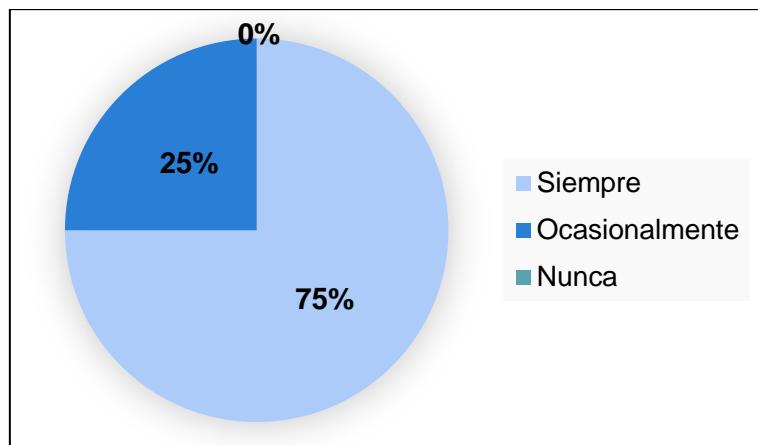
Gráfico 32. Necesidades de capacitación



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

De los empleados de la empresa el 75% creen que siempre los medios tecnológicos son los adecuados para desarrollar sus actividades, mientras el 25% siente que lo son ocasionalmente. (Ver Gráfico 33)

Gráfico 33. Herramientas o medios tecnológicos adecuados

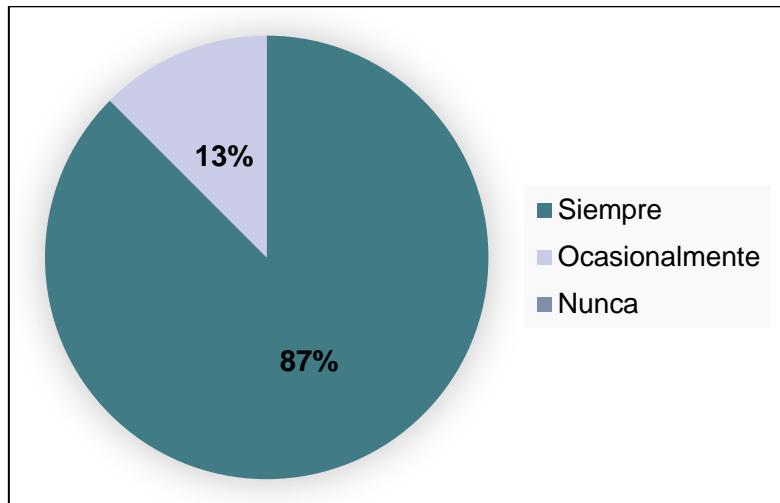


Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras



El 87% de los encuestados dicen siempre necesitan de la tecnología para sus actividades y el 13% cree que esta es necesaria ocasionalmente. (Ver Gráfico 34)

Gráfico 34. Indispensable el manejo de la tecnología

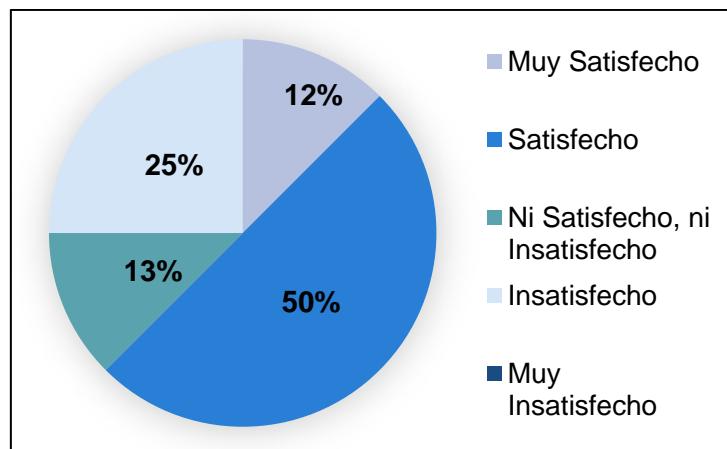


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

Con respecto a la pregunta sobre igualdad de trato en la empresa, se evidencia que el 12% del personal se siente muy satisfecho en su trato, el 50% se siente satisfecho con la igualdad de trato, el 13% ni satisfecho, ni insatisfecho, el 25% se siente insatisfecho y por último nadie se siente muy insatisfecho con el mismo. (Ver Gráfico 35)

Gráfico 35. Igualdad de trato



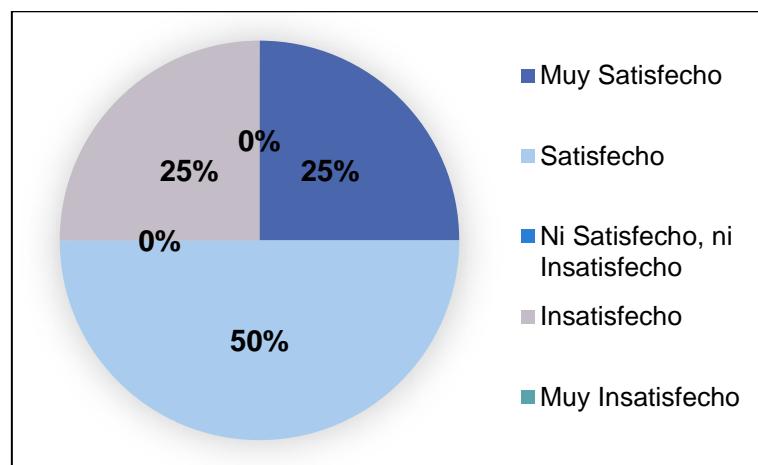
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



En el siguiente gráfico se puede observar que el 25% del personal está muy satisfecho con el apoyo que recibe por parte de sus superiores, el 50% se encuentra satisfecho, el otro 25% está insatisfecho, por último nadie se siente ni satisfecho, ni insatisfecho y tampoco muy insatisfecho. (Ver Gráfico 36)

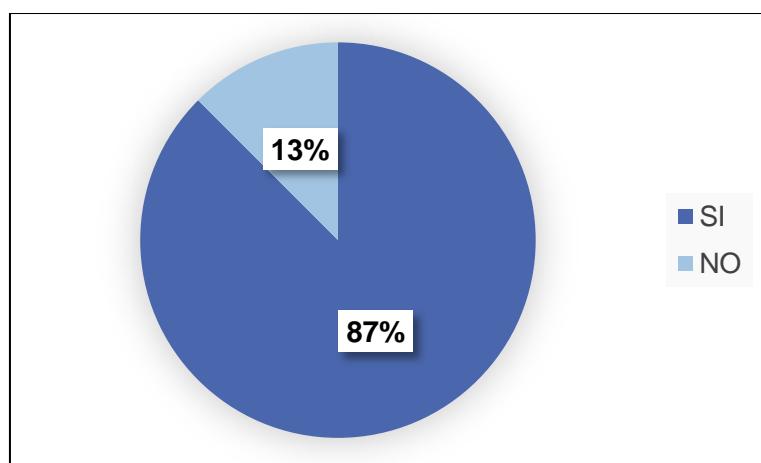
Gráfico 36. Apoyo de los superiores



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras

Con respecto a la participación de las decisiones que se toman en la empresa, el 87% siente que puede participar, mientras el 13% siente que no. (Ver Gráfico 37)

Gráfico 37. Participación en las decisiones de trabajo



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Las Autoras



3.2.6 Entrevista al Propietario de la Empresa

La entrevista se realizó con el propósito de conocer el criterio del gerente de los aspectos positivos y negativos de la empresa (Ver Anexo 6), a continuación, se sintetizan los aspectos más relevantes de la entrevista y se complementa el análisis con las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

3.2.7 Análisis de la Información Proporcionada por la Empresa Home Deko

En la encuesta realizada a los colaboradores y la entrevista al propietario de la empresa, se estructuró preguntas importantes de acuerdo al entorno interno de la organización basada en su estado laboral y decisiones que ha tomado últimamente el propietario.

De acuerdo a la información obtenida dentro de la empresa se puede determinar que la mayoría de empleados se encuentran laborando a gusto dentro de la misma desarrollando sus actividades asignadas, pero se observa que cada puesto de trabajo no les permite desarrollar sus habilidades y conocimientos como se espera, también se realiza ocasionalmente una rotación de actividades para que no exista un trabajo monótono y así puedan lograr disipar su mente en cuanto a sus labores diarias.

Las Instalaciones, lugar donde se desarrolla las actividades de ventas y servicios de la organización, se observa que los empleados se sienten bien en las áreas asignadas dentro de la empresa.

Maquinaria y herramientas se consideran elementos importantes para realizar las actividades encargadas, sin embargo, los empleados mencionan que la maquinaria siempre debe ir de la mano con la tecnología, ya que cuenta con avances y estos permiten realizar más rápidamente los trabajos.

Con respecto al ambiente laboral se observa que el 37% de empleados sienten una excelente relación laboral, otro 37% una muy buena y un 25% una buena relación con sus compañeros, es decir, que mantienen un trato adecuado y cordial, permitiendo



realizar diferentes actividades aunque entre las diferentes áreas de la empresa no siempre hay una debida coordinación, sin embargo si existe el trabajo en equipo dentro de cada área, lo que permite que no exista mayores diferencias en el momento que el gerente necesite el aporte de cada uno de ellos .

Además, los empleados nos dan la siguiente información: al realizar un trabajo eficiente se da un reconocimiento especial de parte del gerente solo a ciertos empleados; el gerente no da a conocer a todo el personal los aspectos que podrían mejorar su desempeño, el sentir de los empleados es que no tienen facilidad de comunicación con el gerente, y una parte de ellos sienten que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.



CAPITULO 4: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA HOME DEKO

La Empresa Home Deko de acuerdo a la cadena de valor no cuenta con una actividad primaria "Operaciones", por esta razón se dedica a la importación y compra directa de materiales para acabados de la construcción para su comercialización en la zona del Austro y alrededores.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA HOME DEKO

El estudio de la cadena está estructurado en tres fases: Preliminar, Central y Final desarrollado mediante matrices que ayudan a comprender el estudio que inicia con la selección del producto y culmina con la identificación de ventajas competitivas, puntos críticos y la propuesta de un plan de acción.

4.1.1 Fase Preliminar

4.1.1.1 Definición de Objetivos para la Cadena de Valor

Objetivo General

Analizar la cadena de valor de la empresa Home Deko en la Ciudad de Cuenca y la relación con los actores.

Objetivos Específicos

- Conocer los actores y el funcionamiento entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Identificar los puntos críticos y ventajas de la cadena.
- Elaborar una propuesta de un plan de acción para la empresa Home Deko.



4.1.1.2 Selección del Producto

Uno de los pasos elementales antes de proceder con el análisis es delimitar el estudio de la cadena mediante la selección del producto o productos que será objeto de estudio, para lo que se presenta la lista de productos que comercializa la empresa Home Deko y decidir mediante el cumplimiento de algunas características de los productos de mayor interés. (Ver Anexo 7) En la siguiente tabla se indica la matriz de selección.

Tabla 4. Matriz de selección de productos

Matriz de selección de productos		
Productos de la Empresa	Interes para el Estudio	Si/No
Piso laminado	Producto de mayor rotacion dentro de la empresa.	Si
	Es uno de los productos mas representativos en ventas dentro de la empresa.	
	Producto con buena participacion en el mercado.	
	Producto utilizado por la mayor parte de los constructores y propietarios.	
Perfiles	Producto complemento del piso laminado.	Si
	Vida util del producto mas corta.	
	Producto económico que lo hace que se reemplace con facilidad.	
Granito / Cuarzo	Producto con buena participacion en el mercado.	Si
	Este producto es uno de los principales por lo cual la empresa es conocida en el mercado.	
Muebles	Nuevo producto en el portafolio para la empresa.	No
	Falta de conocimiento de este producto en el mercado.	
Piedra	No hay mucha rotacion del producto.	No
	No habido importacion desde el 2015.	
Ceramica / Porcelanato	Producto adquirido en mercado local.	No
	No tiene mayor participacion en el mercado.	
Madera	Muy poca rotacion.	No
	Producto que se compra bajo pedido.	

Elaboración: Las Autoras



El análisis de la matriz nos deja ver que los productos con mayor participación en el mercado y más relevantes para el estudio son piso laminado, perfiles, granito y cuarzo ya que estos son los de mayor rotación y mayor demanda en la empresa.

Al determinar que estos productos son los más relevantes y similares en el proceso de comercialización se analizara la cadena del producto general.

Ilustración 1. Perfiles



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras

Ilustración 2. Piso laminado



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras

Ilustración 3. Granito/Cuarzo



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras



4.1.1.3. Alcance de la Cadena del Negocio

En este apartado es importante identificar los diferentes actores que participan dentro de los eslabones, se analiza dos eslabones inicial y final.

Siendo el primer eslabón la adquisición del producto a través de las importaciones realizadas por la empresa y el segundo está comprendido por el uso o consumo del mismo producto por parte de los consumidores finales.

Figura 6. Mapa de la cadena de valor



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras



4.1.2. Etapa Central

En esta etapa se presentan los bloques que ayudan a recaudar información necesaria para el análisis de la cadena. Para ello se analiza: el entorno, los actores, las relaciones y organizaciones, el mercado, para finalmente plantear estrategias de acción.

4.1.2.1. Bloque Entornos

Se analiza tres factores de mayor importancia en el entorno que ayudan a determinar si afecta de forma positiva o negativa a la cadena.

1. Políticas y Normas
2. Disponibilidad de Infraestructura
3. Condiciones Ambientales

1. Políticas y Normas

- **Políticas Aduaneras**

Los materiales importados por Home Deko están sujetos a lo que dispone la entidad SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador). Art. 211 encargada de regular y reglamentar las operaciones aduaneras derivadas del desarrollo del comercio internacional y de los regímenes aduaneros. (SENAE, 2019)

- **Aranceles**

Son tributos aduaneros que se pagan sobre las importaciones de productos, estos valores dependen de la partida arancelaria a la cual pertenece cada producto. Los empresa Home Deko paga impuestos como: AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías), FODINFA Fondo de Desarrollo para la



Infancia), e IVA (Impuesto al Valor Agregado), dichos valores se calculan sobre el costo, seguro y flete de la mercadería.

- **Políticas Gubernamentales**

Dentro de las políticas gubernamentales adoptadas por el gobierno que han afectado al sector de la construcción en los últimos años, el presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción manifiesta se realice el levantamiento de las salvaguardas y el retorno al pago del 12% del IVA, lo que dará beneficio a los ciudadanos que requieran de una vivienda. También se plantea que se debe invertir en proyectos de vivienda social incentivando a la participación del sector privado mediante créditos e inversión extranjera. (Telégrafo, El sector de la construcción se reactivará, 2018)

Descripción de Políticas que se han Efectuado

- **Reducción del IVA**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) se incrementó en un 2%, es decir, del 12% al 14% en el año 2016, dispuso el Mandatario la Ley de Solidaridad por un año debido al terremoto en Manabí que provocó varios desastres naturales el 16 de abril, este fin tuvo como objetivo recaudar fondos económicos para enfrentar las consecuencias de este fenómeno. Esta disposición dejó su vigencia el 1 de junio del 2017 donde el IVA regresa a su tarifa normal del 12% y los costos de los productos y servicios se redujeron y esto favoreció a empresas y consumidores.

- **Ley de la Salvaguarda**

Ley impuesta por el gobierno de Rafael Correa en un periodo de 15 meses que tuvo inicio en marzo del 2015, el objetivo de la salvaguarda es proteger la producción nacional, dando un impuesto del 32% a las importaciones en general. Esta ley se gravará con el 5%, 15%, 25% hasta el 45% dependiendo de



los productos, la cual se irá reduciendo cada mes comenzando desde el mes de octubre del 2016, hasta llegar al 0% en junio del 2017.

- **Ley de la Plusvalía**

El 27 de diciembre del 2016 se aprobó la Ley de la Plusvalía por la Asamblea Nacional, la cual entró en vigencia el 29 de diciembre del mismo año. Esta ley afectó de manera directa al sector de la construcción del país e hizo que tuviera sus consecuencias como: paralizar obras públicas y privadas. También fue notorio la disminución de la mano de obra y de las empresas dedicadas a la fabricación de inmuebles y a la venta de materiales relacionados a este sector.

- **Normas de Calidad**

Los materiales para acabados de la construcción importados por la empresa deben cumplir con las normas ISO “Organización Internacional de Normalización”. Normas de Gestión de Calidad ISO 9001 y 9004 que trabajan juntas para que los productos, servicios y sistemas garanticen calidad, eficiencia en el momento de adquirirlos, además es fundamental mantener normas de calidad para que se desarrolle el comercio dentro del país. En cada norma se especifica los requerimientos que se necesite para cumplir la expectativas del mercado.

ISO 9001: "Sistemas de gestión de calidad - Requisitos". La norma ISO 9001 describe los requisitos relacionados a un sistema de gestión de calidad, ya sea para uso interno o para fines contractuales o de certificación. Por lo tanto, esta norma es un conjunto de requisitos que las compañías deben respetar.

ISO 9004: "Sistemas de gestión de calidad - Instrucciones para mejorar el rendimiento". Esta norma, que no está diseñada con fines contractuales sino



para uso interno, se centra particularmente en la mejora constante del rendimiento. (ISO, 2019)

2. Disponibilidad de Infraestructura

De acuerdo a la matriz que se presenta en la Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (SNV, 2019) se presenta la siguiente infraestructura de la empresa Home Deko para realizar sus actividades.

Tabla 5. Matriz de infraestructura de la Empresa

Infraestructura	Estado	Usuario	Institución a cargo	Impacto en la Competitividad de la cadena
Energía eléctrica	Se dispone de un buen alumbrado.	Proveedores Intermediarios Clientes	Empresa Eléctrica de Cuenca	Ayuda a la distribución de los materiales.
Medios de Comunicación: telefónica e internet	Accesibles	Proveedores Intermediarios Clientes Personal	ETAPA y proveedores de internet	Facilita la comunicación entre agentes de ventas, distribuidores y clientes finales
Vías terrestres	Vías en la zona urbana se encuentran en buen estado, zonas muy alejadas están en deterioro.	Intermediarios Clientes	Municipio de Cuenca: a cargo del Ministerio de obras públicas y transporte de Cuenca	Impide la llegada de los materiales a su destino de compra.
Combustible	Acceso disponible	Distribuidor Clientes finales		Facilita el traslado de los productos.
Agua	Buen abastecimiento	Personal	ETAPA	Ayuda a satisfacer las necesidades básicas del personal.
Matriz principal	Buen estado	Personal	Empresa Home Deko	Genera condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades del negocio



Bodega	Buen estado	Personal de Bodega	Empresa Home Deko	Eficiencia en el proceso de comercialización de los materiales
--------	-------------	--------------------	-------------------	--

Elaboración: Las Autoras

En la matriz se puede observar la infraestructura de la cadena de acuerdo a los factores analizados para el proceso, donde se demuestra que la cadena dispone de los elementos necesarios como: matriz principal, bodega, medios de comunicación, carreteras y servicios básicos para realizar la comercialización de los mismos.

El factor que dificulta el traslado y llegada de los materiales a un destino muy alejado son las vías terrestres que se encuentran en mantenimiento o mal estado, es por esto que se dificulta el traslado hacia lugares fuera del sector urbano.

3. Condiciones Ambientales

El sector de la construcción al producir desechos y residuos tanto sólidos como líquidos tiene varios entes reguladores que controlan esta actividad para disminuir el impacto ambiental que pueda causar en el cantón Cuenca, una de estas entidades reguladoras es el municipio que otorga permisos de construcción bajos ciertos lineamientos que deben seguir los constructores al realizar la obra para mitigar las consecuencias ambientales que pueden producir.

A continuación se presenta la matriz de factores ambientales que están relacionadas con la actividad a la que se dedica la empresa.

**Tabla 6.** Factores ambientales

Factores Ambientales	El factor ambiental es afectado	El factor ambiental afecta a la cadena
Aire	<ul style="list-style-type: none">- La instalación de los materiales produce polvo que contamina el aire.- El transporte de los materiales consume combustible que contamina el medio ambiente	La posible inhalación de las partículas de polvo en el aire puede occasionar enfermedades respiratorias
Agua	El uso de agua en la actividad de instalación contamina pequeñas cantidades de agua potable que ya no son aptas para el consumo ni riesgo.	La falta de este recurso dificulta la instalación de los materiales. La lluvia intensa impide la trasportación de los materiales sensibles al agua.
Suelo	El manejo inadecuado de los residuos de los materiales instalados puede afectar a la flora y fauna.	El manejo incorrecto de los desechos puede causar acumulación y desorden dentro de la empresa bajando la productividad.

Elaboración: Las Autoras

4.1.2.2. Bloque Actores

En este bloque se analiza los actores directos e indirectos que intervienen en la cadena de valor con sus respectivas funciones.

Actores Directos.- en este grupo están los actores que se relacionan directamente dentro de la cadena, proveedores, empresa y clientes (intermediarios y final).

- **Proveedores**

Los principales actores de la cadena son los proveedores, encargados de proporcionar a la empresa de los materiales importados para su comercialización.



Proveedores de piso laminado.- Estas son fábricas dedicadas a la elaboración de pisos laminados para la distribución y venta a diferentes ciudades del mundo.

Proveedores de perfiles.- Este material al ser complemento de piso lamido son elaborados en las mismas fábricas o estas tienen sus alianzas estratégicas con productores de estos materiales.

Proveedores de granito/cuarzo.- Estos proveen de lastras devastadas y cortadas y semipulidas, según medidas estándares para la exportación de este material.

En la actualidad el Ecuador no cuenta con empresas dedicadas a la producción de estos materiales, por lo tanto estos siempre son importados.

- **Empresa**

La empresa oferta en los mercados materiales para acabados de la construcción mencionados anteriormente.

En base a la información que se obtuvo de las encuestas realizadas se observa que el 59% de los encuestados hacen uso de los materiales para acabados de la construcción, de los mismos el 56% conoce a Home Deko. La empresa al ser importadora directa de estos materiales tiene una posibilidad competitiva dentro del mercado, ya que los clientes tienen la oportunidad de llegar directamente a su punto de venta principal en la ciudad sin intermediarios y cuenta con transporte propio para su distribución.

- **Clientes**

Los clientes son personas y organizaciones (Ingenieros, Arquitectos, constructores, distribuidores, consumidores finales y empresas constructoras) quienes de manera directa o indirecta hacen uso de los materiales para



acabados de la construcción que utilizan en la complementación de sus obras gruesas y terminados finales.

El costo del transporte asume la empresa Home Deko cuando el pedido sea dentro de la ciudad de Cuenca, caso contrario el trasporte es por cuenta del cliente y varía según el lugar de destino.

Actores Indirectos

Son aquellos actores que afectan de manera positiva o negativa a las actividades que realiza la empresa como: leyes tributarias Servicio de Rentas Internas (SRI), políticas financieras y avances tecnológicos.

- **Servicio De Rentas Internas (SRI)**

Es una entidad responsable de “Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social” (SRI, 2019).

De acuerdo a lo expuesto la empresa debe cumplir con las obligaciones tributarias para evitarse en un futuro inconvenientes con esta entidad y el Estado, para poder seguir de manera normal con sus actividades.

- **Instituciones Financieras**

El financiamiento que otorgan las entidades financieras a las empresas deben tener claro los objetivos que persiguen, como es la captación de ahorros, generación de beneficios y generación de crédito que la mayoría de personas y organizaciones en el mercado hacen uso según su actividad comercial.

Las instituciones financieras ayudan a las empresas a mejorar la situación de la misma para aumentar sus ingresos y su inversión, en el momento que se genera un servicio de la entidad financiera como es el pedir un crédito, sujeta a



tasas razonables para mejorar los procedimientos y operaciones de la empresa.

- **Tecnología**

El avance tecnológico en las empresas es de gran ayuda ya que facilita las tareas, permite innovar y ser más competitivas en el mercado.

Según el vicepresidente a nivel mundial para Pymes John Brennan, la misión de las empresas que suministran los diferentes tipos de tecnología en el mercado sigue siendo clara: ayudar a las Pymes a obtener más resultados en sus negocios a partir de sus inversiones en la tecnología. (Tiempo, 2019)

La tecnología permite dar un valor agregado a las actividades que realizan las empresas como: mejorar procesos e implementar nuevas herramientas, permitiendo a las mismas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos y disponer de procesos más competitivos dentro del mercado.

4.1.2.3. Bloque Relaciones y Organizaciones

- **Relaciones entre Actores**

Mediante las relaciones que mantienen entre los diferentes actores, la empresa para elegir a los proveedores debe investigar la accesibilidad de los productos y servicios que ofrecen los mismos. Los proveedores son quienes proporcionan los materiales para su comercialización, lo hacen por medio de relaciones formales, contacto mediante sus páginas web, medios digitales en general, por la confianza que tienen en la calidad de los materiales y también se basan en el reconocimiento que tenga la empresa proveedora dentro del mercado, con los intermediarios se trabaja de igual manera ya que son quienes hacen llegar el producto al consumidor final.



De acuerdo a la forma de pago, la empresa entrega un anticipo del 5% del valor de la factura comercial INVOICE, en el momento del embarque se hace el depósito del 25% más y llegado a puerto se paga el 70% restante. La empresa maneja valores FOB (Free On Board) con sus proveedores. Home Deko acuerda condiciones de crédito de 30 días con sus intermediarios.

Al momento de adquirir los materiales para acabados de la construcción, la empresa se basa en la demanda existente de parte de los clientes en el mercado, sin embargo existen momentos en que las políticas económicas, las leyes impuestas por el gobierno inciden directamente en las diferentes actividades comerciales dentro del país, provocando una disminución en la comercialización de ciertos productos.

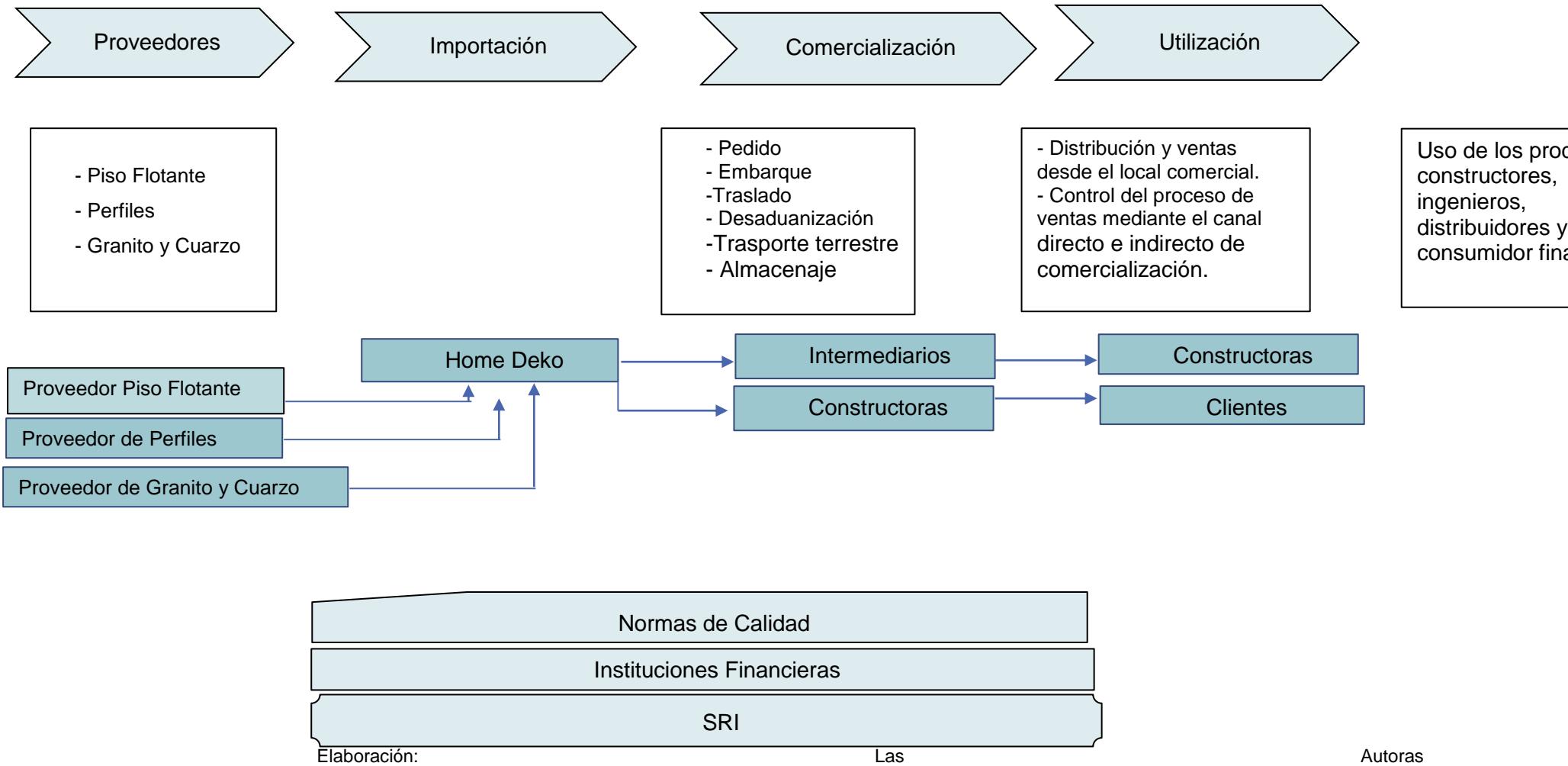
Los precios tienen que ser competitivos de acuerdo al de la competencia o del mercado y si es posible mejorarlos, estos disminuyen por el volumen de ventas, fidelización de clientes y en el caso de ser intermediarios.

- **Flujo de la Cadena de Home Deko**

Permite observar las relaciones existentes entre actores directos e indirectos y las rutas o procesos que debe seguir el producto o servicio hasta llegar a su destino final, de los materiales para acabados de la construcción piso laminado, perfiles y granito/cuarzo, la empresa Home Deko detalla desde el momento que realiza el pedido para llevar a cabo la importación de materiales hasta su venta a los consumidores, para ello se presenta a continuación la matriz del flujo de la cadena, en la cual se utilizará sus respectivas formas y colores con su significado correspondiente en la cadena se adjunta (Anexo 8)



Figura 7. Flujo de la cadena de valor





4.1.2.4. Bloque Mercado

En este bloque se presentará los demandantes de los materiales que ofrece la empresa Home Deko, productos sustitutos y complementarios.

1. Demandantes de los Productos

- Intermediarios**

Para la empresa Home Deko los intermediarios o distribuidores son quienes venden el piso lamiendo y sus complementos al mismo precio que se oferta en la matriz principal ya que ellos obtienen un descuento especial por su volumen de compra, estos son importantes ya que ayudan a tener un mejor posicionamiento de mercado de los productos importados por la empresa.

- Empresas Constructoras**

Las constructoras, empresas dedicadas a la actividad de la construcción son importantes para Home Deko ya que estas dan un punto de referencia para la cantidad de importación de los materiales para acabados de la construcción, ya que se planifica la cantidad de producto solicitado por ellas más un adicional para intermediarios y clientes finales.

El precio de los productos para estas empresas se fija mediante un contrato donde se toma cuenta la cantidad de producto y el plazo que necesiten.

- Personas**

Son clientes externos quienes adquieren los materiales para acabados de la construcción como: piso laminado, granito/cuarzo y perfiles, también se debe mencionar que son clientes que llegan directamente a la empresa y se



mantiene un contacto más cercano, esto permite conocer más los gustos/preferencias y necesidades de cada uno.

Este segmento de mercado al momento de observar de manera directa los materiales exhibidos en la empresa, son quienes adquieren otros productos ofertados que en algunos casos son de poca rotación para la empresa.

- **Productos Sustitutos y Complementarios**

Los materiales considerados como sustitutos para el piso laminado son: cerámica, porcelanato, duela de madera, alfombras, parket y vinil, algunos de estos materiales están dejados de ser utilizados por el cambio de gustos y preferencias en los consumidores, otros están saliendo del mercado por la dificultad de su limpieza o por sus altos costos de instalación en estos son: las alfombras, parkets y duela de madera, frente al uso de cerámica y porcelanato el piso laminado tiene la ventaja de versatilidad en diseños, ágil instalación y fácil renovación.

Del cuarzo y granito los productos los sustitutos mas comunes son: la cerámica y el porcelanato, los cuales ya no están a la vanguardia de las necesidades del consumidor y en ciertos usos tienen menor durabilidad.

4.1.3. Etapa Final

Todo el estudio de la cadena genérica de valor se utilizará como base para establecer más adelante un modelo adecuado de negocios y un plan de acción para la empresa Home Deko, tomando en cuenta todas las actividades que desarrolla.



4.1.3.1 Matriz FODA Priorizado

Se realiza un análisis FODA priorizado, en el cual se identifican los factores que influyen interna y externamente a la empresa.

Tabla 7. Matriz FODA priorizado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad del producto	Plan de Marketing
Garantía en productos y servicios	Incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa
Manejar líneas, colores y modelos exclusivos	Precios
Asesoría profesional en diseño sin costo	Falta de un sistema de control de calidad.
Diseños exclusivos	Falta de comunicación interna
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en constante crecimiento.	Competencia informal
Servicio postventa	Productos similares con mejores precios
Tiempo largo de entrega de los competidores	Creciente número de competidores dentro mercado.
Eliminación de la Ley de Plusvalía	Productos similares o sustitutos en el mercado.
	Políticas gubernamentales para las partidas arancelarias

Elaboración: Las Autoras

4.1.3.2. Construcción de Puntos Críticos y Ventajas

En esta fase se construye dos matrices defensiva y ofensiva para la identificación de los puntos críticos y ventajas, es importante que los actores involucrados se enfoquen para ser competitivos y mantener un equilibrio en la cadena.

**Tabla 8. Matriz ofensiva**

OPORTUNIDADES →	Mercado en constante crecimiento.	Servicio postventa	Tiempo largo de entrega de los competidores	Eliminación de la Ley de Plusvalía	SUMA HORIZONTAL
FORTALEZAS ↓					
Calidad del producto	5	5	5	5	20
Garantía en productos y servicios	5	5	5	2	17
Manejar líneas, colores y modelos exclusivos	5	3	0	0	8
Asesoría profesional en diseño sin costo	5	0	0	0	5
Diseños exclusivos	0	0	0	0	0
SUMA VERTICAL	20	13	10	7	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9. Matriz defensiva

DEBILIDADES →	Plan de Marketing	Incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa	Precios	Falta de un sistema de control de calidad.	Falta de comunicación interna	SUMA HORIZONTAL
AMENAZAS ↓						
Competencia informal	5	0	5	5	3	18
Productos similares con mejores precios	5	0	5	5	3	18
Creciente número de competidores dentro mercado.	5	4	5	3	0	17
Productos similares o sustitutos en el mercado.	5	0	5	0	0	10
Políticas gubernamentales para las partidas arancelarias	0	0	5	0	0	5
SUMA VERTICAL	20	4	25	13	6	

Elaborado por: Las Autoras

4.1.3.3. Ventajas Competitivas

- Al ser la construcción una de las actividades más dinámicas dentro de la economía se presenta la oportunidad de crecimiento de la empresa dentro del mercado.



- Los productos de calidad le dan una ventaja a la empresa sobre sus competidores permitiendo atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

4.1.3.4. Puntos Críticos

- Se observa que la empresa tiene como punto más crítico el precio al cual comercializan sus productos, permitiendo que la competencia informal gane participación de mercado generando disminución de ventas en la empresa.
- La falta de un plan de marketing dificulta la posibilidad de dar a conocer los productos y las características de los mismos al mercado, lo cual disminuye la demanda y la atracción de nuevos clientes facilitando el ingreso al mercado de competidores con productos similares o sustitutos.

4.1.3.5. Definición de Estrategias de Acción

Objetivos Ofensivos

- Aprovechar el constante crecimiento del sector de la construcción para aumentar ventas.
- Informar de los beneficios de uso de productos de alta calidad en los terminados de construcción.

Objetivos Defensivos

- Dar a conocer los beneficios del producto que se está ofertando para que la relación precio - beneficio sea mejor asimilada por los clientes.
- Atraer nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa

**Tabla 10.** Plan de acción para la cadena de valor de la Empresa Home Deko

Objetivos	Acciones	Responsable	Indicador	Tiempo
Aprovechar el constante crecimiento del sector de la construcción para aumentar ventas.	Incrementar número de distribuidores.	Empresa Home Deko	# de distribuidores nuevos	Trimestral
	Realizar convenios con empresas constructoras	Empresa Home Deko	# de empresas constructoras	Mensual
Informar de los beneficios de uso de productos de alta calidad en los terminados de construcción.	Utilizar medios comunicación para dar a conocer las características de los productos.	Gerente de Ventas	# clientes atendidos	Mensual
Dar a conocer los beneficios del producto que se está ofertando para que la relación precio - beneficio sea mejor asimilada por los clientes.	Informar la existencia de garantía de productos comercializados por la empresa.	Vendedores	# de clientes satisfechos	Mensual
	Comunicar el servicio post-venta que ofrece la empresa.	Vendedores	# de clientes satisfechos	Mensual
Atraer nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa	Diseñar plan de marketing para ganar mercado	Empresa Home Deko	Cantidad de ventas y # de clientes nuevo	Mensual

Elaboración: Las Autoras



CAPITULO 5: MODELO DE NEGOCIOS

En este capítulo se propone un modelo CANVAS para la Empresa Home Deko, luego de observar las necesidades del propietario, colaboradores y consumidores, así como también la cadena de valor, y completando el análisis macro y micro que nos permitirá tener una mejor visión de su entorno para analizar la factibilidad que tiene el aplicarlo dentro de la empresa.

Mediante el Módulo CANVAS se realizará la propuesta de valor para la empresa, de esta manera se busca es que la empresa sobresalga en el sector al que pertenece.

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1.1 Entorno Macro

Este análisis consiste en conocer los factores externos que afectan de manera positiva o negativa al desarrollo y crecimiento de la empresa dentro del mercado, para ello se analiza lo siguiente:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Inflación
- Tasa de Interés
- Remesas
- Mercado Exportaciones
- Social – Cultural

5.1.1.1 Factores Económicos

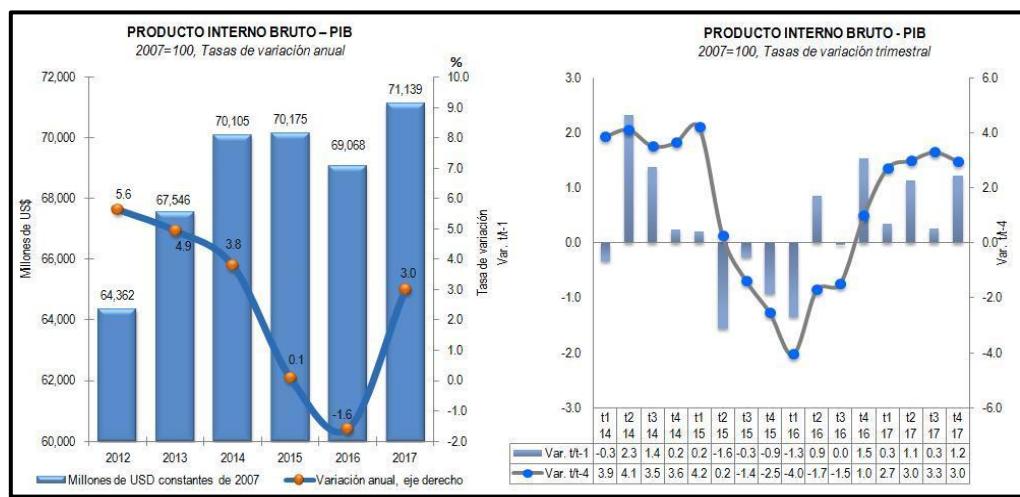
1. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un factor importante dentro de la macroeconomía ecuatoriana, analiza el impacto que tiene la producción de bienes y servicios dentro de la economía del país en un periodo de tiempo determinado.



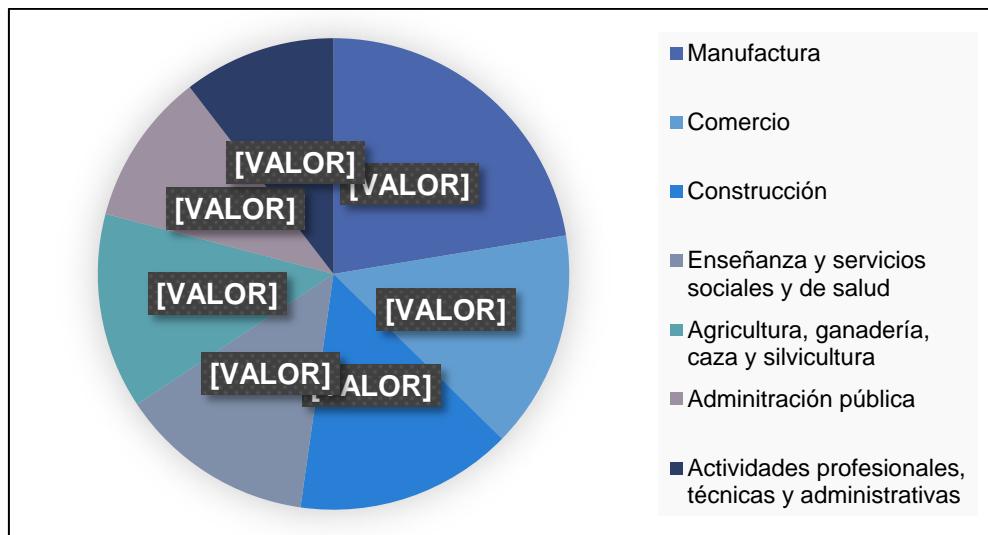
Según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador el PIB registró un crecimiento real del 3% y en términos corrientes el PIB alcanzo \$103.057 millones, mientras que el 2015 se presentó una tasa casi nula de crecimiento del 0,1% a comparación del 2016 que tuvo decrecimiento del -1,6%. (BCE, 2018)

Gráfico 38. Crecimiento del PIB en la economía



Fuente: (BCE, 2018) Banco Central del Ecuador

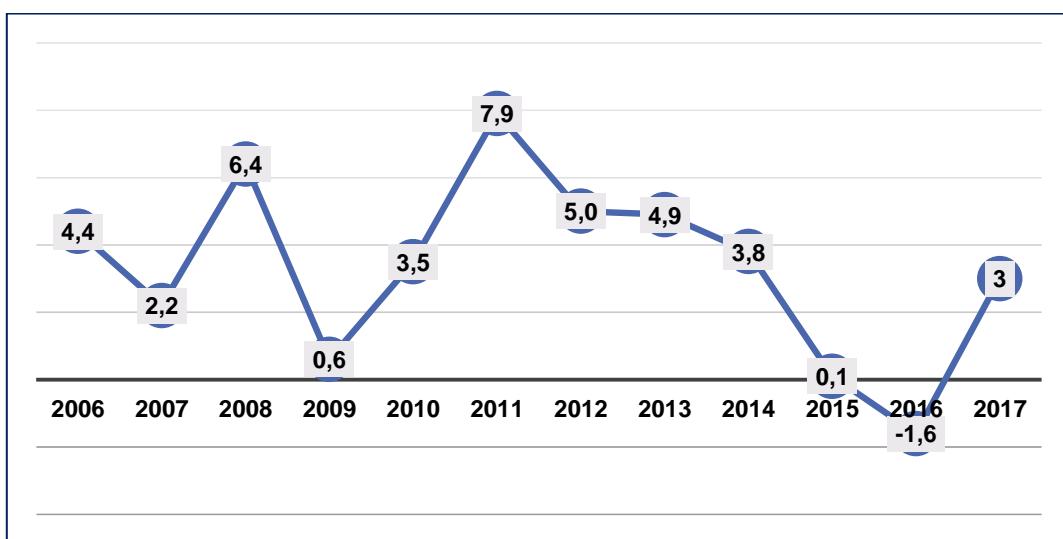
El PIB de la economía ecuatoriana de acuerdo a las actividades que más influencia tienen dentro del Ecuador, de acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador son: la manufactura 15%, el comercio 10% y la construcción 10%. (Ver Gráfico 39)

Gráfico 39. Sectores que más aportan al PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador (Ekos R. , 2018)

Elaboración: Las Autoras

Se puede observar que manteniendo como año base al 2007, la tasa de crecimiento del PIB ha tenido las siguientes variaciones, según el Banco Central del Ecuador expuso en términos reales el crecimiento del PIB en la economía del 3% durante el 2017.

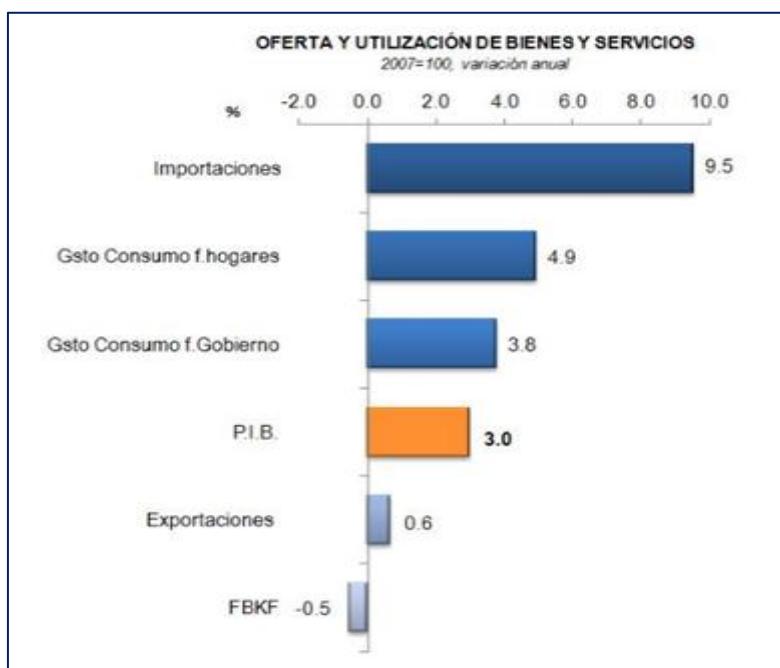
Gráfico 40. Tasas de crecimiento del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE, 2018)
Elaboración: Las Autoras



Según el Banco Central la inversión (FBKF) Formación Bruta de Capital Fijo que permite identificar los sectores económicos que están incrementando su capacidad productiva para la generación de más trabajo y mayor producción, registró en el 2017 una reducción de 0,5% en relación al año 2016, desempeño que está directamente vinculado a la disminución de la actividad económica de la construcción que representa alrededor del 70% de la estructura de esta variable. (BCE, 2018)

Gráfico 41. Oferta - utilización de bienes y servicios

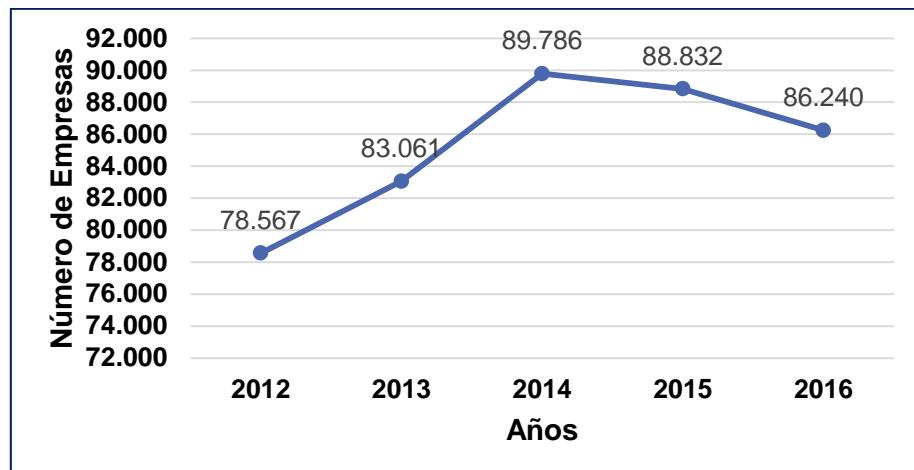


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE, 2018)

En el gráfico 42 se puede observar la disminución que ha existido para las empresas dedicadas al sector de la construcción del Ecuador, dentro de este grupo están las microempresas, las empresas pequeñas, medianas y grandes, entonces se puede notar que desde el año 2012 las compañías dedicadas a este sector incrementa considerablemente su número hasta el 2014, pero a partir del año 2015 se presenta un decrecimiento de las empresas dedicadas al sector, pudiendo ser una oportunidad para Home Deko por que representa menos competidores dentro del mismo.



Gráfico 42. Evolución de las empresas en el sector de la construcción

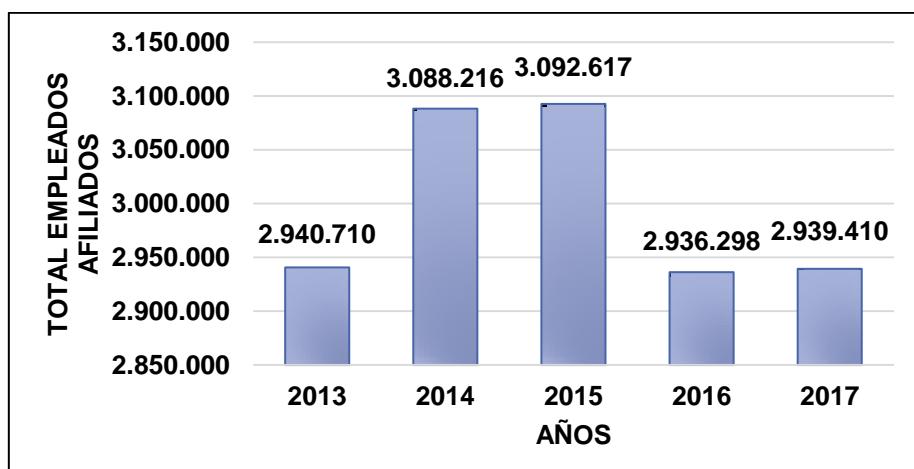


Fuente: INEC Encuesta de edificaciones (Permisos de construcción 2016)

Elaboración: Las Autoras

Junto a la reducción del número de empresas dedicadas al sector de la construcción ha existido una disminución del número de personas que se dedican a desarrollar estas actividades, se puede observar que en los años 2014 y 2015 no existe mayor variación del personal ocupado, no obstante para el 2016 y 2017 se presenta una disminución considerable de personas empleadas por este sector.

Gráfico 43. Evolución del personal afiliado-ocupado a las empresas



Fuente INEC, (INEC, Directorio de empresas y establecimientos 2017, 2018)

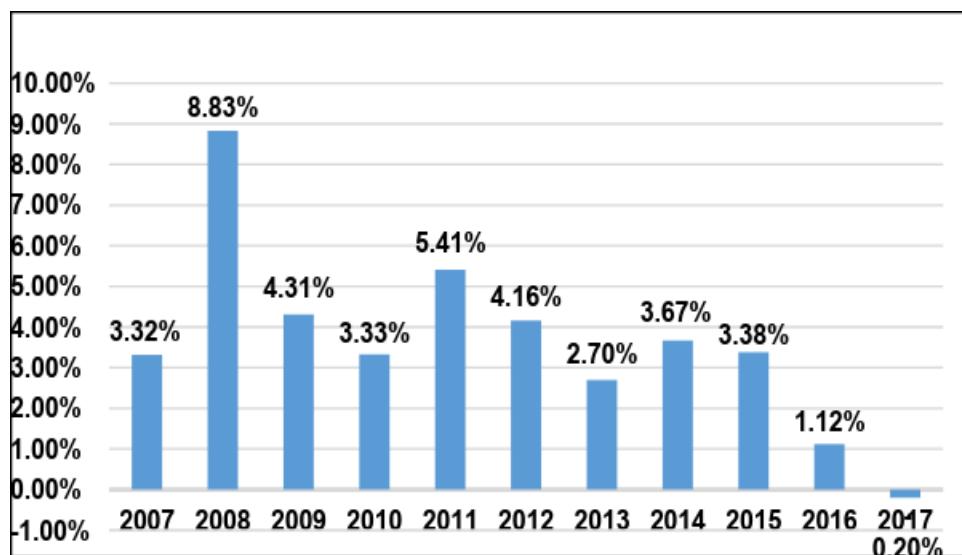
Elaboración: Las Autoras



2. Inflación

Analizar la inflación es importante ya que es un indicador que indica la tasa de crecimiento de los precios de una canasta básica de un período a otro, en el gráfico 44 se puede observar que en los años 2014 y 2015 la tasa de inflación se mantiene en tasas promedio del 3,5%, para el año 2016 la tasa baja al 1,12% y para el año 2017 se observa la tasa más baja y negativa (-0,20%). Con estos datos se puede decir que la economía si bien no mantiene un crecimiento, empieza a mantener estabilidad en el nivel de los precios, lo que afecta positivamente al sector de la construcción y en este caso a la empresa para acabados de la construcción Home Deko.

Gráfico 44. Inflación anual



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2017

Elaboración: Las Autoras

3. Tasas de interés

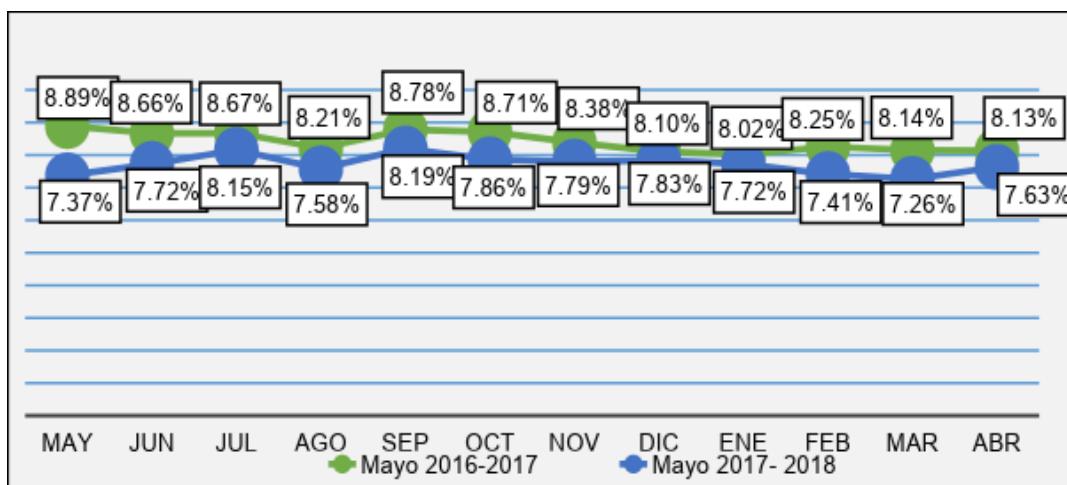
Se analiza la evolución de la tasa de interés en cuenta al desarrollo de la economía, se observa el periodo mayo 2016-abril 2017 las tasas tienen una secuencia similar y se mantienen, mientras que para el periodo mayo 2017-abril 2018 los únicos meses que se observa subir la tasa de interés es julio y septiembre del 2017 (8,15%; 8,19%) y para el resto de meses las tasas de interés bajan su tendencia y se mantienen. En el



2018 para los dos últimos meses desde el 1 marzo hasta abril sube 0,37 puntos según el Banco el Central del Ecuador.

La tasa de interés en Ecuador para abril del 2018 muestra una tasa menor (7,63%) a comparación de los últimos años transcurridos 2015-2016 y en abril del año pasado (8,13%), siendo una de las tasas más bajas presentadas en estos períodos.

Gráfico 45. Tasas de interés



Fuente: (BCE, Tasa de Interés Activa, 2018)

Elaboración: Las Autoras

4. Remesas

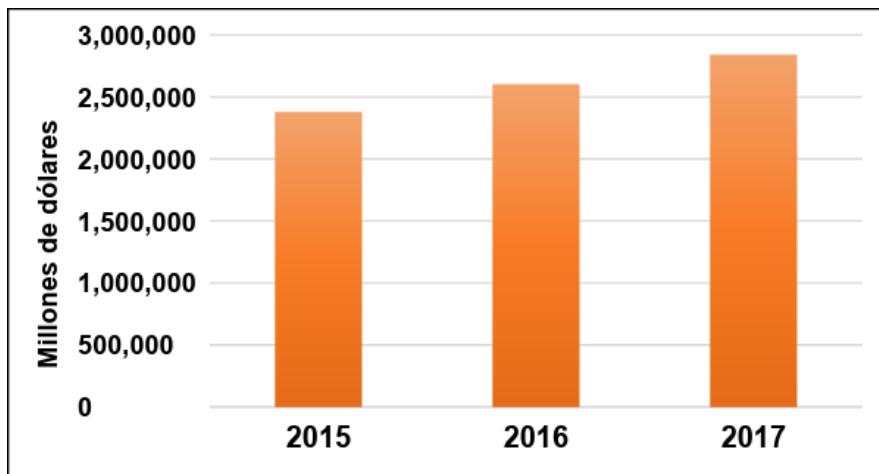
Las remesas forman parte importante para el desarrollo del país ya que es una principal fuente de ingreso para el mismo.

En la gráfica 46 se muestra que el Ecuador en el 2017 recibe USD 2.840.200 millones lo que representa un 9,2% de incremento en cuanto al 2016, para el 2016 recibe USD 2.602.000 millones lo que representa un incremento del 9% en comparación con el 2015 que recibió remesas de USD 2.377.800 millones. Los países de donde llegan las remesas son Estados Unidos, Italia y España donde residen la mayor parte de ecuatorianos migrantes.¹

¹Fuente: (Telégrafo, Ecuador recibió \$ 2.840,2 millones en remesas en 2017, 2018)



Gráfico 46. Remesas recibidas por el Ecuador



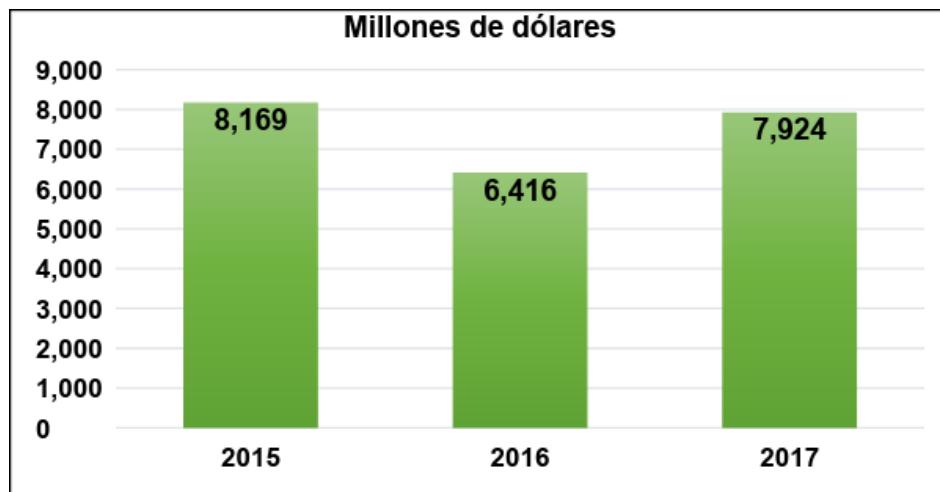
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las Autoras

5. Mercado- Exportaciones

En la gráfica 47 se representan las exportaciones en el mercado ecuatoriano en los tres últimos años.

Gráfico 47. Evolución de las exportaciones



Fuente: BCE, (Ekos, 2017 Mejor escenario para las exportaciones, 2018)

Elaboración: Las Autoras

En los meses de enero a mayo de los años 2015, 2016 y 2017, las exportaciones en el 2017 se representan por USD 7.924 millones, lo que, a comparación del 2016, en este año hay un aumento de 23,5%. De acuerdo al 2015 fue un año donde las



exportaciones obtuvieron USD 8.169 millones en cuanto a los dos posteriores, y este valor se obtuvo aun cuando el petróleo se ofrecía a un precio bajo. (Ekos, 2018)

6. Social-Cultural

La arquitectura es un sector tradicional importante, que mediante sus construcciones y los materiales para acabados de las construcciones han logrado que Cuenca, se considere Patrimonio Cultural de la Humanidad declarado por la UNESCO, es una de las ciudades más visitadas por su arquitectura y sus diseños en los interiores del inmueble.

En la ciudad de Cuenca, los ciudadanos sin distinción de su clase social en el momento de finalizar la construcción toman en consideración el acabado interior y exterior del inmueble, ya que se interesan por los acabados finales de la estructura visual.

5.1.2 Entorno Micro

Dentro del análisis micro se toma en consideración la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite dar una ponderación a cada factor de 0 a 1 según la importancia de las fortalezas y debilidades, y, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

La calificación se otorga a cada elemento según la importancia que tenga cada uno para la empresa, metodológicamente la ponderación se da de la siguiente manera: fortaleza mayor = 4, fortaleza menor = 3, debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2.

Es importante mencionar que realizadas las calificaciones se obtiene un valor ponderado y este valor se encuentra entre 1 (valor más bajo) y 4 (valor más alto), y el valor promedio ponderado es de 2.5.



A continuación se presenta un FODA general complementando el FODA priorizado utilizado en la cadena de valor, este FODA representa de una forma más específica los factores internos y externos que afectan al desempeño de la empresa del mercado.

Tabla 11. Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Calidad del producto	D1	Costos operativos altos
F2	Garantía en productos y servicios	D2	Falta de stock
F3	Manejar líneas, colores y modelos exclusivos	D3	Precios
F4	Cumplimiento de plazos de entrega	D4	Falta de publicidad
F5	Asesoría profesional en diseño sin costo	D5	Falta de motivación y compromiso
F6	Diseños exclusivos	D6	Falta de un sistema de control de calidad.
		D7	No cuenta con suficiente capital de trabajo
		D8	Falta de comunicación interna
		D9	Incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Competencia en muebles carpinteros informal.	A1	Competencia informal
O2	Mercado en constante crecimiento.	A2	Productos similares con mejores precios
O3	Servicio postventa	A3	Creciente número de competidores dentro mercado.
O4	Tiempo largo de entrega de los competidores	A4	Productos similares o sustitutos en el mercado.
O5	Potencializar página web y redes sociales.	A5	Políticas gubernamentales para las partidas arancelarias
		A6	Cambios en gustos y preferencias

Elaboración: Las Autoras

**Tabla 12.** Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EFI "HOME DEKO"				
No.	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Calidad del producto	0,09	4	0,36
2	Garantía en productos y servicios	0,08	4	0,32
3	Manejar líneas, colores y modelos exclusivos	0,05	4	0,20
4	Cumplimiento de plazos de entrega	0,07	4	0,28
5	Asesoría profesional en diseño sin costo	0,04	3	0,12
6	Diseños exclusivos	0,06	4	0,24
	DEBILIDADES			
7	Costos operativos altos	0,08	1	0,08
8	Falta de stock	0,07	1	0,07
9	Precios	0,08	1	0,08
10	Falta de publicidad	0,07	2	0,14
11	Falta de motivación y compromiso	0,07	1	0,07
12	Falta de un sistema de control de calidad.	0,08	1	0,08
13	Falta de comunicación interna	0,08	1	0,08
14	Incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa	0,08	1	0,08
	TOTAL	1		2,2

Elaboración: Las Autoras

La matriz EFI permite hacer un análisis interno, se evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas de la empresa, en base a la matriz se aplica estrategias que ayudaran a reforzar, solventar y optimizar los procesos y utilizados dentro la misma. De acuerdo al análisis se obtuvo un resultado de 2.2 indicando un puntaje menor a la media de 2.5, por lo tanto es un valor menor a 4 que es considerado como máximo, es decir, la empresa es débil internamente, ya que se encuentra debajo del promedio y se deberá tomar decisiones para mejorar.

**Tabla 13.** Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE "HOME DEKO"				
No.	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Competencia en muebles por carpinteros informales.	0,09	4	0,36
2	Mercado en constante crecimiento.	0,09	4	0,36
3	Servicio postventa	0,08	3	0,24
4	Tiempo largo de entrega de los competidores	0,09	4	0,36
5	Potencializar redes sociales.	0,10	3	0,30
	AMENAZAS			
6	Competencia informal	0,09	2	0,18
7	Productos similares con mejores precios	0,10	1	0,10
8	Creciente número de competidores dentro mercado.	0,10	1	0,10
9	Productos similares o sustitutos en el mercado.	0,09	2	0,18
10	Políticas gubernamentales para las partidas arancelarias	0,10	1	0,10
11	Cambios en gustos y preferencias	0,07	2	0,14
	TOTAL	1		2,42

Elaboración: Las Autoras

La matriz EFE permite diagnosticar, identificar y evaluar los factores externos que influyen en el crecimiento y desarrollo de la empresa, esta herramienta nos facilita reconocer oportunidades y reducir peligros que enfrenta la empresa. Es así, que el análisis de la matriz EFE nos da el resultado de 2.42 que indica un valor menor a la media de 2.5, y menor a 4 que es considerado como máximo, es decir, la empresa no logra cumplir sus estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades del mercado y a evitar las amenazas.



5.2 Modelo CANVAS Propuesto a la Empresa Home Deko

En esta sección se propone un modelo CANVAS para la Empresa Home Deko, para ello se analizaron las necesidades del propietario, colaboradores y consumidores, lo que indica la factibilidad que tiene aplicarlo dentro de la empresa. El Módulo CANVAS permitirá realizar la propuesta de valor para la empresa, de esta manera lo que se busca es que la empresa sobresalga en el sector al que pertenece.

Al aplicar el modelo de negocio para la empresa, permitirá que se aproveche eficientemente las oportunidades y fortalezas que se presentan en el entorno, para así lograr un mayor posicionamiento en el mercado, tratando de trabajar conjuntamente con el propietario y también los integrantes de la misma organización, y así lograr no solo beneficios económicos sino mejorar las relaciones internas en la empresa.

Se propone mediante el modelo de negocios mejoras y soluciones para que la Empresa Home Deko pueda cumplir con lo deseado y llegue a ser más competitiva dentro del mercado de materiales para acabados de la construcción, para así lograr un producto y servicios de calidad.

**Figura 8.** Modelo CANVAS Empresa Home Deko

Modelo Canvas		Compañía: HOME DEKO			
Socios Clave		Actividades Clave		Propuesta de Valor	
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores del Exterior China Changzhou Boden• Proveedores Nacionales Imporquivi Imporpisos Insumad Para Madera Cuarmuebles• Posibles Alianzas Estratégicas Bancos Cooperativas Lislop• Estrategia de competencia Duramas Pintulac	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento a clientes• Visitas y seguimiento a clientes• Motivación y capacitación a fuerza de ventas• Participación en ferias• Planificación rutas	<ul style="list-style-type: none">• Excelente atención, producto, calidad, garantía, diseños personalizados, variedad de productos, precios, asesoría, confianza, promociones, puntualidad en entregas, disponibilidad de Stock, servicio de instalación, innovación,	<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada, cumplimiento de protocolos y políticas de la empresa, visitas programadas, fidelización del cliente	Relación con Clientes	
Estructura de Costos		Canales			
<ul style="list-style-type: none">• Arriendo, costos administrativos.• Gastos personales de gerencia y Sueldos.• Compras.• Vehículos.		<ul style="list-style-type: none">• Por recomendaciones de clientes satisfechos.• Visitas por vendedores externos.• Medio digitales			
Fuentes de Ingresos					
<ul style="list-style-type: none">• Ventas linea Home Deko• Ventas linea Creare• Ventas servicios.					

Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

5.2.1 Segmentos de clientes

La Empresa Home Deko se maneja dentro del mercado Cuencano, su target es de estrato medio – alto y alto. Satisface las necesidades de los constructores en acabados para la construcción con su principal característica, el diseño personalizado de los diferentes ambientes para cada cliente, basados en modelos, estilos y colores solicitados por el consumidor.

Se debe puntualizar que en la actualidad la empresa cuenta con un único local en la ciudad de Cuenca, no tiene presencia a nivel nacional, al respecto es fundamental que se tomen medidas estratégicas a nivel gerencial para ampliar su segmento de mercado, para elevar las ventas y posicionar su marca. En consecuencia, se propone hacer un cronograma y rutas de visitas con las vendedoras de la empresa para llegar a



clientes potenciales como: constructoras, empresas públicas y privadas, locales comerciales y clientes finales; dando a conocer el portafolio de productos disponibles se logrará expandir en el mercado a base de alianzas estratégicas.

5.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes elegirán la Empresa Home Deko en relación a las demás empresas dedicadas a la misma actividad comercial, la propuesta de valor ayuda a resolver los problemas de la empresa y satisfacer sus necesidades de manera adecuada; al respecto una de las estrategias que utiliza Home Deko es dar asesoría gratuita a sus clientes, visitas personalizadas, productos de alta calidad con garantía y servicio post-venta. La asesoría brindada por la empresa es de gran importancia para mejorar la calidad de su servicio, recordando su slogan "LA CALIDAD ES NUESTRA PRIORIDAD" éste se debe cumplir de acuerdo a las expectativas de los consumidores.

Analizando lo antes expuesto se sugiere realizar controles de calidad en el servicio de instalación para potenciarlo y optimizar los recursos empleados, aprovechando esta fortaleza que la diferencia de sus competidores. También se propone llevar un mejor control de inventarios para tener siempre un adecuado stock de productos; con las capacitaciones se proveerá una mejor asesoría y atención a los clientes, brindando una mejor experiencia al momento de comprar, de manera que se fidelice a la marca, también se podría analizar la posibilidad de importar productos con características similares a los actualmente comercializados pero con precios más accesibles para los consumidores, logrando un mejor posicionamiento en el mercado al aumentar las ventas, generando mejor participación dentro del mismo.



5.2.3 Canales

Se refiere al medio por el cual la Empresa hace conocer sus productos o servicios, el canal de comunicación utilizado por la Empresa Home Deko es directo ya sea por medio de la visita de sus vendedores, de boca en boca o mediante recomendaciones de clientes que quedaron satisfechos con la experiencia que tuvieron.

La empresa maneja canales de comunicación masivos o promociones, mismos que no están siendo correctamente explotados, debido a que están incompletos, no están actualizados o simplemente ya no los usan, por ello se propone a la empresa manejar los recursos actuales de una forma eficiente, dando mayor uso a la página web y utilizando con frecuencia las redes sociales, pues son medios que llegan a una gran cantidad de potenciales clientes a muy bajo costo. Se obtiene una cotización de una empresa dedicada a esta actividad por un valor mensual de 250,00 que incluye de 2 a 3 publicaciones semanales relacionadas con temas que competen a la empresa, así también mantener activa y actualizada la página web, donde se pueden visualizar los productos que comercializa la empresa.

También se sugiere regular las promociones que realizan para que lleguen de manera oportuna al público, en la actualidad se entregan los volantes 3 días antes que empiece la promoción, con dos personas a cargo de la distribución; se propone hacer suficiente promoción por medio de redes sociales y también contar con más personal para el reparto de volantes y evitar material publicitario restante.

El presupuesto estimado para los medios utilizados por la empresa es de \$6342.05, tomando como año base 2018. (Ver Tabla 14)

**Tabla 14.** Propuesta de gastos de publicidad

Gastos de publicidad					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Capacitación	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Volantes	\$ 2.742,05	\$ 2.742,05	\$ 2.742,05	\$ 2.742,05	\$ 2.742,05
Página web, redes sociales	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 6.342,05				

Fuente: Color Nova y Emporio Creativo

Elaboración: Las Autoras

Como se mencionó en la cadena de valor los canales de distribución utilizados por la empresa son los canales directo e indirecto - corto, el directo se entrega directamente el producto al consumidor y en el indirecto lo hace a través de un intermediario o distribuidor.

Los canales de ventas son directos y cuenta con un personal de venta para visitas externas y con un vendedor para atención en su local, en el cual se tiene una relación más estrecha con los consumidores, dando así la sensación de confiabilidad a la empresa.

Se sugiere manejar de mejor manera las tablas de comisiones para incentivar al departamento de ventas a obtener mejores resultados.

5.2.4 Relación con los clientes

Los clientes de una empresa comercial son parte esencial de la misma, sin ellos no existiría, por consiguiente, la relación con ellos es muy importante para mantenerlos y fidelizarlos. Se propone hacer una capacitación como mínimo una vez al año con el personal de ventas y otra con el resto del personal, dependiendo su cargo para atender de mejor manera los requerimientos de los clientes, manejo de objeciones, reclamos y servicio postventa.



Los medios publicitarios utilizados de manera correcta ayudarán a reforzar la relación con los clientes, pues permiten:

- Generar percepción positiva de la empresa.
- Valorizar los beneficios y características de los productos ofertados por la empresa, ya que si existe un desconocimiento no se va a tener en cuenta a la empresa en el momento de tomar la decisión de compra.
- La publicidad permite generar credibilidad y confianza a la marca.
- La publicidad genera una necesidad, la cual la empresa está dispuesta a satisfacer de la manera más conveniente para el usuario.
- La publicidad permite que la información de la empresa o producto llegue a grandes masas.

Para el control, fidelización y servicio adecuado a los clientes se plantea que la empresa empiece a manejar un CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) que permite registrar, dirigir y gestionar el conocimiento de las necesidades de un cliente, generando más oportunidades de venta y creando relaciones con el mismo, ya que una buena opinión de los clientes ayuda a mantener y aumentar el prestigio de la empresa, también un cliente satisfecho es una fuente de información y se puede decir que es un medio de publicidad, ya que trasmitten sus buenas experiencias con potenciales clientes. (Ver tabla 15)

**Tabla 15.** CRM (Gestión de las relaciones con los clientes) Propuesto

Ficha de seguimiento clientes									
Número	Nombre Cliente	Teléfono	Mail	Fecha Ingreso	Días transcurridos	1a Llamada	2da Llamada	Comentarios	¿Venta? Fecha final
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

Fuente y Elaboración: Las Autoras

5.2.5 Fuentes de ingresos

De las fuentes de ingresos que tiene la Empresa Home Deko principalmente es por la venta de sus productos, los cuales se dividen en dos líneas definidas, la una es la línea Home Deko y la otra es la línea CREARE, en las que están clasificados los productos para tener un mejor control de ingresos.

Actualmente la empresa está dirigida a un target muy específico que es el medio-alto, mismo que limita sus posibilidades de crecimiento dentro del mercado, en efecto se propone a la empresa que al ser importadores directos de estos materiales le es factible manejar un portafolio con características similares a un precio más conveniente para constructores y personas de target medio, de esta manera ganar un nuevo segmento de mercado e incrementar una fuente de ingreso.

También se plantea optimizar el servicio de instalación mediante controles de calidad y supervisión periódica para aumentar la eficiencia del mismo en tiempos, optimizar recursos, reducir desperdicios y así evitar costos innecesarios a la empresa donde se ven reducidas sus ganancias y también se puede dejar una mala imagen.



El control de calidad económico y fácil de usar para el servicio de instalación, se propone es el siguiente: (Ver Tabla 16)

Tabla 16. Formato propuesto para control de calidad

Servicio de Instalación de Materiales para Acabados de la Construcción, Clientes.		
¿El servicio ofrecido por la empresa le pareció?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	
bueno	<input type="checkbox"/>	
Malo	<input type="checkbox"/>	
¿El trato ofrecido por el personal de instalaciones le pareció?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	
bueno	<input type="checkbox"/>	
Malo	<input type="checkbox"/>	
¿Está de acuerdo con el servicio de instalación brindado por la empresa?		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?
¿El trabajo realizado está de acuerdo a sus expectativas?		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?
¿Se cumplió con el tiempo ofrecido para la instalación?		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

Fuente y Elaboración: Las Autoras

Con este rápido cuestionario se podría verificar la satisfacción del cliente por el servicio prestado y también ayuda a establecer criterios para mejorar el servicio.

5.2.6 Recursos clave

Como se conoce, los recursos claves, son la parte prioritaria para mover la empresa dentro de un mercado y por medio de los cuales un modelo de negocios propuesto se lleva a cabo. La Empresa Home Deko no cuenta con algunos factores claves que serían necesarios para su funcionamiento, se debería tomar acciones necesarias para que los integrantes que colaboran dentro de la empresa tengan un mejor desempeño y el negocio marche de acuerdo a lo esperado.



Las personas son parte fundamental para el funcionamiento de un negocio, por ende, es necesario preocuparse por su desempeño y el bienestar del empleado, se propone dar las siguientes atenciones:

- Se considera importante realizar capacitaciones internas con el objetivo de mantener actualizados a todo su personal según su cargo lo requiera.
- Dar una motivación adecuada para los empleados tanto administrativos y operativos demostrando interés en las actividades que desempeñan, donde el gerente puede intervenir y preguntar acerca de su trabajo, escuchar ideas y propuestas para conjuntamente lograr tomar una mejor decisión.
- Otorgar un reconocimiento especial a los trabajadores que logren un objetivo diferente a los planteados por la empresa y que beneficie a la misma, se tratará de un incentivo económico ya que es una forma de animar a los trabajadores para progresar.
- Realizar periódicamente reuniones de todo el equipo de la empresa debido a que se cuenta con poco personal y es más fácil conocer la satisfacción o insatisfacción de su puesto de trabajo, de esta manera se ayudará a tener una mejor comunicación interna y se logrará un ambiente más tranquilo de trabajo.
- Realizar rotación de puestos de acuerdo a los cargos que sea posible, para no tener una monotonía de actividades y poder conocer las habilidades del personal logrando un máximo desempeño al conseguir su puesto correcto, de tal manera se cumplirá con los objetivos planteados por la empresa.

5.2.7 Actividades clave

Este punto trata de todo aquello que la empresa debe hacer dentro del mercado para ser más competitivo.

Las actividades que se proponen en el modelo de negocios son:



- Capacitaciones y motivación al personal mencionadas anteriormente para optimizar el servicio al cliente y asegurar la satisfacción del mismo.
- Con una adecuada capacitación a la fuerza de ventas se le brinda una mejor y correcta asesoría en cuanto a usos, manejos, calidad y mantenimiento de productos ofertados por la empresa.
- La participación de ferias dedicadas a los materiales para acabados de la construcción, da una oportunidad a la empresa de darse a conocer en el mercado y a su vez brinda la oportunidad de comparar los beneficios que le hacen diferente de sus competidores.
- Al mantener claro el segmento de clientes, visitas programadas y rutas definidas, se permite optimizar recursos a la empresa, evitando gastos innecesarios en movilización y tiempo de los vendedores que pueden llegar de manera oportuna.
- Se propone realizar un control interno en el servicio de instalación para una mejor productividad del mismo, ya que este se propone como una fortaleza para la empresa, para que se diferencie de las demás, por ello es importante saber el rendimiento y el ingreso que se puede obtener de este servicio.

Para el control interno de este servicio se propone el siguiente formato:



Tabla 17. Formato propuesto de control interno para mejorar el servicio de instalación

		SERVICIO DE INSTALACION PISO DE MATERIALES						
FECHA ENTRADA	FECHA SALIDA	CLIENTE	MATERIAL INSTALADO	UBICACIÓN	MTS. INSTALADOS	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD
EGRESOS								
SUELDO								
MOVILIZACION								
EXTRAS								

Elaboración: Las autoras

5.2.8 Socios clave

Los socios claves para una empresa son aquellos que la ayudan a crecer dentro de un mercado ya sea por sus conocimientos o por estrategias establecidas, la Empresa Home Deko tiene como socios clave a sus proveedores del exterior, por ejemplo el piso laminado y granito no tienen fabricación nacional, en efecto, la empresa que le vende este producto necesita de Home Deko para tener mayor presencia dentro del país, aquí se evidencia que esta relación entre las dos partes es de beneficio mutuo, se sugiere que la empresa negocie plazo de crédito mayor al actual, así conseguiría mantener un flujo de efectivo más sano.

Otro socio clave para la empresa podría ser la Cámara de la Construcción, siendo afiliada podría tener acceso a la base de datos de los socios y se tendría una cartera de clientes potenciales; también a los diferentes colegios relacionados con la construcción a los cuales se haría llegar información del portafolio de productos, promociones y beneficios, para así ganar mercado.

También se plantea programar visitas con empresas constructoras de la zona austro para entrar con todo el portafolio de productos en sus diferentes proyectos,



consiguiendo alianzas en precios y promociones, de esta forma se mantiene un flujo de clientes constantes para la empresa.

5.2.9 Estructura de costes

Lo fundamental es conocer la estructura de sus costos, que permite conocer todos los valores monetarios en que incurre la empresa, es decir, lo que invierte y luego se puede recuperar en un periodo determinado, dentro de este punto se necesita hacer un análisis de todos los factores que influyen dentro de la empresa; en el modelo de negocios se analizan los diferentes costos y variables que influyen en la toma de decisiones, en cuanto a rubros que tiene la empresa. Para ello se debe tener claro los valores que son necesarios para el buen funcionamiento de la misma, como también aquellos rubros que pueden ser innecesarios o se pueden reducir y lograr una buena inversión de los recursos monetarios y capital de trabajo de la Empresa Home Deko.

Dentro de la estructura de costos y gastos de la empresa podemos diferenciar los más importantes para su funcionamiento que son: costos totales, gastos operativos, gastos de ventas, gastos de administración, gastos de instalaciones, gastos financieros y otros. Lo que se evidencia en el estado de resultados que se presenta a continuación.

Tabla 18. Estado de resultados de la Empresa Home Deko

Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras



5.3 Plan de Marketing

En este punto se analizará las 4 p's del marketing: producto, precio, plaza y promoción; lo que permiten tener una visión global de los aspectos que forman parte de la empresa.

1. Producto

Los materiales para acabados de la construcción son parte esencial para los detalles finales de una obra gris como: viviendas, edificaciones o estructuras similares, los materiales se caracterizan por tener un alto nivel de calidad y las principales líneas que se ofrece son las siguientes:

Tabla 19. Líneas de materiales para acabados de la construcción

LINEAS DE MATERIALES	ESPECIFICACIÓN	BENEFICIOS
CERÁMICA PORCELANATO	Materiales de alta durabilidad, resistencia ante factores ambientales, con diferentes densidades, grosos y formatos.	Alta duración, facilidad de limpieza, alta resistencia de agua.
GRANITO/CUARZO	Granito y cuarzo piedras naturales de gran dureza según la escala de Mohs, para uso doméstico e industrial. Piedra natural decorativa.	Muy resistente a la abrasión, al fuego y a las manchas y su color perdura.
MADERA	Bambú y chonta maderas naturales de gran resistencia a la humedad y duración.	Madera ecológica, resistente a la humedad y para uso interior y exterior.
MUEBLES	Muebles elaborados en melamina, madera, MDF o enchapados, modulares resistentes a altas cargas y acoplables.	Diseños exclusivos, variedad de colores, texturas y usos.
PERFILES	Materiales fabricados en HDF según su forma tiene varias aplicaciones para ser usado en la terminación de pisos y muebles.	Diferentes tamaños, formas y colores para diversos usos.
PIEDRA	Son piedras fabricadas con materiales resistentes para uso exterior e interior decorativo.	Diseños que se adaptan para todos los ambientes.
PISO LAMINADO	Material fabricado en HDF con diferentes densidades según su formato, compactos desde AC3, AC4 y AC5, con lámina de alta calidad para recubrimiento de colores, cera en los machimbres y padding adherido al piso.	Fácil colocación, limpieza, adaptable para cualquier ambiente, variedad de colores y diseños.

Fuente y Elaboración: Las Autoras



- **Slogan de la empresa**

La empresa con la finalidad de permanecer en la mente de sus consumidores utiliza la siguiente frase:

"La Calidad es nuestra prioridad"

En esta frase se destaca su principal característica y la más importante para la empresa, la calidad, de esta manera se da más énfasis a su marca haciendo que el mercado asocie Home Deko con materiales o productos de calidad, siendo una frase sencilla y fácil de recordar con el pase de tiempo.

- **Logotipo propuesto para la empresa**

El logotipo actual de la empresa consta de una casa acompañada del nombre (Home Deko), trasmite la idea que su actividad es la construcción, mas no la comercialización de materiales para acabados de la construcción, por lo tanto, es fácil llegar a una confusión al momento de observarlo.

El logotipo utilizado por la empresa tiene buenas características consta de una gráfica de la marca junto a una palabra y es la representación de un imagotipo, pero se observa la falta de algunas características como: los materiales que ofrece al mercado y colocar su slogan que lo diferencie del resto de competidores y sea fácil reconocer e identificar la actividad comercial de la empresa.



Ilustración 4. Logotipo de la Empresa Home Deko



Fuente: Empresa Home Deko

Se propone que el logotipo o marca de la Empresa Home Deko, lleve en la parte superior el nombre "MATERIALES PARA ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN" para que sea una manera más fácil de reconocer que tipo o líneas de productos ofrece, acompañado de su slogan que contiene una palabra clave (Calidad) en la parte inferior que trasmite seguridad y confianza acerca de los productos.

Ilustración 5. Logotipo propuesto para la Empresa Home Deko



Fuente: Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras

2. Precio

La empresa a través de los años y experiencia obtenida ha establecido una política de precios para todos sus productos. Esta política consiste en incrementar como un mínimo del 25% al costo total del producto, de esta manera se cubre costos y gastos más el porcentaje del impuesto a la renta.



Se manejan tres precios de acuerdo al tipo de cliente:

Tabla 20. Precios establecidos a los diferentes clientes

Precio distribuidor	Costo Total + 25%
Precio Constructor	Costo Total + 30%
Precio venta al público	Costo Total + 40%

Fuente: Empresa Home Deko

Elaboración: Las Autoras

De acuerdo a la información obtenida por el gerente son tres tipos de precios establecidos para los clientes que están dirigidos a la clase media-alta, estos precios principales de los materiales ofrecidos por la empresa Home Deko ayuda a mantenerse y ser sostenible dentro del mercado.

Mediante esta razón, se sugiere a la empresa manejar precios más económicos para la clase baja lo que permitiría ganar mercado.

Este punto se trató en la metodología CANVAS, fuentes de ingresos.

3. Plaza o Distribución

La Empresa Home Deko en la actualidad tiene un solo local en la ciudad de Cuenca, es muy amplio donde se encuentra la bodega y el área de ventas, con acceso directo donde se puede observar salas de exhibición de todos los productos, amplio parqueadero para clientes y camiones de entrega, el sector en el cual está ubicado el local es comercial y a su alrededor existen locales con similares productos o productos complementarios que ayuda al consumidor a tomar una mejor decisión comparando precios, calidad y diseños.



Ilustración 6. Matriz de la Empresa Home Deko



Fuente y Elaboración: Empresa Home Deko

La empresa Home Deko como se mencionó anteriormente en el diagnóstico de la empresa las ventas se realizan principalmente a consumidores y distribuidores en el mercado de la ciudad de Cuenca manejando los canales de distribución antes mencionados, lo que permite incrementar el reconocimiento de la marca para incentivar el consumo de los productos en otras zonas, siendo importante no dejar de utilizar estos canales para comercializar dentro de la ciudad.

- **Canal Indirecto**

Se propone establecer relaciones con los intermediarios en la zona Cuenca, una de estas posibles alianzas se podría conseguir a través de las 625 empresas afiliadas a la Cámara de la Construcción de Cuenca, dedicadas a la actividad de la construcción, donde se puede dar a conocer la empresa y esta a su vez incorporen a sus gama de productos, los materiales para acabados de la construcción ofrecidos por Home Deko incrementando su participación de mercado.



- **Canal Directo**

El objetivo del canal directo es mejorar las relaciones con los clientes finales buscando entender las necesidades de los mismos, cumplir con sus expectativas y exigencias.

Se debe brindar un mejor servicio a los clientes dentro del único local que cuenta la empresa en la ciudad de Cuenca y de esta manera fortalecer la relación directa cliente – vendedor.

Permanecer en la mente del cliente mediante promoción y publicidad adecuada, procurando que el mensaje sea concreto y pequeño para que los clientes se identifiquen y consideren a la empresa como una de las primeras opciones en el momento de compra.

Realizar alianzas o convenios con empresas de transporte para entregar mercadería para hacer llegar los materiales a los diferentes destinos que indique el comprador, además debería relacionarse con arquitectos, contratistas, albañiles, etc.

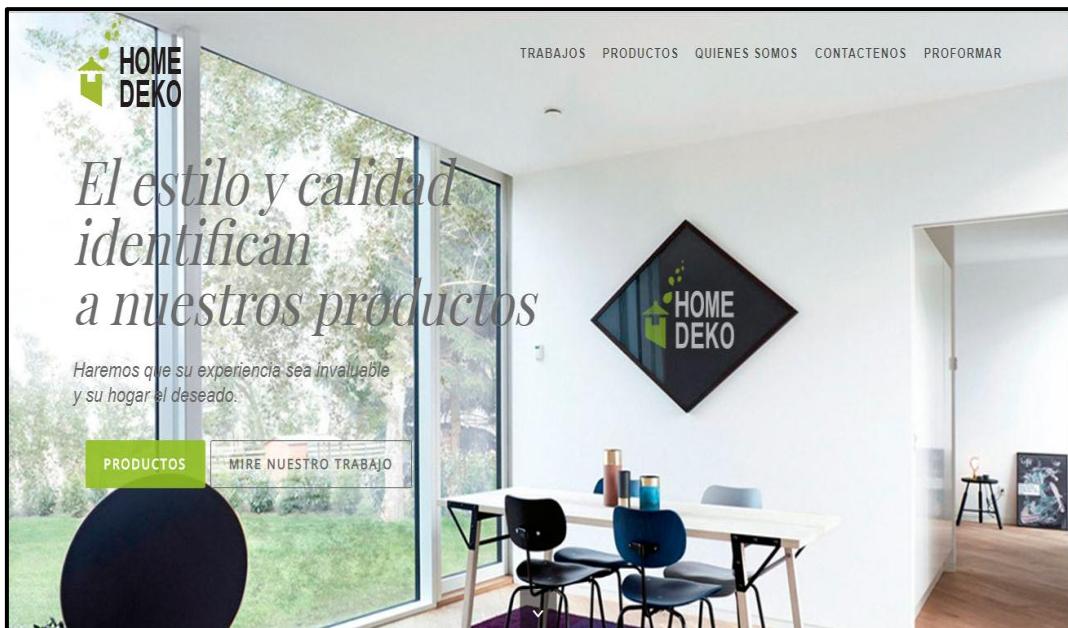
4. Promoción

La promoción al ser la manera que comunica el vendedor hacia el mercado objetivo es muy importante dentro de cualquier negocio ya que se presenta el producto al público y se da a conocer la diferencia o valor agregado que existe entre la empresa y su competencia para alcanzar la meta planteada. Actualmente Home Deko se promociona mediante letreros en el local principal y de manera esporádica con entrega de volantes o ventas de saldos, además de estos medios no se realiza ningún otro tipo de promoción.



- **Página web**

La Empresa Home Deko cuenta con una página web cuya dirección es www.homedeko.com.ec, en la cual su última actualización ha sido en el 2016 y se encuentra todavía en construcción, faltando completar algunos links que pueden ser de gran utilidad para los visitantes de esta página.



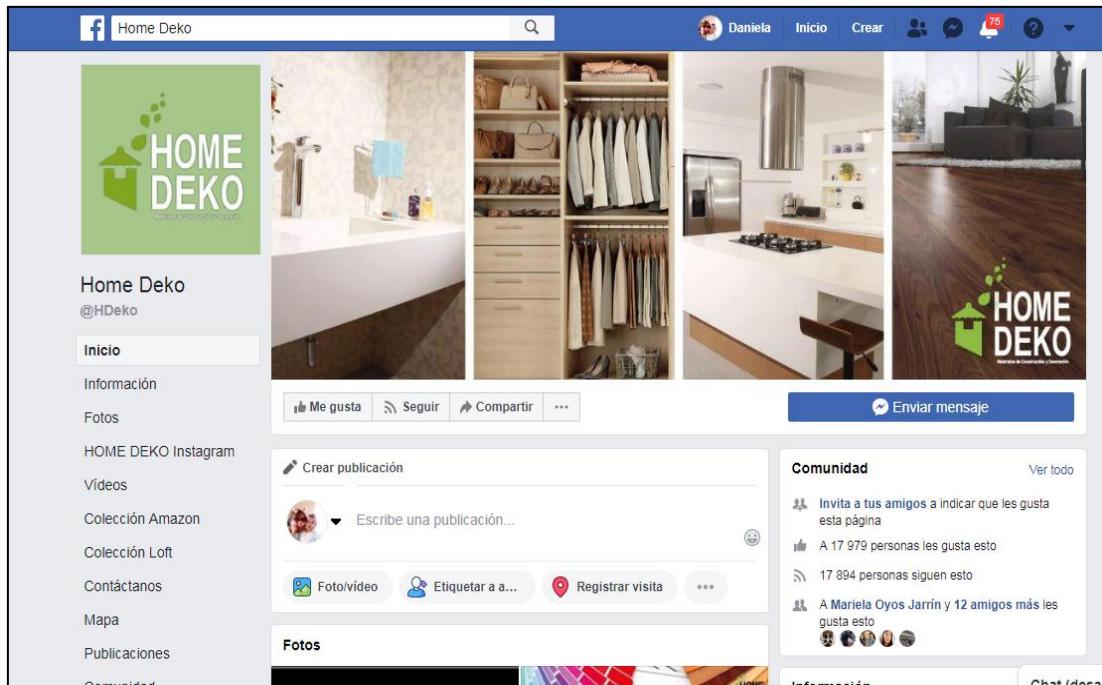
Fuente y Elaboración: Empresa Home Deko

- **Facebook**

Esta red social es una de las más utilizadas en la actualidad, lo que permite a las empresas llegar a la mayoría de sus usuarios, siendo un medio que representa costos bajos y es de mayor difusión en el mercado. La empresa tiene su cuenta, la cual tuvo su última actualización el 6 de abril del 2018 en este perfil existen consejos, videos, fotos y características de los productos.



Ilustración 8. Perfil de Facebook de la Empresa Home Deko



Fuente y Elaboración: Empresa Home Deko

- **Volantes**

El volante al ser un medio publicitario que expresa la promociones o ideas en forma reducida y entendible, es un recurso utilizado por la empresa, este material publicitario suele hacerse en fechas especiales o con promociones específicas, entregándose con una semana de anticipación a la fecha del evento e imprimiendo 10.000 ejemplares por cada promoción a un costo de 244,79 más IVA, con un tamaño de 15cm x21cm.

Ilustración 9. Volantes de la Empresa Home Deko



Fuente y Elaboración: Empresa Home Deko

Para el mejoramiento, mantenimiento y actualización de la página web, perfil de Facebook y medios de promoción se propone el plan de medios en el método CANVAS, así como los canales de comunicación y sus estrategias se presentan en el plan estratégico de marketing.

5.4 Plan Estratégico

Es una herramienta primordial para la toma de decisiones de la empresa ya que ayuda a establecer objetivos a largo plazo que traza el camino a seguir con medios y recursos al alcance de la misma para avanzar desde el punto donde se está, hasta donde queremos llegar, esto permitirá progresar en el mercado y marcar la diferencia ante la competencia.



Es una herramienta primordial para la toma de decisiones de la empresa ya que ayuda a establecer objetivos a largo plazo que traza el camino a seguir con medios y recursos al alcance de la misma para avanzar desde el punto donde se está, hasta donde se quiere llegar, esto permitirá progresar en el mercado y marcar la diferencia ante la competencia.

5.4.1 Objetivos

1. Posicionar el nombre o marca de la Empresa Home Deko a nivel local y nacional.
2. Fortalecer las relaciones internas y externas de los integrantes de la empresa.
3. Incrementar un 2% anual en las ventas.
4. Realizar un control de mejora de calidad de los servicios brindados.

Empresa Home Deko no dispone de un plan estratégico para sus actividades, por lo que se propone a continuación, de acuerdo a la información obtenida en el análisis de la cadena de valor y otros aspectos del entorno se puede realizar un plan estratégico basado en la realidad de la empresa, lo que servirá para lograr los objetivos planteados a largo plazo y cumplir con la misión y visión propuesta.

La Empresa Home Deko cuenta con su misión que actualmente no es del todo entendible para los integrantes que forman parte de la empresa, y si bien, la visión que tiene la empresa se ha logrado cumplir, no es clara en lo que desea para obtener en su futuro y sus valores se han desequilibrado últimamente con los cambios que ha sufrido la empresa.

Por lo tanto, la empresa al no contar con una misión, visión y valores corporativos estratégicamente claros, al no ser aplicados correctamente dentro de la empresa, esta no alcanzara su desarrollo como se espera en el futuro, por lo que se propone lo siguiente:



Misión planteada

Nos apasiona lo que hacemos y no dejamos de aprender para hacerlo mejor. Dedicados a la comercialización de acabados para la construcción, nuestro propósito es dar a conocer la variedad de productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a precio competitivos, generando beneficios para un crecimiento local y nacional".

Visión planteada

"Home Deko para el año 2022 busca ser una empresa más competitiva dentro del mercado local y nacional apoyándose en sus recursos humanos, ampliando el portafolio de productos, estilos y diseños, con vanguardia en tecnología y obteniendo productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de los clientes".

Valores corporativos

Los valores corporativos que se mencionan a continuación son los propuestos para poner en práctica dentro de la organización y obtener una directriz más clara para el equipo de trabajo de la empresa.

- Ética
- Eficiencia
- Adaptabilidad
- Liderazgo
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Respeto
- Vocación en el servicio
- Comunicación



De acuerdo al análisis que se realizó dentro de la empresa Home Deko se conoció factores internos y externos que ayudan a elaborar la matriz FODA Cruzada.

Tabla 21. Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADA	Oportunidades		Amenazas	
	O1	Competencia en muebles carpinteros informal.	A1	Competencia informal
	O2	Mercado en constante crecimiento.	A2	Productos similares con mejores precios
	O3	Servicio postventa	A3	Creciente número de competidores dentro mercado.
	O4	Tiempo largo de entrega de los competidores	A4	Productos similares o sustitutos en el mercado.
	O5	Potencializar página web y redes sociales.	A5	Políticas gubernamentales para las partidas arancelarias
			A6	Cambios en gustos y preferencias
Fortalezas		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
F1	Calidad del producto	F1, F2, F3, F4, O1, O5 Buscar medios para dar a conocer la calidad y garantía del producto/servicio para disminuir la competencia informal.	F2, F4, A1, A2, A4, Entrega de certificados de garantía, calidad, servicio y con beneficios del producto.	
F2	Garantía en productos y servicios			
F3	Manejar líneas, colores y modelos exclusivos			
F4	Cumplimiento de plazos de entrega			
F5	Asesoría profesional en diseño sin costo			
F6	Diseños exclusivos	F5, F6, O2 Potencializar el uso del área de diseño gratuito dentro del mercado		
Debilidades		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
D1	Costos operativos altos	D1, D2, D7, O2, Analizar costos y eliminar los innecesarios para reinvertir en la empresa aumentando el stock para satisfacer la demanda creciente del mercado.	D4, A6 Promocionar el portafolio innovador de nuestros para ir a la vanguardia para ir a la vanguardia de los consumidores	
D2	Falta de stock			
D3	Precios			
D4	Falta de publicidad			
D5	Falta de motivación y compromiso			
D6	Falta de un sistema de control de calidad.			
D7	No cuenta con suficiente capital de trabajo			
D8	Falta de comunicación interna	D6, O3 Establecer un sistema de inconformidades una vez culminado la obra del servicio prestado por la empresa para mejorar la satisfacción del cliente.	D6, D9, A3 Capacitar y socialización dentro la empresa para mejorar el servicio y distinguirse de la competencia.	
D9	Incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa			

Elaboración: Las Autoras



A continuación, se presenta el Plan Estratégico de Acción y Plan Operativo donde se podrá observar los objetivos de marketing con sus respectivas estrategias.

5.4.2 Plan Estratégico de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACION	FORMULA-DESCRIPCION
Posicionar el nombre o marca de la Empresa Home Deko a nivel local y nacional.	Indagar o buscar nuevos mercados para lograr alianzas dentro del sector cuencano y lograr una mejor participación en el mismo. Plasmar la marca, promocionando la fortaleza, de ser importadores directos de productos de calidad.	Programar visitas a empresas públicas y privadas, constructoras y otras instituciones relacionadas. Informar de manera constante mediante redes sociales como: Facebook, Instagram, Twiter que la empresa se dedica a la importación y venta de materiales para acabados de la construcción. Publicar las características de uso de productos de alta calidad en terminados de la construcción.	Área Administrativa Gerente de Ventas	Ventas clientes actuales y nuevos Visitas y likes a página web, redes sociales	(Clientes atendidos/clientes visitados)*100 -Número de likes -Número de pedidos en la pagina -Número de videos de promociones u ofertas
Fortalecer las relaciones internas y externas de la empresa	Implementar capacitaciones internas para mejorar el desempeño y atención al cliente de los empleados. Analizar cuidadosamente las necesidades de los clientes en el momento de empezar el dialogo.	Realizar capacitación cada vez que el personal lo requiera, según el cargo desempeñado. Brindar atención y asesoramiento de uso, mantenimiento, modelo, diseños y colores.	Área Administrativa Área Comercial	Mejor desempeño en el cargo Clientes atendidos	Cumplimiento de metas Encuestas de satisfacción al cliente
	Aprovechar la relación con los clientes frecuentes.	Mantener una base de datos, para estar en contacto con el cliente-servicio post venta.	Área Administrativa	Clientes satisfechos	(# de clientes frecuentes/ #de clientes totales)*100



Incrementar en un 2% las ventas anuales	Fortalecer medios de comunicación para llegar o atraer a nuevos clientes y generar fidelidad a la empresa.	Aprovechar la existencia de la página web, mantener actualizada y hacer llegar publicidad, mediante una persona profesional encargada de su manejo.	Área Comercial	Incremento de ventas	$[(\text{Venta actual}-\text{venta anterior})/\text{venta anterior}]*100$
		Buscar lugares estratégicos para entrega de hojas volantes y dar a conocer el portafolio de productos de la empresa.	Área Administrativa	Atraer clientes	# de nuevos clientes
		Dar a conocer de manera oportuna las promociones y ofertas en materiales, según las necesidades del mercado.	Área Comercial	Fidelización de clientes actuales y atracción de nuevos clientes.	Mercado: clientes actuales y nuevos

Realizar un control de mejora de calidad de los servicios prestados por la empresa	Medir la satisfacción del cliente en el momento de instalar los materiales.	Disponer de una base de datos para constatar la satisfacción del trabajo realizado.	Agentes de ventas.	# de clientes satisfechos # de visitas paginas sociales	$(\#\text{de clientes insatisfechos}/\#\text{de clientes totales})*100$
Dar a conocer los beneficios del producto que se está ofertando para que la relación precio - beneficio sea mejor asimilada por los clientes.	Informar la existencia de garantía de productos comercializados por la empresa. Comunicar el servicio post-venta que ofrece la empresa.	Promocionar servicios, garantía y durabilidad de los materiales.	Vendedores	# de objeciones por precio	$(\#\text{de objeciones por precio}/\#\text{de objeciones totales})*100$

Elaboración: Las Autoras



5.4.3 Plan Operativo

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO PARA 5 AÑOS	CRONOGRAMA	INDICADOR DE VERIFICACION
Posicionar el nombre o marca de la Empresa Home Deko a nivel local y nacional	Indagar o buscar nuevos mercados para lograr alianzas dentro del sector cuencano y lograr una mejor participación en el mismo.	Programar visitas a empresas públicas y privadas, constructoras y otras instituciones relacionadas.	_____	_____	Mensual	Ventas clientes actuales y nuevos
	Plasmar la marca, promocionando la fortaleza, de ser importadores directos de productos de calidad.	Dar a conocer mediante redes sociales como: Facebook que la empresa se dedica a la importación y venta de materiales para acabados de la construcción. Publicar las características de uso de productos de alta calidad en terminados de la construcción.	\$250*12=3000	\$15.000,00	Mensual	Visitas y likes a página web, redes sociales
Fortalecer las relaciones internas y externas de la empresa	Implementar capacitaciones internas para mejorar el desempeño de los empleados.	Realizar capacitación cada vez que el personal lo requiera, según el cargo desempeñado.	300 capacitación 4 personas TOTAL= 1200	6000,00	2 capacitaciones anuales para cada departamento	Mejor desempeño en el cargo
	Analizar cuidadosamente las necesidades de los clientes en el momento de empezar el dialogo.	Brindar atención y asesoramiento de uso, mantenimiento, modelo, diseños y colores.	_____	_____	Cada visita a la empresa	Clientes satisfechos
	Aprovechar la relación con los clientes frecuentes.	Mantener una base de datos, para estar en contacto con el cliente-servicio post venta.	_____	_____	Actualizar cada mes	Incremento de ventas
	Diseñar plan de marketing para ganar mercado	Implementar las estrategias propuestas en el plan de marketing.	_____	_____	Mensual	Cantidad de ventas y # de clientes nuevos



Incrementar en un 2% las ventas anuales	Implementar medios de comunicación para llegar o atraer a nuevos clientes y generar fidelidad a la empresa.	Aprovechar la existencia de la página web, mantener actualizada y hacer llegar publicidad, mediante una persona profesional encargada de su manejo.	3000	9000	Mensualmente	Atraer clientes
		Buscar lugares estratégicos para entrega de hojas volantes y dar a conocer el portafolio de productos de la empresa.	$5*10*2=100*4=400$ $10.000*274,16=2741,65$ TOTAL=2742,05	10.968,20	Entrega en fechas específicas	Clientes atendidos
		Dar a conocer de manera oportuna las promociones y ofertas en materiales, según las necesidades del mercado.				Fidelización de clientes actuales y atracción de nuevos clientes.
Realizar un control de calidad de los servicios prestados por la empresa	Medir la satisfacción del cliente en el momento de instalar los materiales	Disponer de una base de datos para constatar la satisfacción del trabajo realizado.			Mensual	# de clientes satisfechos .
Dar a conocer los beneficios del producto que se está ofertando para que la relación precio - beneficio sea mejor asimilada por los clientes.	Informar la existencia de garantía de productos comercializados por la empresa.	Promocionar servicios, garantía y durabilidad de los materiales.			Mensual	# de objeciones por precio
	Comunicar el servicio post-venta que ofrece la empresa.					

Elaboración:

Las

Autoras



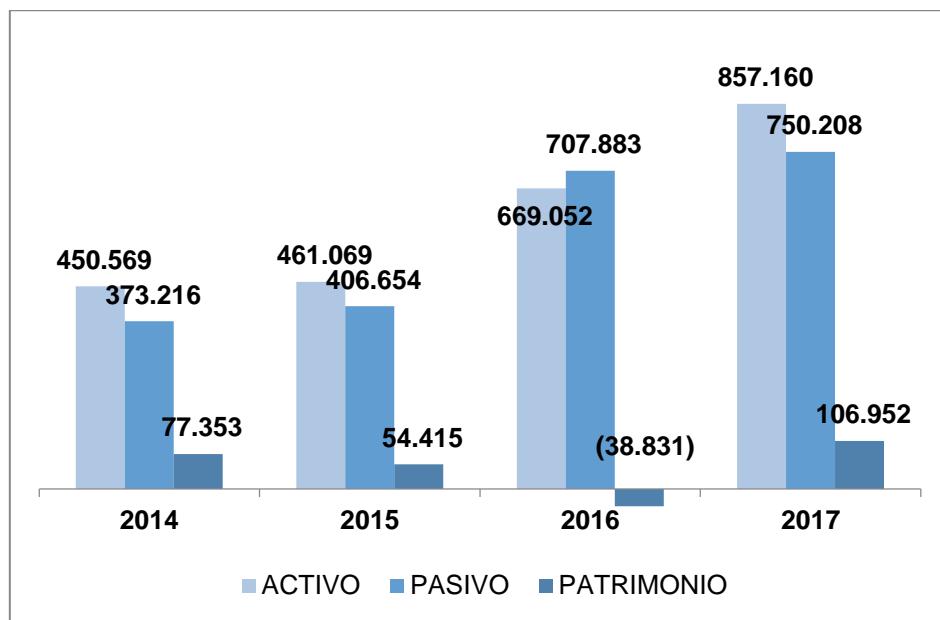
CAPITULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se realiza el análisis financiero para los últimos cuatro años históricos analizando la información anual del balance general en su estructura de cuentas activos, pasivos y patrimonio de la empresa. En el estado de resultados se observa el beneficio o pérdida que ha incurrido la empresa en los últimos años, a continuación, se detallan los análisis mencionados.

6.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

A lo largo de los años se observa un incremento de los estados financieros a partir del 2016, donde el pasivo supera al activo, esto refleja un incremento considerable de deuda, lo que también demuestra el patrimonio negativo. En el año 2017 su estructura financiera mejora.

Gráfico 48. Comparativo del Balance General



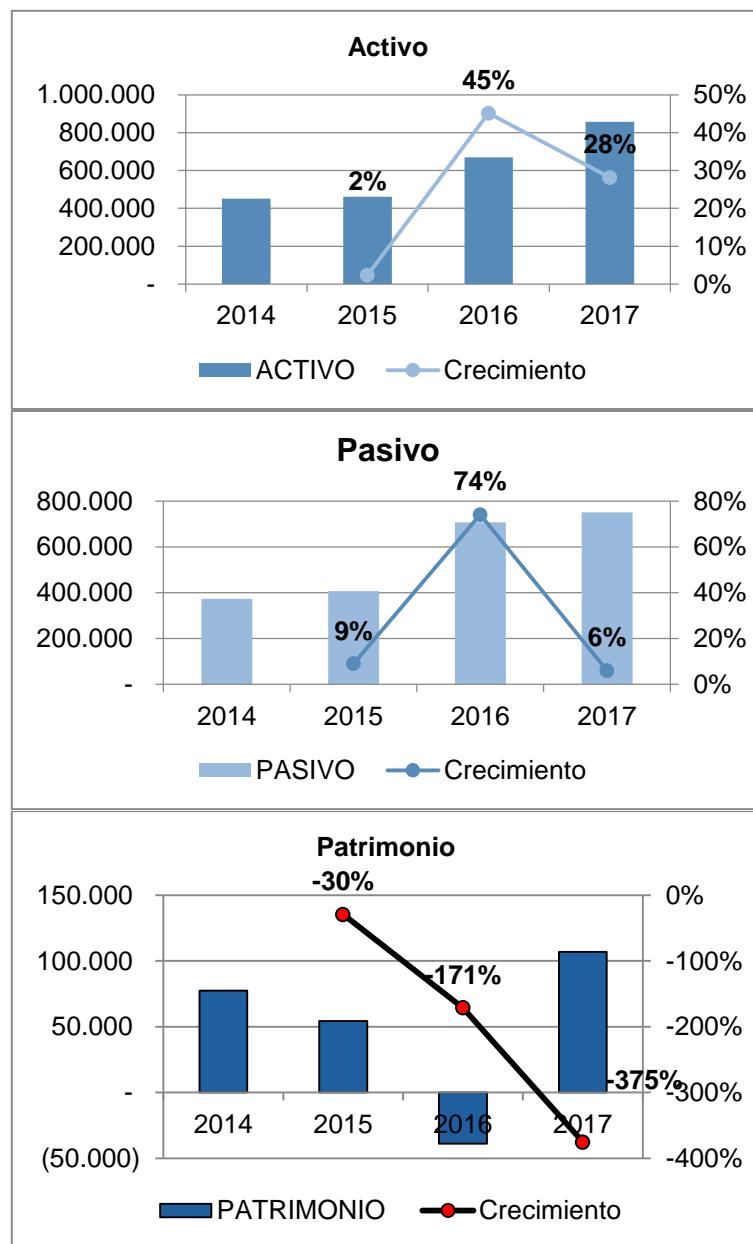
Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko
Elaboración: Las autoras

Lo dicho anteriormente traducido a valores; demuestra que el activo tuvo un incremento del 45% en el año 2016 versus un incremento del 74% en el pasivo;



mientras que para el año 2017 el activo se incrementó 28% y el pasivo tan solo 5%.
(Ver Gráfico 49)

Gráfico 49. Crecimiento del Activo y Pasivo



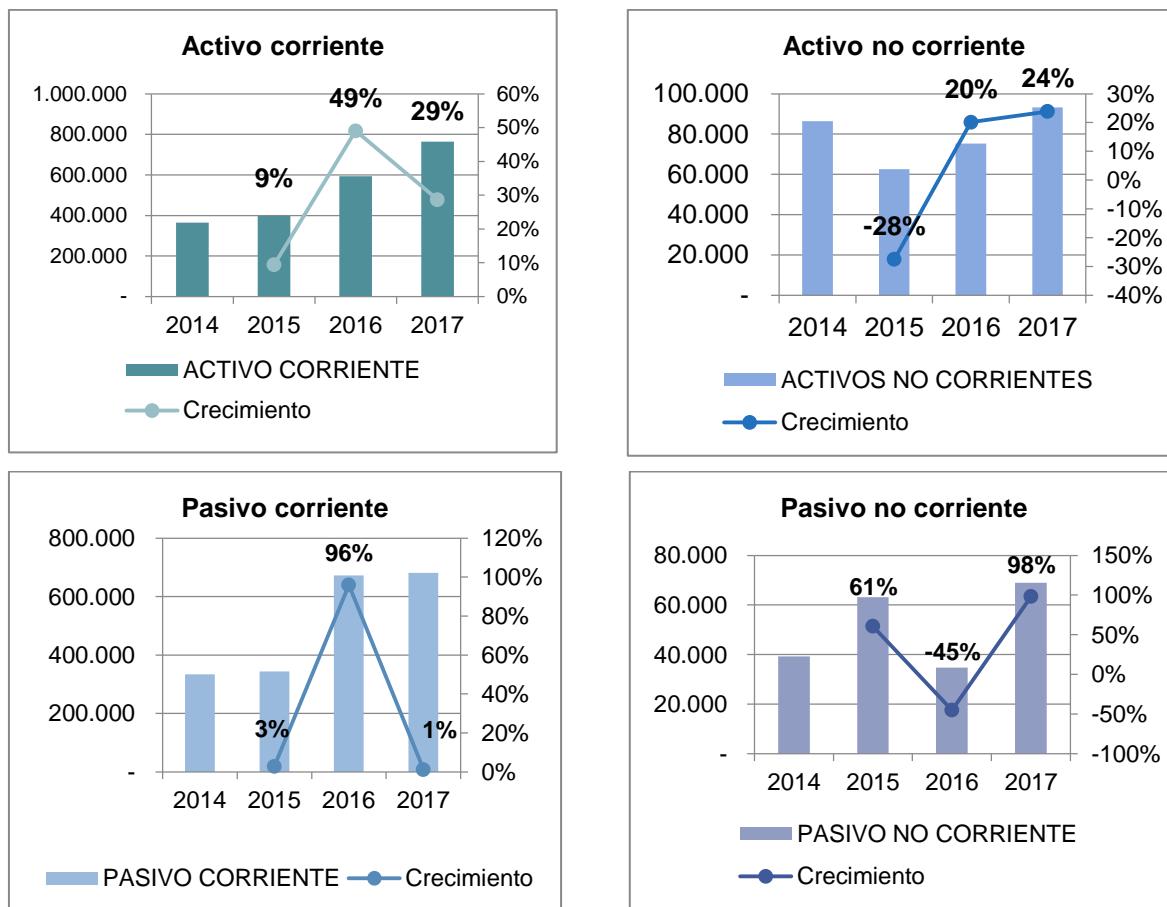
Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko
Elaboración: Las autoras

Se aprecia un incremento en mayor medida del activo corriente versus el activo no corriente, esto se debe principalmente a la acumulación de inventario final, del 2016 al 2017 se incrementó en un 57%, el pasivo no corriente se incrementó muy por arriba del pasivo corriente esto se debe al incremento de la deuda a largo plazo. Por ellos la



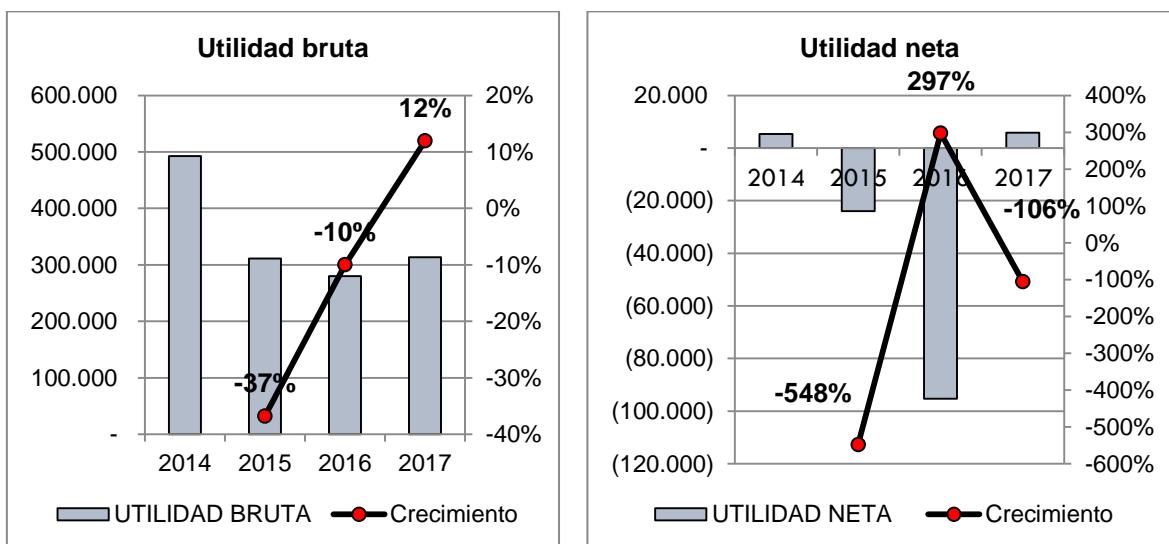
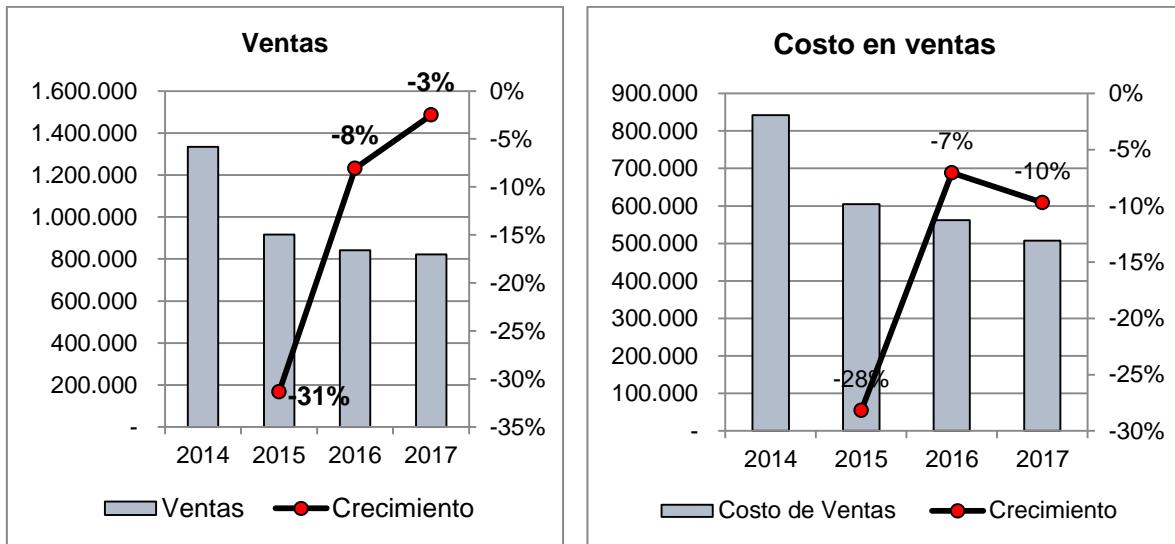
necesidad de una estrategia de marketing para mejorar las ventas a fin de reducir el inventario y cubrir las deudas a largo plazo. (Ver Gráfico 50)

Gráfico 50. Activo Corriente vs Pasivo Corriente



Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko
Elaboración: Las autoras

Del análisis horizontal en el estado de resultados, se observa un incremento en la tasa de crecimiento de las ventas y el costo en ventas en mayor medida, lo que comparando con la perdida de la utilidad neta en los años 2015 y 2016 se traduce en un incremento en gastos, por lo que se recomienda una política de control y administración de los gastos. (Ver Gráfico 51)

**Gráfico 51. Comparativo del Estado de Resultados**

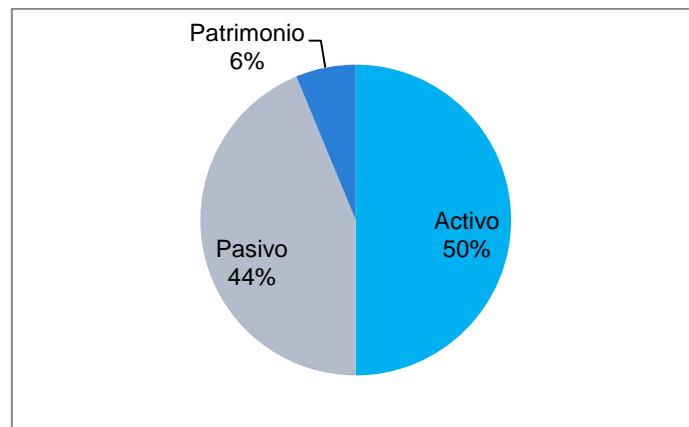
Fuente: La Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras

6.2 ANÁLISIS VERTICAL

De acuerdo al análisis vertical se determina que el activo está financiado en un 44% por el pasivo y un 6% por el patrimonio. (Ver Gráfico 52)



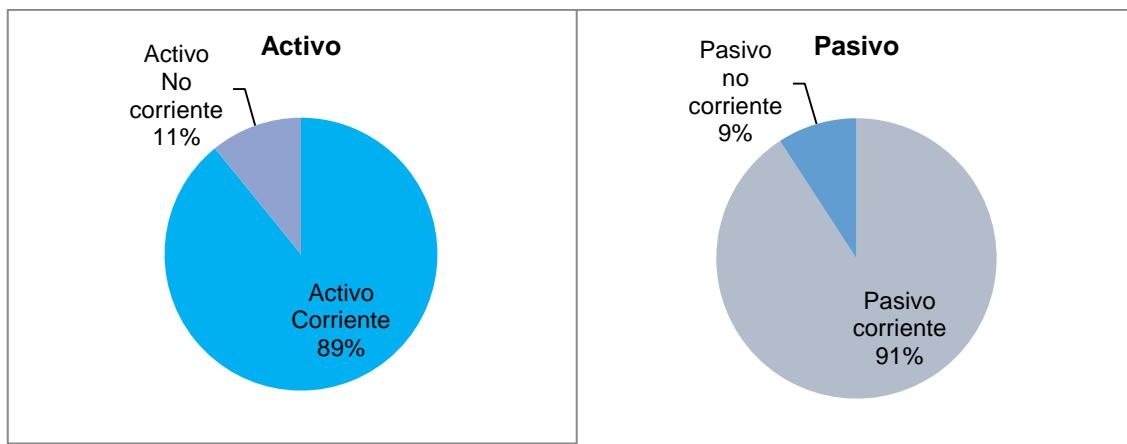
Gráfico 52. Estructura del Balance General



Fuente: Estados Financieros Empresa, Balance General 2017
Elaboración: Las Autoras

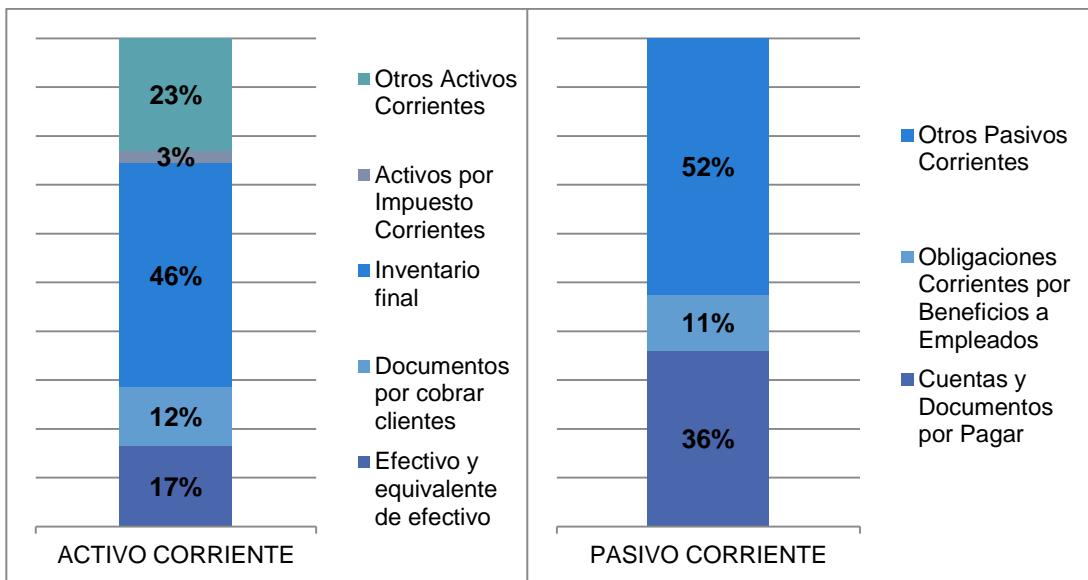
En cuanto a la convertibilidad en efectivo, el pasivo corriente con el 91% es más líquido que el activo corriente con el 89%. (Ver Gráfico 53)

Gráfico 53. Estructura del Activo y Pasivo



Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017
Elaboración: Las Autoras

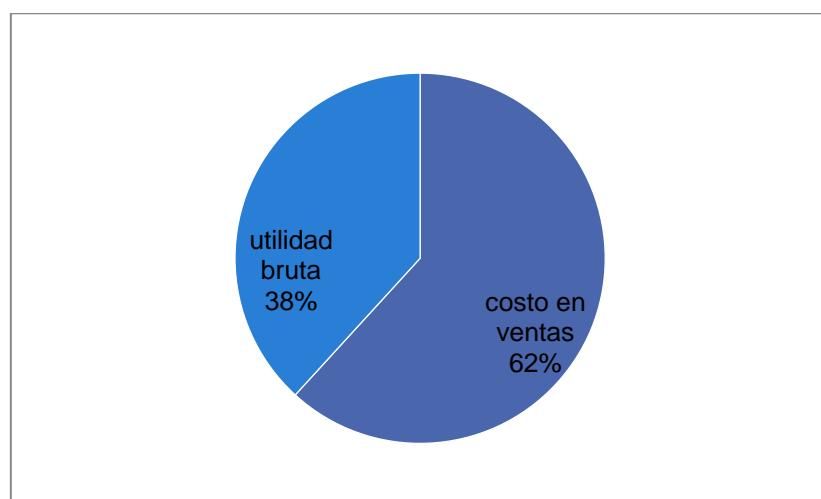
Según lo mencionado en puntos anteriores el 46% de los activos corrientes están en inventario final y dentro del pasivo corriente, lo que llama la atención es el gran peso que tiene el rubro de otros pasivos con un 52% que es débito a otras cuentas por pagar de empleados e impuestos. (Ver Gráfico 54)

**Gráfico 54. Composición del Activo y Pasivo Corriente**

Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017

Elaboración: Las Autoras

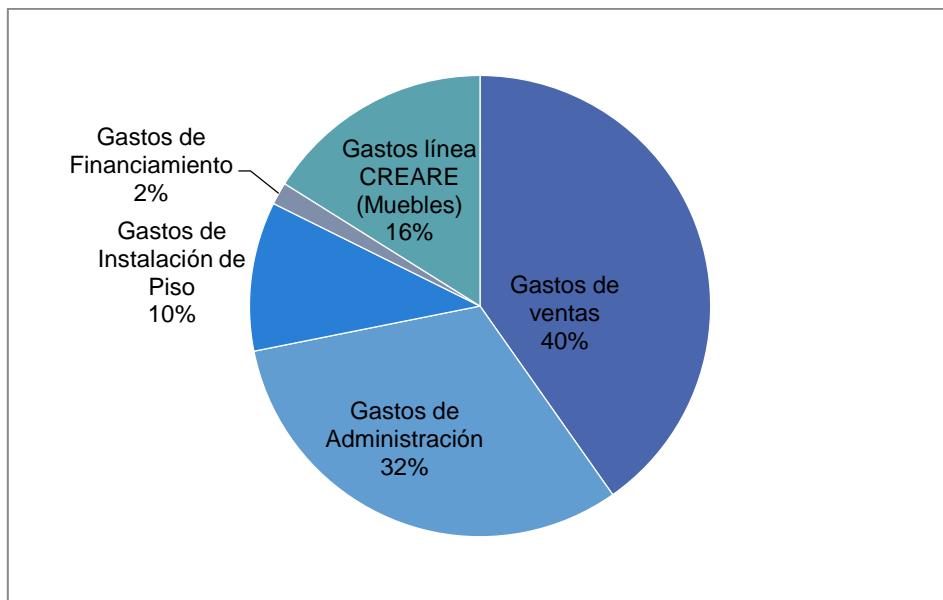
En la composición de las ventas considerando la utilidad bruta el 62% corresponde al costo en ventas, mientras que en la estructura del gasto los rubros de gastos en ventas y administración se llevan la mayor porción con el 40% y 32% respectivamente. (Ver Gráfico 55 y 56)

Gráfico 55. Composición de las ventas

Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017
Elaboración: Las Autoras



Gráfico 56. Estructura del Gasto



Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017

Elaboración: Las Autoras

Por lo mencionado es importante la mejora en la eficiencia operativa a fin de lograr una reducción en los gastos de la empresa y mejorar la estructura financiera.

6.3 EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD

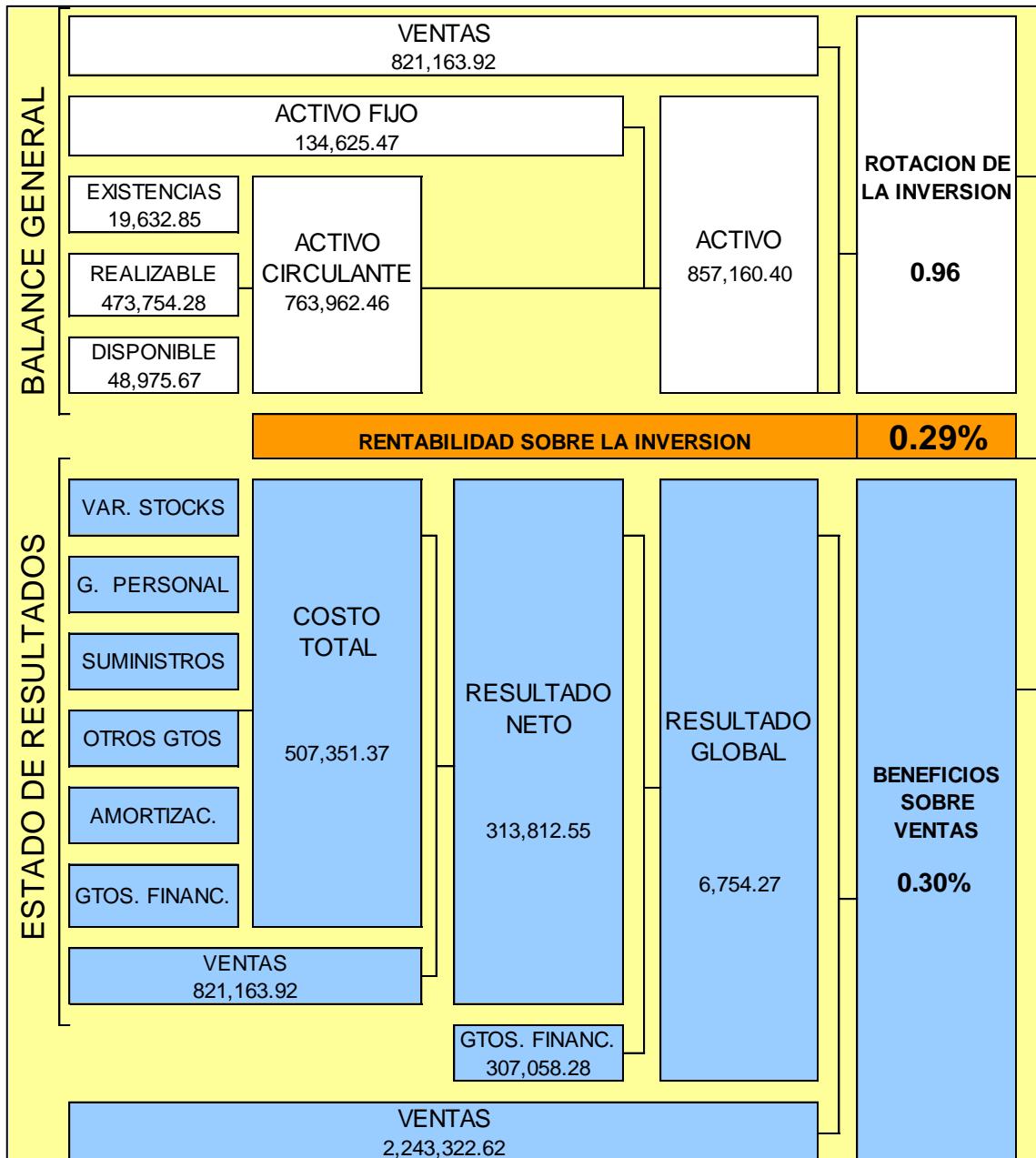
Se utilizó el **método DUPONT** para realizar la evaluación de la rentabilidad y conocer a priori factores que permitan generar estrategias y una guía de toma de decisiones.

De este análisis se observó lo siguiente:

- Se obtuvo una **rotación de la inversión** de 0.96 veces, este índice mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones, en este caso es necesario un incremento en la productividad para mejorar este índice.
- Se obtuvo **beneficio sobre ventas** de apenas un 0,30%.
- Estos dos índices nos dan como resultado una rentabilidad sobre la inversión de tan solo el 0.29%.



Tabla 22. Análisis DUPONT



Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017

Elaboración: Las Autoras

**Tabla 23.** Resumen de resultados

RESUMEN							
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	ROTACION DE LA INVERSIÓN	X	% BENEF.-MARGEN SOBRE VENTAS	=	0.96	X	0.30% = 0.29%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	VENTAS ACTIVO NETO	X	100 x R. GLOBAL VENTAS	=	2,243,322.62 857,160.40	X	6,754.27 2,243,322.62 = 0.29%

Fuente: Estados Financieros Empresa Home Deko, Balance General 2017

Elaboración: Las Autoras

Luego del análisis DUPONT, es claro la necesidad de la elaboración de estrategias y un plan de marketing, a más de un incremento en la productividad para mejorar la eficiencia operativa.

6.3.1 Análisis de Ratios

6.3.1.1 Situación Financiera a Corto Plazo – Análisis de Liquidez

El análisis de liquidez da como resultado que por cada dólar de deuda exigible en el corto plazo la empresa cuenta con \$1,12 para pagarlo, este valor se incrementa a \$1,6 si consideramos los inventarios. Según la prueba defensiva la empresa cuenta con 18,6% de liquidez para operar sin recurrir a flujos de venta, así mismo el capital de trabajo nos muestra que la empresa cuenta con recursos para pagar sus obligaciones.

El incremento en ventas sugiere una mejora en la gestión de la empresa. (Ver Tabla 24)

**Tabla 24. Ratios de liquidez****DIMENSION 1: SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO - ANALISIS DE LA LIQUIDEZ**

VARIABLES	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	364,144	398,428	593,800	763,962
(-) Pasivo Corriente	333,907	343,474	673,139	681,294
(=) Capital de Trabajo	30,237	54,954	(79,339)	82,669
(/) Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Capital de Trabajo/Ventas	2%	6%	-9%	10%
(/) Total de Activos	450,569	461,069	669,052	857,160
(=) Capital de Trabajo/Activos	6.7%	11.9%	-11.9%	9.6%
Activo Corriente	364,144	398,428	593,800	763,962
(/) Pasivo Corriente	333,907	343,474	673,139	681,294
(=) Ratio de Liquidez	1.1	1.2	0.9	1.12
Activo Corriente	364,144	398,428	593,800	763,962
(-) Inventarios	129,179	194,001	228,596	349,784
(/) Pasivo Corriente	333,907	343,474	673,139	681,294
(=) Prueba Acida	1.5	1.7	1.2	1.6
Disponibilidades + Inv. Transitorias	10,824	735	10,218	126,783
(/) Pasivo Corriente	333,907	343,474	673,139	681,294
(=) Prueba Defensiva	3.2%	0.2%	1.5%	18.6%

Fuente: Estado Financieros

Elaboración: Las Autoras

6.3.1.2 Eficiencia en la Gestión de Recursos – Ratios de Actividad

En lo que, a eficiencia en la gestión de recursos respecta, se observa que mientras las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en 40.3 días, los inventarios lo hacen en 248.9, lo que da como resultado un ciclo operativo de 248.9 días dado que la empresa consigue financiamiento de los proveedores 174.4 días nos da un ciclo de caja de 114.9 días.

Se ha colocado entre sus clientes 1.5 veces el valor de su inversión en activos y 11.9 veces el de sus activos fijos. En lo que se refiere a liquidez experimenta 55.7 días de caja para cubrir ventas. (Ver Tabla 25)

**Tabla 25.** Ratios de actividad**DIMENSION 2: EFICIENCIA EN LA GESTION DE RECURSOS - RATIOS DE ACTIVIDAD**

VARIABLES	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(/) Cuentas a Cobrar	215,512	75,235	147,235	91,774
(=) Rotación de Cuentas x Cobrar	6.2	12.2	5.7	8.9
(/ Días Bancarios para Rotación)	360	360	360	361
(=) Días de Cuentas por Cobrar	58.1	29.6	62.9	40.3
Costo de las Mercaderías Vendidas	841,976	604,635	561,910	507,351
(/) Inventarios	129,179	194,001	228,596	349,784
(=) Rotación de Stocks	6.5	3.1	2.5	1.5
(/ Días Bancarios para Rotación)	360	360	360	361
(=) Días de Inventarios	55.2	115.5	146.5	248.9
Compras	841,976	604,635	561,910	507,351
(/) Cuentas a Pagar sin IVA	200,515	193,947	227,944	245,728
(=) Rotación de Cuentas x Pagar	4.2	3.1	2.5	2.1
(/ Días Bancarios para Rotación)	360	360	360	360
(=) Días de Cuentas por Pagar	85.7	115.5	146.0	174.4
CICLO OPERATIVO	113.4	145.1	209.4	289.2
CICLO DE CAJA	27.6	29.6	63.4	114.9
Disponibilidades + Inv. Transitorias	10,824	735	10,218	126,783
(x) Días Bancarios para Rotación	360	360	360	361
(/) Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Días de Caja y Bancos	2.9	0.3	4.4	55.7
(=) Caja y Bancos / Activos Total	2.4%	0.2%	1.5%	14.8%
Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
Activos Totales	450,569	461,069	669,052	857,160
(=) Rotación de Activos	3.0	2.0	1.3	1.0
Activos Fijos	39,309	63,180	34,744	68,914
(=) Rotación de Activos Fijos	33.9	14.5	24.2	11.9

Fuente: Estado Financieros

Elaboración: Las Autoras



6.3.1.3 Excedente Económico – Análisis de la Rentabilidad

El margen bruto es del 0.7% de la utilidad bruta y el margen operativo es de 0.7%.

En lo que respecta a los activos totales estos han generado 0.7% en ganancia (ROA), en cambio el patrimonio neto ha generado un resultado del 5.5% (ROE). (Ver Tabla 26)

Tabla 26. Ratios de rentabilidad

DIMENSION 3: EXCEDENTE ECONOMICO - ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

VARIABLES	2014	2015	2016	2017
Utilidad Bruta	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Margen Bruto	0.4%	-2.6%	-11.3%	0.7%
Utilidad Neta	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Margen Operativo	0.4%	-2.6%	-11.3%	0.7%
Utilidad Antes de Impuestos				
(/) Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Margen Operativo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultado	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Ingresos por Ventas	1,334,353	916,047	842,231	821,164
(=) Margen Neto	0.4%	-2.6%	-11.3%	0.7%
Resultado	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Activos Totales	450,569	461,069	669,052	857,160
(=) ROA	1.2%	-5.2%	-14.3%	0.7%
Resultado	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Patrimonio Neto	77,353	54,415	(38,831)	106,952
(=) ROE	6.9%	-44.1%	245.6%	5.5%

Fuente: Estado Financieros

Elaboración: Las Autoras



6.3.1.4 Situación Financiera a Largo Plazo – Análisis de Solvencia

Del análisis de solvencia en términos generales se observa el gran peso que tiene el pasivo en relación al patrimonio neto, también se visualiza una razón de endeudamiento 0.9, valor que se ha mantenido estable en los últimos tres años. (Ver Tabla 27)

Tabla 27. Ratios de solvencia

DIMENSION 4: SITUACION FINANCIERA DE LARGO PLAZO - ANALISIS DE LA SOLVENCIA

VARIABLES	2014	2015	2016	2017
Pasivo Total	373,216	406,654	707,883	750,208
(/) Patrimonio Neto	77,353	54,415	(38,831)	106,952
(=) Estructura de Capital	482%	747%	-1823%	701%
Pasivo Total	373,216	406,654	707,883	750,208
(/) Activo Total	450,569	461,069	669,052	857,160
(=) Razón de Endeudamiento	0.8	0.9	1.1	0.9

Fuente: Estado Financieros

Elaboración: Las Autoras

6.3.1.5 Situación de los Gastos Financieros – Análisis de Cobertura

De la deuda que dispone la empresa el 82.9% está concentrada en el corto plazo. La empresa cubre totalmente los intereses de deuda con utilidad operativa, así como sus deudas totales, sin embargo se observa una gran cobertura de los intereses 64.9 veces y una tasa de interés baja, no así la cobertura de gastos en ventas donde es importante encontrar mejoras. (Ver Tabla 28)

**Tabla 28.** Ratios de cobertura**DIMENSION 5: SITUACION DE LOS GASTOS FINANCIEROS - ANALISIS DE LA COBERTURA**

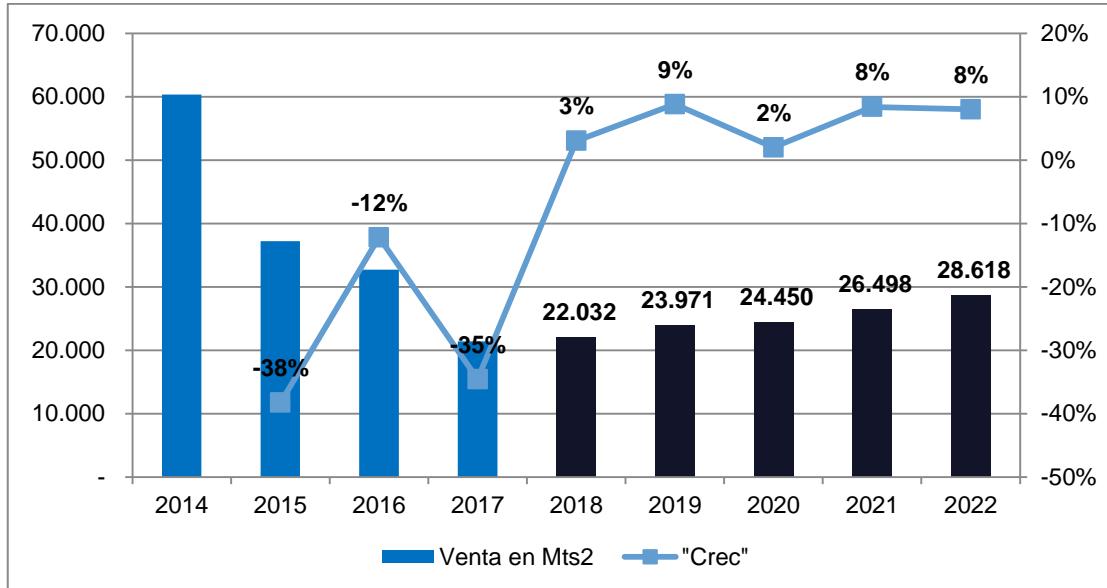
VARIABLES	2014	2015	2016	2017
Deuda Financiera CP	200,515	193,947	227,944	245,728
Deuda Financiera LP	8,596	34,543	26,198	50,572
(=) Concentración Deuda CP	95.9%	84.9%	89.7%	82.9%
Intereses Financieros	13,674	12,828	13,013	4,833
(/) Deuda Total	209,111	228,490	254,142	296,300
(=) Tasa Promedio de Endeudamiento	6.5%	5.6%	5.1%	1.6%
Utilidad Operativo	492,377	311,412	280,322	313,813
(/) Intereses Financieros	13,674	12,828	13,013	4,833
(=) Cobertura de Intereses	36.0	24.3	21.5	64.9
Utilidad Operativo	492,377	311,412	280,322	313,813
(/) Deuda Total	209,111	228,490	254,142	296,300
(=) Cobertura de Deuda	2.4	1.4	1.1	1.1
Utilidad Bruta	5,357	(23,999)	(95,352)	5,875
(/) Gastos ventas	179,444	157,995	172,240	123,567
(=) Cobertura de Gastos de ventas	0.03	-0.2	-0.6	0.05

Fuente: Estado Financieros

Elaboración: Las Autoras

6.4 PLAN FINANCIERO**6.4.1 Proyección de Ingresos**

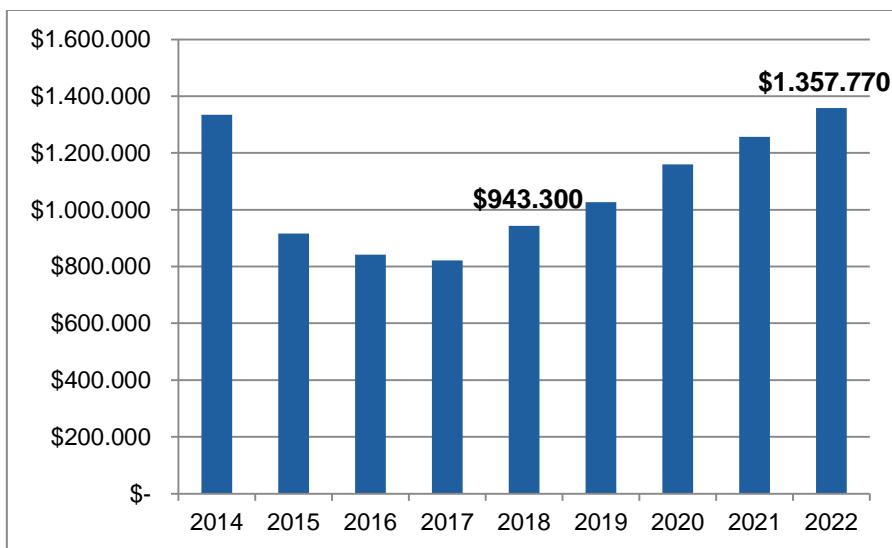
De acuerdo al plan de marketing y las estimaciones de la participación de mercado se prevé crecer de acuerdo a las siguientes tasas durante los últimos 5 años hasta ubicarse en una instalación de 28.618 m² de terminados. (Ver Gráfico 57)

**Gráfico 57.** Proyección de m² de venta

Fuente: Estados Financieros – Plan de marketing – Estimaciones

Elaboración: Las autoras

A este nivel de producción e instalación la empresa espera receptar \$1.026.310 dólares en el año 2019 y con un crecimiento constante hasta terminar con \$1.357.770 dólares al año 2022.(Ver Gráfico 58)

Gráfico 58. Total proyección de ventas en dólares

Elaboración: Las Autoras

**Tabla 29.** Proyección de ventas m²

Producto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Piso Laminado	43,050	26,239	24,778	14,990	16,524	17,978	18,338	19,873	21,463
Perfiles	8,112	4,416	3,392	3,208	2,203	2,397	2,201	2,385	2,576
Granito/Cuarzo	1,798	2,247	1,787	1,946	1,763	1,918	1,712	1,855	2,003
Bambu	3,723	1,062	239	44	-	-	-	-	-
Piedra	3,634	1,955	419	73	110	120	122	132	143
Ceramica	-	1,310	1,800	238	110	120	122	132	143
Muebles	-	-	274	887	1,322	1,438	1,956	2,120	2,289
TOTALES	60,317	37,229	32,689	21,386	22,032	23,971	24,450	26,498	28,618

Fuente: Estados financieros – Plan operativo – Estimaciones

Elaborado por: Las autoras

6.4.2 Proyección de Demanda de Materias Primas y Mano de Obra

Una vez que se ha estimado el nivel de metros cuadrados proyectados para instalación, se calcularon los niveles requeridos de stock y mano de obra de la producción dada. Como punto inicial da uso del inventario existente en la empresa. (Ver Tabla 30, 31)

Tabla
Detalle
Inventario

30.
del

INVENTARIO	Metros	Costos	Valor
Piso Laminado	12000	12	144000
Perfiles	2000	6	12000
Granito/Cuarzo	1800	100	180000
Bambú	25	48	1200
Piedra	839	15	12583.96
Cerámica		17	0
TOTAL			349783.96

Elaboración: Las Autoras

Tabla 31. Costo de materia prima en dólares**COSTO DE MATERIA PRIMA EN DOLARES**

Producto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Piso Laminado	516,605.40	314,865.15	297,338.51	179,882.69	150,288	215,737	220,052	238,481	257,560
Perfiles	48,672.07	26,496.06	20,350.27	19,246.58	10,219	14,382	13,203	14,309	15,454
Granito/Cuarzo	179,786.53	224,682.32	178,659.21	194,582.29	131,256	191,767	171,152	185,486	200,324
Bambu	178,684.76	50,982.16	11,467.08	2,134.49	-	-	-	-	-
Piedra	54,512.47	29,332.35	6,289.49	1,087.97	1,652	1,798	1,834	1,987	2,146
Ceramica	-	22,266.41	30,596.45	4,040.79	1,873	2,038	2,078	2,252	2,433
Muebles	-	-	63,046.43	204,103.75	304,042	330,797	449,884	487,562	526,567
TOTALES	\$ 978,261	\$ 668,624	\$ 607,747	\$ 605,079	\$ 599,330	\$ 756,519	\$ 858,203	\$ 930,078	\$ 1,004,484

Fuente: Empresa Home Deko



Elaboración: Las Autoras

Para estimar el costo de mano de obra y costo indirecto se multiplican los metros cuadrados de venta por los costos individuales de mano de obra y costo indirecto por metro cuadrado. (Ver Tabla 32, 33)

Tabla 32. Determinación de costo de mano de obra por m²

Costo por \$/m ²	Determinación costo de mano de obra por m ²				
	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 0,65	14.321	15.581	15.893	17.224	18.602

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras

Tabla 33. Determinación de costo indirecto por m²

Costo indirecto por \$/m ²	Determinación costo indirecto por m ²				
	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 0,15	3.305	3.596	3.668	3.975	4.293

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras

Para los gastos en ventas y de administración se detallan los principales rubros a considerar a más de los indicados en el plan de marketing, en todo caso se nota una disminución como parte del plan de ahorro de la empresa. (Ver Tabla 35)

Tabla 34. Gastos de ventas y administración

GASTO DE VENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y salarios	43542.96	43542.96	43542.96	43542.96	43542.96
Gastos de publicidad	6342.05	6518.36	6699.57	6885.82	7077.24
Gastos telecomunicaciones	1320.00	1320.00	1320.00	1320.00	1320.00
Capacitaciones	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Depreciación	1938.72	1938.72	1938.72	1938.72	1938.72
TOTAL	59143.73	59320.04	59501.25	59687.50	59878.92



GASTOS DE ADMINISTRACION	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y salarios	14771.68	14771.68	14771.68	14771.68	14771.68
Viáticos	12000.00	12000.00	12000.00	12000.00	12000.00
Arriendo operativo	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00
Depreciación	646.24	646.24	646.24	646.24	646.24
TOTAL	45417.92	45417.92	45417.92	45417.92	45417.92

6.4.3 Demanda de Activos Fijos y Obligaciones por Pagar

Para cubrir el incremento de ventas la empresa debe considerar dos temas, primero incrementar la capacidad instalada existente, es por eso que a empresa deberá invertir en activos fijos por el valor de \$10.000,00. La inversión será solicitada a través de entidades financieras o recursos propios de la empresa. (Ver Tabla 36)

Tabla 35. Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA	MONTO
Muebles y enseres	2.000
Maquinaria y equipo	8.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10.000

Fuente: Entrevista con la Administración

Elaboración: Las Autoras

Así también se adjunta el detalle del cálculo de la depreciación y obligaciones financieras por pagar. (Ver Tabla 37)

**Tabla 36.** Cálculo de la depreciación acumulada

INVERSIÓN FIJA	2018	2019	2020	2021	2022
VEHICULOS	10.1997,06				
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.251,40				
EDIFICIO	0				
MUEBLES	2.000,00				
TOTAL	109.248,46	109.248,46	109.248,46	109.248,46	109.248,46
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	119.248,46	109.248,46	109.248,46	109.248,46	109.248,46
DEPRECIACIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Dep. vehículo (5 años)					
Dep. Maquinaria y equipo (10 años)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Dep. Muebles y enseres (10 años)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Dep. Edificio (20 años)					
TOTAL DEPRECIACIÓN	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

Elaboración: Las Autoras

Tabla 37. Detalle de cuentas y obligaciones por pagar

CUENTAS POR PAGAR			OBLIGACIONES FINANCIERAS			GASTOS DE FINANCIAMIENTO
AÑO	CXP	INTERES	AÑO	CXP	INTERES	
2018	194.578	11.660,45	2018	11.780	671,46	12.331,91
2019	154.016	9.728,92	2019	10.048	588,99	10.317,91
2020	111.426	7.700,82	2020	8.230	502,40	8.203,22
2021	66.707	5.571,31	2021	6.320	411,48	5.982,79
2022	19.751	3.335,33	2022	4.315	316,01	3.651,33

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras

6.4.4 Balance General Proyectado

Con la estimación de ventas, costos, mano de obra, etc, se proyecta el Balance general para los próximos años a fin de conocer la situación financiera futura y tomar medidas de ajuste oportunamente.

**Tabla 38.** Balance general proyectado

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO	802.195	790.064	796.524	846.041	939,082
ACTIVO CORRIENTE	705.459	699.791	712.714	768.693	868.196
Efectivo y equivalente de efectivo	131.266	221.367	311.734	401.993	487.293
Documentos por cobrar clientes	94.330	102.631	116.004	125.719	135.777
Inventario final	253.784	157.784	61.784	13.784	13.784
Activos por Impuesto Corrientes	50.709	42.638	47.821	51.826	55.972
Otros Activos Corrientes	175.370	175.370	175.370	175.370	175.370
ACTIVOS NO CORRIENTES	96.736	90.273	83.811	77.348	70.886
Propiedad, Planta y Equipo	119.248	119.248	119.248	119.248	119.248
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	47.890	54.352	60.815	67.277	73.740
Otros Activos no Corrientes	25.377	25.377	25.377	25.377	25.377
PASIVO	614.891	567.598	518.189	466.560	412.599
PASIVO CORRIENTE	554.010	513.448	470.857	426.138	379.182
Cuentas y Documentos por Pagar	194.578	154.016	111.426	66.707	19.751
Obligaciones Corrientes por Beneficios a Empleados	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros Pasivos Corrientes	357.431	357.431	357.431	357.431	357.431
PASIVO NO CORRIENTE	60.882	54,150	47.332	40.422	33.417
Cuentas y Documentos por Pagar	45.572	40,572	35.572	30.572	25.572
Provisiones por Beneficios a Empleados	3.530	3,530	3.530	3.530	3.530
Obligaciones con Instituciones Financieras	11.780	10,048	8.230	6.320	4.315
PATRIMONIO	187.303	222,466	278.335	379.481	526.482
Capital	400	400	400	400	400
Aporte de Socios para Futura Capitalización	101.906	101,906	101.906	101.906	101.906
Reservas	470	470	470	470	470
Ganancias Retenidas	4.177	84.528	119.691	175.560	276.706
Pérdida/ Utilidad del Ejercicio	80.351	35.163	55.869	101.146	147.001
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	802.195	790.064	796.524	846.041	939.082

Fuente: Estimaciones



Elaboración: Las Autoras

6.4.5 Estado de Resultados Proyectado

De acuerdo al estado de resultados proyectado se estima ventas de \$1.026.310 dólares en el 2019 y terminar con ventas de \$1.357.770, en el 2022 así como una utilidad neta de \$119.786 al finalizar el proyecto.

Tabla 39. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS HOME DEKO		ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
Años		2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		943,30 0	1,026,31 0	1,160,04 1	1,257,19 5	1,357, 770
Costo de Ventas		712,95 6	871,696	973,763	999,276	1,027, 378
(+) Costos de Materia prima		599,33 0	756,519	858,203	930,078	1,004, 484
(+) Costos de Mano de Obra		14,321	15,581	15,893	17,224	18,602
(+) Costos de Ind. de Fabricación		3,305	3,596	3,668	3,975	4,293
(+) Inv. Inicial		349,78 4	253,784	157,784	61,784	13,784
(-) Inventario Final		253,78 4	157,784	61,784	13,784	13,784
UTILIDAD BRUTA		230,34 5	154,615	186,278	257,919	330,39 2
Gastos de ventas		59,144	59,320	59,501	59,688	59,879
Gastos de Administración		45,418	45,418	45,418	45,418	45,418
Gastos Planta de Granito						
Gastos de Instalación de Piso		16,710	16,710	16,710	16,710	16,710
Gastos de Financiamiento		12,332	10,318	8,203	5,983	3,651
Gastos línea CREARE (Muebles)		9,325	9,325	9,325	9,325	9,325
UTILIDAD OPERATIVA		87,416	13,524	47,121	120,796	195,40 9
Otros Gastos no Deducibles			0	0	0	0
Gastos no Operacionales		0	0	0	0	0
Gasto del Impuesto a la Renta		19,232	2,975	10,367	26,575	42,990
UTILIDAD ANTES DE IMP- TRAB.		68,184	10,549	36,754	94,221	152,41 9
Trabajadorese Impuestos		10,228	1,582	5,513	14,133	22,863
Reserva Legal		4,371	676	2,356	6,040	9,770
UTILIDAD NETA		53,586	8,290	28,885	74,048	119,78 6

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras



Una vez elaborado el estado de resultado se calculó la conciliación tributaria a fin de conocer la carga fiscal.

Tabla 40. Conciliación tributaria proyectada

CONCILIACION TRIBUTARIA	2018	2019	2020	2021	2022
15% Empleados	10,228	1,582	5,513	14,133	22,863
Utilidad antes de impuestos	87,416	13,524	47,121	120,796	195,409
UTILIDAD IMP. A LA RENTA	23,602	3,651	12,723	32,615	52,760
22% impuesto Renta	19,232	2,975	10,367	26,575	42,990
5% Reserva legal	4,371	676	2,356	6,040	9,770

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras

6.4.6 Flujo de Caja

El rendimiento de la inversión o tasa interna de retorno TIR es un indicador del modelo de negocio que permite determinar qué tan rentable o viable es un negocio, cuanto mayor es el TIR, más eficiente el modelo. Se espera tener un TIR favorable mediante la aplicación del plan de marketing, la elaboración de estrategias y el mejor uso de los activos a través de una política de control de gastos.

**Tabla 41.** Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA EMPRESA HOME DEKO PROYECTADO						
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO OPERACIONAL		54231	115841	115995	115773	110696
INGRESO		940744	1018009	1146668	1247479	1347713
Ventas de Contado		848970	923679	1044037	1131475	1221993
Recaudo de cartera		91774	94330	102631	116004	125719
EGRESOS		886513	902169	1030674	1131707	1237017
Sueldos y pagos Ventas		57205	57381	57563	57749	57940
Sueldos y pagos Administrativos		44772	44772	44772	44772	44772
Sueldos y pagos Instalación de Piso		14772	14772	14772	14772	14772
Sueldos y pagos Línea CREARE (Muebles)		7386	7386	7386	7386	7386
Pago deudas IESS		76135	0	0	0	0
(-) 15% Participación a empleados		10228	1582	5513	14133	22863
(-) Utilidad impuesto a la Renta		19232	2975	10367	26575	42990
(-) Reserva Legal		4371	676	2356	6040	9770
(+) Costos de Materia prima		599330	756519	858203	930078	1004484
(+) Costos de Mano de Obra		14321	15581	15893	17224	18602
(+) Costos de Indirectos de Fabricación		3305	3596	3668	3975	4293
Pago de impuestos		30458	-8071	5183	4005	4146
Otros Egresos		5000	5000	5000	5000	5000
FLUJO DE FINANCIACION		-66514	-52612	-52612	-52612	-52612
INGRESOS						
CREDITO BANCARIO						
EGRESOS		66514	52612	52612	52612	52612
AMORTIZACION CREDITO		54182	42294	44409	46629	48960
PAGO INTERESES		12332	10318	8203	5983	3651
FLUJO DE INVERSION		-10000	0	0	0	0
Flujo de inversión						
Capital de trabajo		-126783				
FLUJO DE FONDO NETO		-126783	-22282	63229	63383	63161
SALDO DE CAJA		126783	104501	167730	231112	294273
Elaboración: Las Autoras						



6.4.6.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interno de Retorno (TIR)

El Valor Actual Neto es un indicador financiero que nos permite determinar la viabilidad de un proyecto que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para saber si se va a ganar o perder con dicho proyecto o inversión para esto se trae todos los flujos de caja al presente a un tipo de interés determinado.

La Tasa Interna de Retorno hace referencia a la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la misma.

Tabla 42. Viabilidad financiera

VIABILIDAD FINANCIERA		VALOR PRESENTE DEL FLUJO DE INGRESOS
TASA DE DESCUENTO	12%	
AÑOS	FLUJOS NETOS	
0	(126.783)	
1	(22.282)	(19.895)
2	63.229	50.406
3	63.383	45.115
4	63.161	40.140
5	58.084	32.958
		148.724
VAN	21.940	21.940
TIR	17,0%	

Elaboración: Las Autoras

Del análisis realizado se puede observar un VAN (Valor Actual neto) positivo de \$21.940,00 descontando un 12% de la tasa activa referencial, lo que indica que el proyecto generara beneficio para la empresa, y se recomienda aceptar el proyecto.



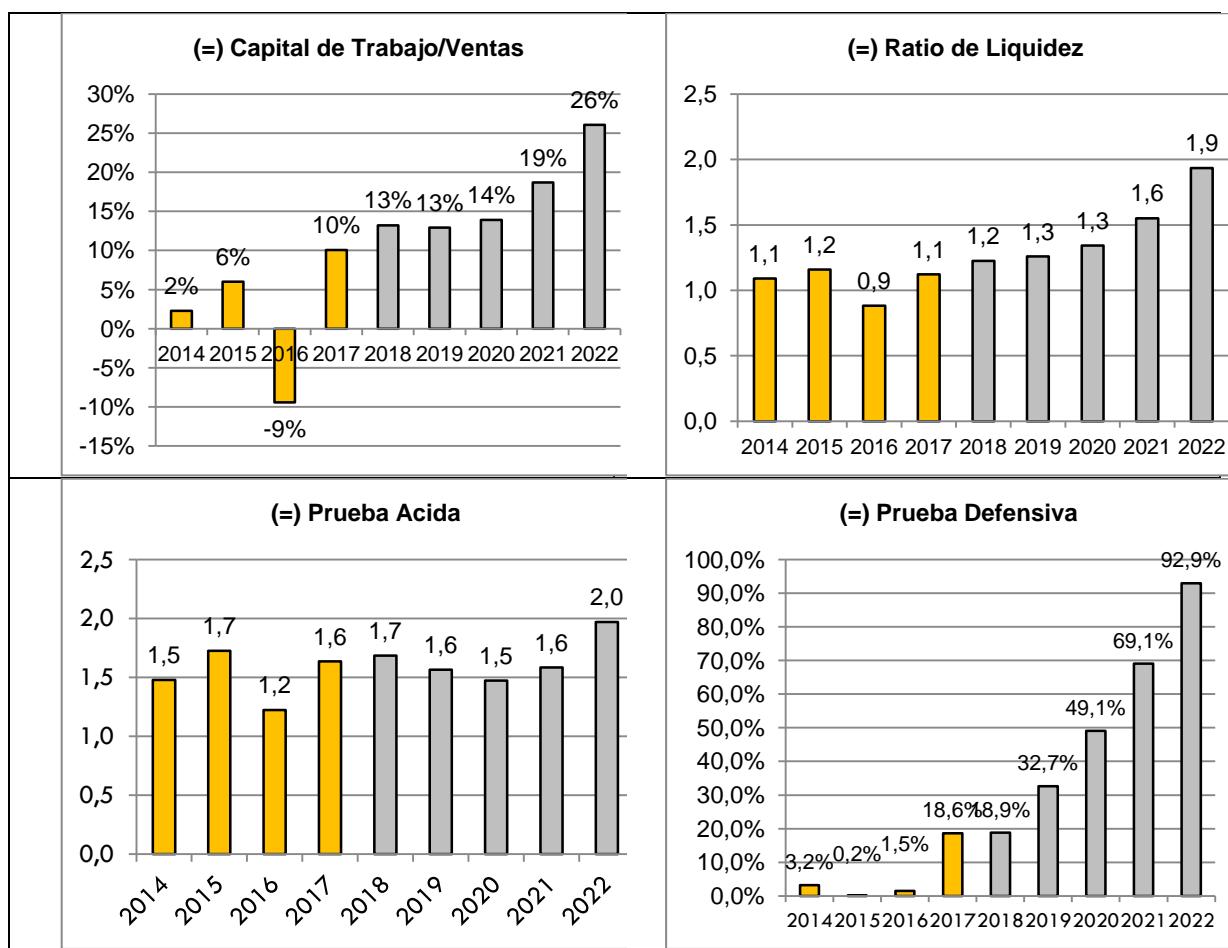
La TIR (Tasa Interna de Retorno) indica un porcentaje del 17%, valor que permitirá recuperar lo invertido en el modelo de negocio propuesto, tomando en consideración la tasa efectiva referencial del Banco Central del Ecuador con el 12%.

6.5 ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

6.5.1 Indicadores de Impacto Esperados

De la situación financiera se puede resaltar para los próximos años una mejor cobertura de capital de trabajo gracias al incremento de las ventas, a su vez se observa una mejora en los ratios de liquidez, así como la prueba ácida al incrementarse el activo corriente y también la prueba defensiva. (Ver Gráfico 59)

Gráfico 59. Situación financiera a corto y largo plazo

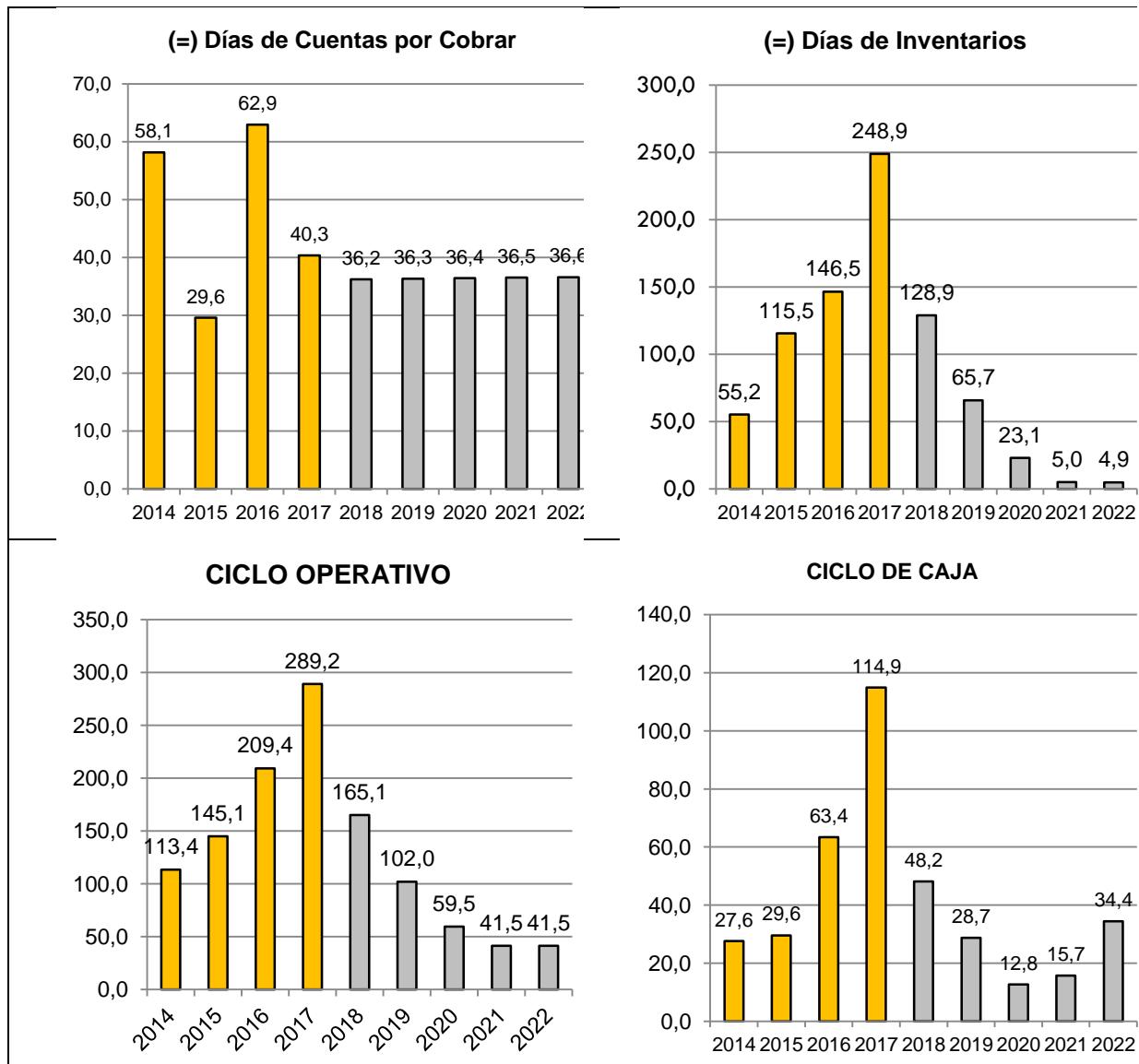


Fuente: La Empresa Home Deko
Elaboración: Las Autoras



En la eficiencia de gestión de recursos, la aplicación del modelo permitiría una reducción de los inventarios, un ciclo operativo y de caja más rápidos. (Ver Gráfico 60)

Gráfico 60. Eficiencia en la gestión de recursos



Fuente: Estimaciones

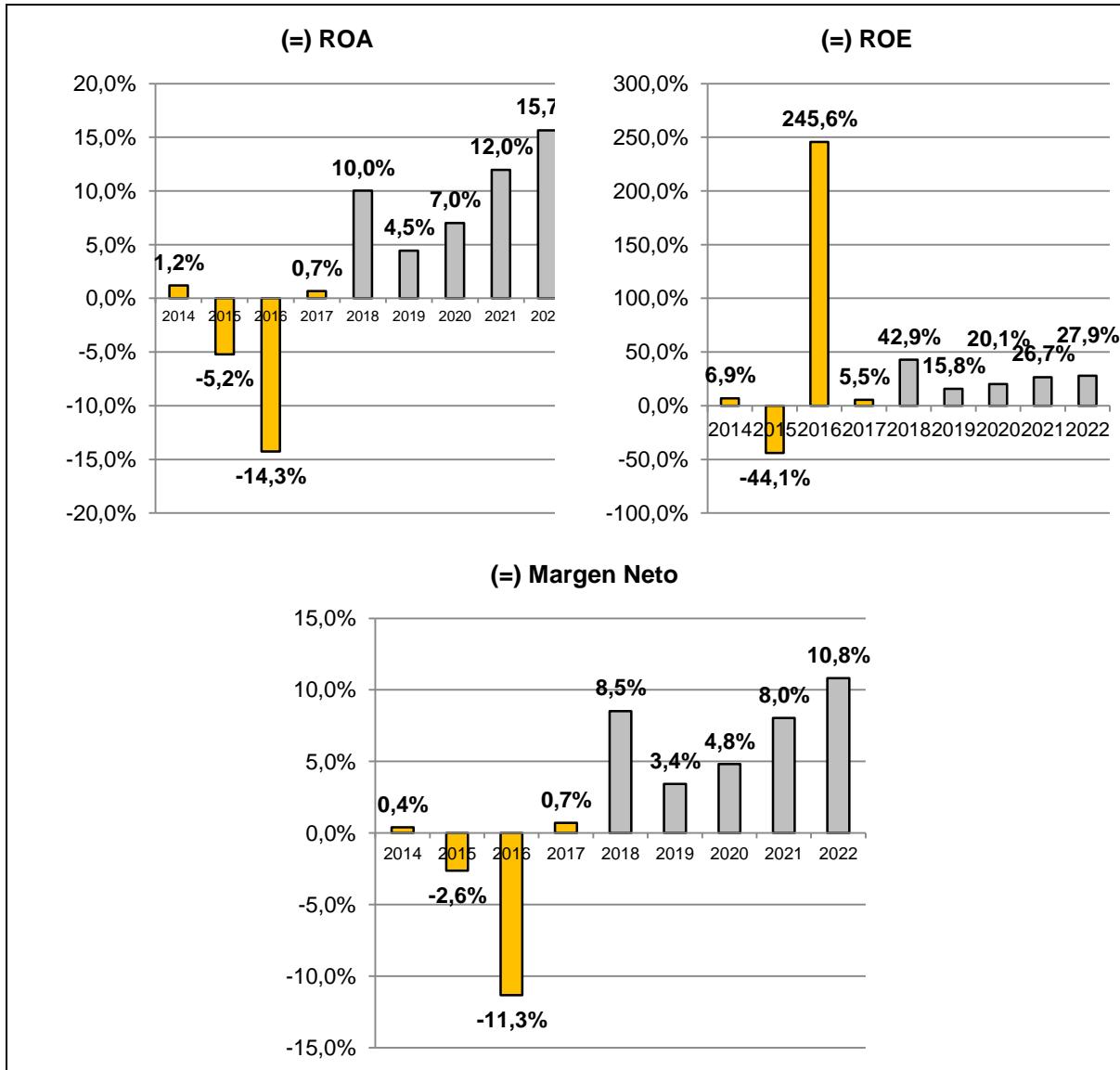
Elaboración: Las Autoras

Ahora bien en el análisis del excedente económico de un ROA negativo y muy bajo se pretende tener un mejor beneficio sobre los activos totales, de igual forma mejorar



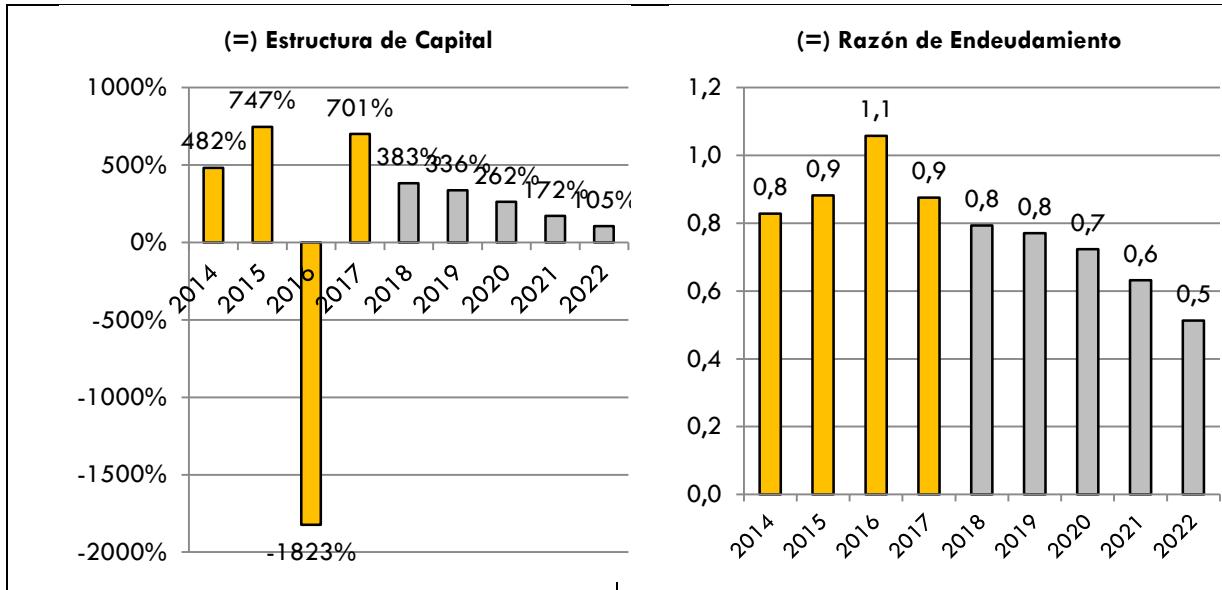
el rendimiento sobre el patrimonio hasta ubicarlo en 27.9%. El margen neto se incrementaría hasta el 10.8%. (Ver Gráfico 61)

Gráfico 61. Excedente económico



Fuente: Estimaciones
Elaboración: Las Autoras

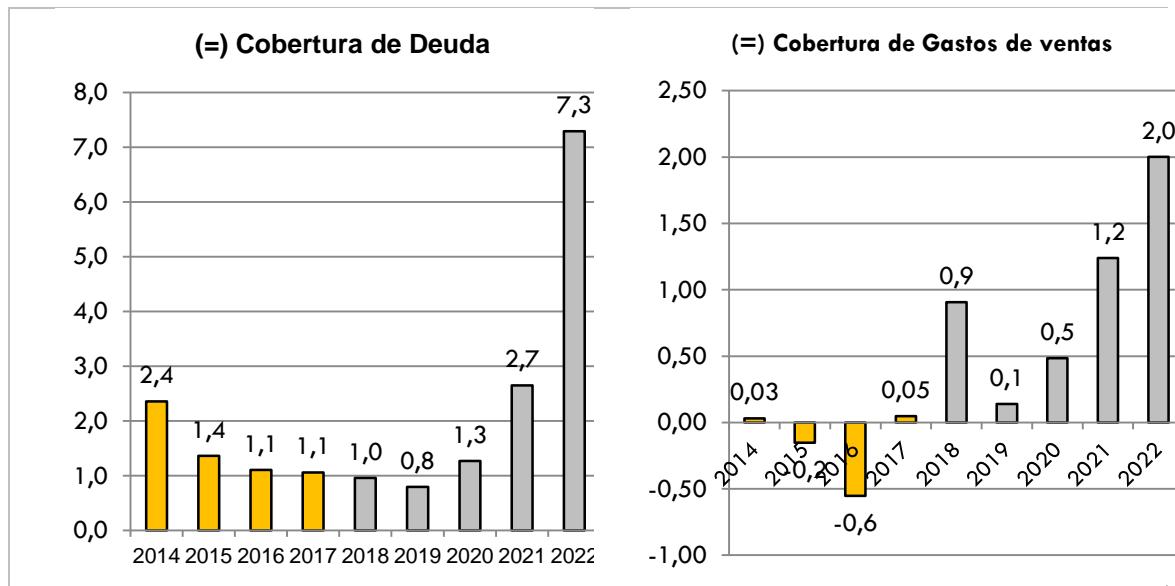
Por otro lado en la situación financiera a largo plazo, se lograría una mejora en la estructura de capital y principalmente una reducción en la razón de endeudamiento hasta 0.5. (Ver Gráfico 62)

**Gráfico 62. Situación financiera a largo Plazo**

Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras

Por último, la empresa estaría en mejores condiciones para la cobertura de deuda y principalmente para la cobertura de gastos de ventas que ya anteriormente se mencionó su importancia.

Gráfico 63. Situación de los gastos financieros

Fuente: Estimaciones

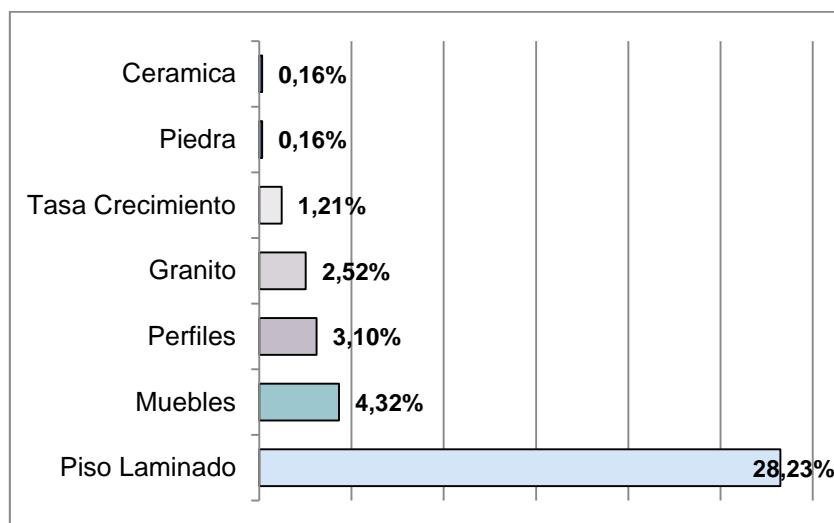
Elaboración: Las Autoras



6.5.2 Análisis de Sensibilidad

Se calcula la variabilidad de la utilidad, el VAN y el TIR ante los cambios de las principales variables del modelo. Luego de ejecutar simulaciones con cambios múltiples de precios probables, se concluye que el precio del piso laminado es la variable más sensible seguida del precio en muebles. De ahí la importancia de realizar un seguimiento al precio del mercado del piso laminado y la elaboración de medidas de mitigación ante cambios que afecten el modelo.

Gráfico 64. Análisis de sensibilidad del modelo

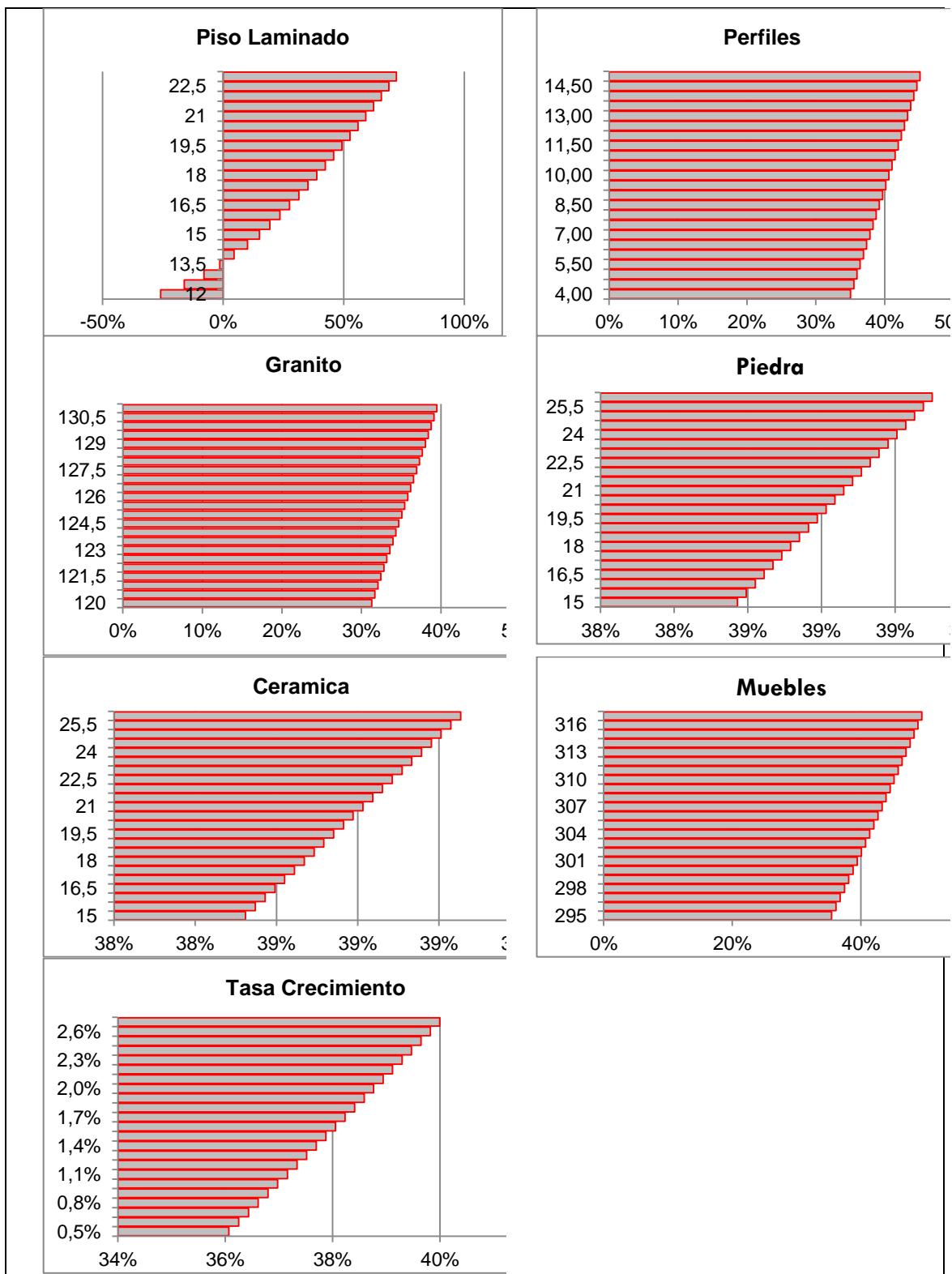


Fuente: Estimaciones
Elaboración: Las Autoras

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad por cada variable del modelo.



Gráfico 65. Sensibilidad de variables del modelo



Fuente: Estimaciones

Elaboración: Las Autoras



6.5 Análisis de Riesgos y Medidas de Mitigación del Modelo

Para realizar el análisis de riesgo en el modelo de negocios planteado se utiliza la ISO de riesgos 31000 donde se analiza el impacto, probabilidad y riesgo al llevar a cabo la aplicación del modelo de negocios propuesto y a la vez dar a conocer las medidas de mitigación, para ello nos basamos en factores internos y externos que posiblemente puedan presentarse en el modelo, se realiza un plan de eventos probables que pueden afectar a la empresa, los cuales se pueden dar seguimiento y evaluación en el momento que suceda, tomar acciones o ajustes que permitan cumplir con los objetivos planteados.

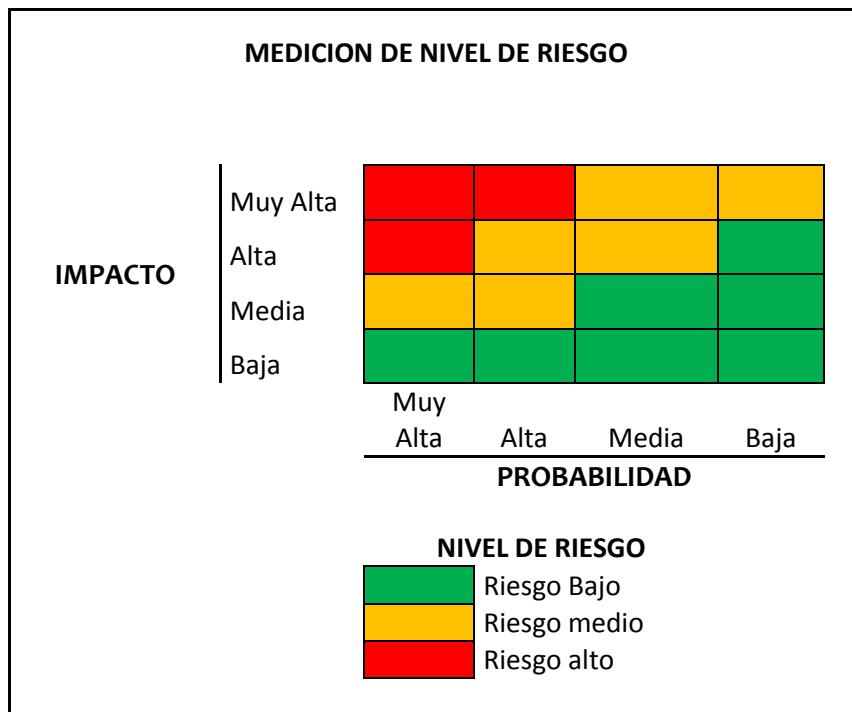
Al momento de realizar la calificación, hay que tener en cuenta la valoración de algunos riesgos para realizar el impacto y probabilidad. Estos riesgos fueron evaluados con el siguiente criterio:

- Muy Alto.- El mayor riesgo es, cuya probabilidad que suceda sea alta y el impacto muy grave para la empresa, seguido de
 - Alto.- Seguido de un riesgo alto, donde la probabilidad es alta y su impacto alto en la empresa y;
 - Medio.- seguido de un riesgo, donde la probabilidad que suceda es medio y su impacto medio al interior de la empresa.
 - Bajo.- Finalmente el Riesgo es bajo donde su impacto y probabilidad es baja en la empresa.

**Tabla 43.** Riesgos y medidas de mitigación

RIESGO: Ingreso de nuevos competidores al mercado	IMPACTO	Alta
	PROBABILIDAD	Alta
	TIPO DE RIESGO	Medio
a) Buscar nuevos distribuidores para ganar mercado y realizar alianzas estratégicas con locales comerciales existentes para fidelizar la marca.		
RIESGO: Guerra de precios en el mercado	IMPACTO	Alta
	PROBABILIDAD	Alta
	TIPO DE RIESGO	Medio
a) Realizar un plan de promociones de acuerdo a las cantidades de material adquirido con precios especiales y facilidades de pago.		
b) Fortalecer mediante campañas publicitarias a la marca de la empresa Home Deko y dar a conocer la calidad de los materiales que ofrece.		
RIESGO: Perdida de clientes, falta de fidelización	IMPACTO	Muy Alta
	PROBABILIDAD	Muy alta
	TIPO DE RIESGO	Alto
a). Establecer alianzas estratégicas con los diferentes tipos de clientes para incrementar las ventas.		
b) Realizar reuniones con los clientes y distribuidores de la empresa para dar a conocer los diferentes tipos, calidades y beneficios de los materiales comercializados.		
RIESGO: Cambio de negociación de precios -proveedores	IMPACTO	Alta
	PROBABILIDAD	Alta
	TIPO DE RIESGO	Medio
a) Realizar contratos o convenios con proveedores para mantener las condiciones de precios.		
b) Analizar opciones de varios proveedores para no perder poder negociación.		
RIESGO: Campaña publicitaria deficiente	IMPACTO	Muy Alto
	PROBABILIDAD	Alta
	TIPO DE RIESGO	Alto
a) Diseñar un plan publicitario con objetivos claros para promocionar productos y la marca.		
b) Aumento de inversión publicitaria		
c) Realizar un plan de publicidad a través de medios de comunicación mas utilizados, para aumentar el posicionamiento de la marca		
RIESGO: Daños o averías en medios de transporte	IMPACTO	Bajo
	PROBABILIDAD	Media
	TIPO DE RIESGO	Bajo
a) Realizar controles periódicos y planificados para el buen mantenimiento de los vehículos.		
b) Elaborar una lista de compañías de transportes que realicen los servicios requeridos por la empresa		
RIESGO: Capacidad limitada de instalación de materiales	IMPACTO	Alta
	PROBABILIDAD	Alta
	TIPO DE RIESGO	Medio
a) Capacitar al personal encargado para mejorar procesos.		
b) Identificar posibles cuellos de botellas para mejorar procesos y disminuir perdidas de tiempo.		
c) Evaluar de manera correcta las capacidades máximas y mínimas del equipo de instalación, para cuando sea necesario crecer con el aumento de ventas.		
d) Incorporar nuevas maquinarias para la instalación de materiales.		

Elaboración: Las Autoras

**Tabla 44.** Análisis de riesgo del Modelo de Negocios

Elaboración: Las Autoras

Con la información analizada se puede observar que el más alto riesgo es la pérdida de clientes y la fidelización y la campaña publicitaria baja por lo que se recomienda aplicar las medidas de mitigación expuestas.

CAPÍTULO 7: APORTE ACADEMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



7.1 APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD HASTA LA REGIÓN

El Modelo de Negocio se realizó con el objetivo de aplicar los conocimientos impartidos por los docentes en el transcurso de tiempo de la formación profesional, esperando que este modelo propuesto sirva como guía para las empresas dedicadas a las actividades relacionadas a la venta de materiales para acabados de la construcción.

Es importante incorporar y trabajar con un Modelo de Negocio que brinda pautas claras a las empresas para conseguir objetivos y permanecer en el mercado, lo que a su vez se relaciona con una economía dinámica que crea oportunidades dentro del mismo para que los consumidores puedan elegir de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Luego de realizar los diferentes estudios, análisis y propuestas para la empresa, se presenta las siguientes conclusiones y recomendaciones para lograr un mejor desempeño de la misma.



CONCLUSIONES

- El sector de la construcción es una de las actividades más dinámicas de la economía, genera fuentes de trabajo y aporta al desarrollo económico del Ecuador y corresponde al 10% del PIB.
- La provincia del Azuay representa el 6% de los permisos otorgados a nivel nacional, según la información del INEC en el año 2017. El crecimiento de este sector en la ciudad de Cuenca se puede observar en sus alrededores con edificaciones tanto públicas como privadas, es decir, a las empresas relacionadas a este sector se les presenta mejores oportunidades de crecimiento.
- En estos últimos años este sector se ha visto afectado por las medidas gubernamentales como: el incremento del 2% en el IVA, la imposición de las salvaguardas y la Ley de la Plusvalía.
- La empresa al no contar con un modelo de negocio adecuado con respecto a su filosofía empresarial como: visión, misión, valores corporativos, objetivos y metas claras, no tiene bien definido porque está en el mercado y que es lo que quiere lograr para un mejor desarrollo dentro del mismo.
- La escisión de la empresa la afectó de manera económica y administrativa, disminuyendo capital de trabajo, personal y clientes; lo que se vio reflejado en su disminución de ventas e incremento en sus pasivos.
- El cambio de gerencia en la empresa y la toma de decisiones, afectó de manera interna, bajando el rendimiento del equipo de ventas por falta de motivación o reconocimiento por el buen trabajo realizado.
- La falta de stock adecuado de la empresa es el segundo factor más aludido, se observa que esto está afectando a sus ventas, ya que si no hay suficiente stock no se puede satisfacer la necesidad del consumidor.



- El estudio de mercado presenta que uno de los factores que la empresa debe mejorar para sus clientes es el precio de sus productos.
- En el mercado de la construcción un factor relevante en la decisión de compra es la calidad, seguido por el precio del producto, pero si un proveedor ofrece un producto con similares características, lo decisivo para su compra es el precio del mismo.
- En la actualidad los medios digitales son una herramienta muy importante para el desarrollo y crecimiento de una empresa, a pesar de que Home Deko cuenta con una página web y perfil de Facebook, no están siendo bien utilizados, pues no han tenido actualizaciones en más de un año, las preguntas en línea no son respondidas. Esto genera pérdida de potenciales clientes que utilizan estos medios y una menor presencia en el mercado.
- La empresa Home Deko en los últimos años ha sufrido una disminución en sus ventas debido a la perdida de participación de mercado, descuido de la cartera de clientes y al seguimiento de los mismos.
- Del análisis financiero se observa que la empresa tiene gastos elevados en contratación a terceros para el servicio de instalación y también un rubro alto en el servicio de telecomunicación para el personal de ventas.
- Los gastos en ventas son rubros que representa en el 2017 el 15.05% del total de ventas, siendo muy alto considerando que no se hace publicidad continua y tampoco se maneja un plan de promociones.
- Los gastos administrativos es otro de los rubros altos de la empresa representando el 11.82% del total de ventas en el año 2017 considerando que tiene 4 personas en el área administrativa.



- En los últimos años se ve un aumento considerable de deuda para la empresa aumentando su pasivo frente a su activo.
- En los años 2016 y 2017 se ve un aumento en el inventario final lo que muestra la disminución en ventas y su baja participación en el mercado.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Empresa Home Deko adoptar el modelo de negocios propuesto, en el mismo que se detallan los siguientes puntos:

- Ampliar el segmento de mercado objetivo al cual va dirigido sus productos para crecer dentro del mercado de Cuenca y luego a otros cantones.
- Usar herramientas para conocer la satisfacción del cliente por los servicios brindados por la empresa ya que esto le ayudará a fidelizar clientes, posicionararse dentro del mercado con el reconocimiento de la marca.
- Hacer uso del Plan de Marketing, ya que esto le permitirá tener un flujo constante de clientes.
- Realizar promociones en determinadas temporadas del año, esto permitirá un correcto manejo de inventarios para que haya un adecuado stock y a la vez ofertar saldos que están generando costos adicionales en su bodega.
- Realizar capacitaciones que permitan a sus empleados aumentar sus conocimientos para potencializar sus actividades dentro de cada uno de sus puestos de trabajo.
- Ampliar su portafolio de productos, al ser el precio un factor importante en la decisión de compra para los clientes, Home Deko podría incluir en su portafolio, productos con características similares que se puedan ofertar a un menor precio.
- Mantener actualizadas la página web y redes sociales de la empresa, ya que estos son medios digitales muy utilizados por los clientes en la actualidad, son medios económicos de publicidad y de mayor difusión.
- Se recomienda a gerencia mantener una mejor comunicación y relación con los empleados para generar motivación y mejor ambiente de trabajo, ya que



al contar con poco personal es más fácil lograr un equipo de trabajo comprometido con la empresa.

- Prescindir definitivamente de personal externo para realizar el servicio de instalación, lo cual disminuye significantemente el rubro de gasto en dicho servicio.
- Se recomienda a gerencia la contratación de planes ilimitados de telefonía celular para el uso de los vendedores, y línea fija sin salida a celulares para comunicarse con los clientes, con el fin de reducir costos.
- Establecer una política de ahorro en gastos de ventas y administrativos para mantener una situación financiera estable en la empresa.
- Finalmente se recomienda que la adopción del modelo de negocios planteado se dé paulatinamente, para no generar cambios bruscos en el ambiente de trabajo, ni resistencia a los cambios, ya que todos los elementos planteados contribuirán al manejo óptimo de los recursos de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

Documentos y libros utilizados

Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona(España): Centro Libros PAPF.

Banco Central del Ecuador Prev*Etimación Revista Ekos. (18 de 05 de 2018).

Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/panorama-del-sector-de-la-construccion-en-el-2017/>

BCE. (17 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

BCE. (25 de enero de 2018). *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8902>

BCE. (1 de abril de 2018). *Tasa de Interés Activa*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=activa&dt2=inflacion&anio_inicio=2016&mes_inicio=05&dia_inicio=1&anio_final=2017&mes_final=05&dia_final=1&Submit=Comparar

CANVAS, M. P. (13 de abril de 2018). Obtenido de <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/>

Chesbrough, H. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Chile: Université Libre des Sciences de l'Entreprise.

Constructor. (17 de Abril de 2018). *Mundo Constructor*. Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/panorama-del-sector-de-la-construccion-en-el-2017/>

Dessler. (2010). *Administracion* (doceava ed.).



Ekos. (05 de 07 de 2018). *2017 ¿Mejor escenario para las exportaciones?* Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9319>

Ekos. (28 de 01 de 2018). *2017 Mejor escenario para las exportaciones.* Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9319>

Ekos, R. (25 de enero de 2018). Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8902>

ElTelégrafo. (04 de 07 de 2018). *La economía de Ecuador creció 3 % en 2017.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>

Expreso.ec. (12 de Mayo de 2018). <http://www.expreso.ec/economia/la-construccion-percibe-un-bajon-superior-al-de-2016-EX1303776>.

Heredia, D. P. (02 de marzo de 2018). *El Comercio.* Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/leyplusvalia-vigencia-aprobada-asambleanacional-rafaelcorrea.html>

INEC. (25 de Marzo de 2018). Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-edificaciones-2016/>

INEC. (16 de abril de 2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf

INEC, I. d. (08 de julio de 2018). *Edificación 2014 - 2017.* Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/edificaciones/>

ISO, 9. (15 de 01 de 2019). CCM. Obtenido de <https://es.ccm.net/contents/601-iso-9000-iso-9001-e-iso-9004>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia.* Madrid(España): PEARSON EDUCACION, S.A.



L. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica, Articulación de un modelo de negocios. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

La Mejor Respuesta: Modelo de Negocio Canvas. (14 de 06 de 2018). Obtenido de <http://transmediaexperience.com/es/2014/05/que-quien-como-cuanto-la-mejor-respuesta-estas-preguntas-canvas/>

Mohs. (15 de 09 de 2018). *Escala de Dureza.* Obtenido de <http://www.areatecnologia.com/materiales/escala-de-dureza-de-mohs.html>

negocio, G. d. (2010). *Alexander Osterwalder, Yves Pigneur* . Barcelona(España): Centro Libros PAPF.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación del modelos de negocio. Barcelona (España): Centro Libros PAPF, S. L. U. 1a edición 2011.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria S.A. .

Preciado, M. P. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco conceptual*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Prezi. (s.f.). Recuperado el 06 de julio de 2017, de <https://prezi.com/bz1y4dcm9xn3/historia-del-modelado-de-negocios/>

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

SENAE. (15 de 01 de 2019). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://lopezmena.net/wp-content/uploads/2018/05/SENAE-SENAE-2018-0074-RE.pdf>

SNV. (16 de 01 de 2019). *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas*. Obtenido de https://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/guia_analisis_cadenas_productivas.pdf



SRI. (18 de 01 de 2019). *Servicios de Rentas Internas* . Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Telégrafo. (05 de 07 de 2018). *Ecuador recibió \$ 2.840,2 millones en remesas en 2017.* Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-millones-remesas>

Telégrafo. (12 de Mayo de 2018). *El sector de la construccion se reactivará.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-iva-del-12-reactivara-la-construccion>.

Telégrafo. (5 de enero de 2018). *Inflación de Ecuador* . Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-de-ecuador-de-0-20-en-2017-la-mas-baja-en-una-decada>

Telegrafo. (25 de julio de 2018). *La capital azuaya busca reducir la huella de carbono.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/cuenca-reducir-huella-carbono>

Telégrafo. (05 de 07 de 2018). *La economía de Ecuador creció 3 % en 2017.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>

Tiempo, E. (18 de 01 de 2019). *LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>

Zabala, V. (8 de Abril de 2018). *Revista Ekos.* Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11020>



ANEXOS

**ANEXO 1. Prueba piloto****OBJETIVOS**

1. Conocer el nivel de compresión de cada pregunta.
2. Identificar las fallas en la estructura de la encuesta para mejorar y corregir para su aplicación.

ANÁLISIS DE LA PRUEBA PILOTO

En este punto se analizan las preguntas con las que se presentó mayor dificultad de comprensión de parte de las personas que participaron en la encuesta piloto, y de esta manera poder modificar o eliminar las preguntas. Se resalta que las respuestas no se procesan, sino el objetivo de esta prueba es verificar la estructura de la encuesta y realizar los ajustes recomendados para la aplicación del cuestionario final.

La prueba piloto se realizó dentro de la empresa a 5 personas de manera aleatoria. Estas cinco personas fueron clientes de la empresa, por lo que pudieron llenar la encuesta completa, además fueron de distintas profesiones lo que garantiza que los ajustes que se realizaron responden a la diversidad de clientes.

Tabla A1
Análisis de la prueba piloto

PREGUNTAS	OBSERVACIONES
¿Qué actividades realiza usted?	La pregunta tenía varias opciones similares, y los encuestados tuvieron confusión en cuanto a su criterio de profesionistas, todas las opciones significan lo mismo, razón por la cual se simplificó las opciones.
De su principal proveedor ¿Qué debería mejorar?	Se corrigió la redacción de la pregunta para una mejor comprensión para las personas encuestadas.
¿Su proveedor actual de materiales para acabados de la construcción le brinda un adecuado stock de productos?	Se eliminó la pregunta, por el motivo que el objetivo de la misma, se repetía en una de las siguientes preguntas.
¿Cuáles de los siguientes factores toma usted en consideración en el	Se agrega más opciones, por lo que se eliminó algunas preguntas anteriores y



momento de realizar la compra?	las opciones se añadieron a esta nueva pregunta.
En el momento que usted realiza la compra ¿Cuáles de los siguientes factores es más importante?	La pregunta contaba con 2 opciones las cuales no dieron mayor resultado en la prueba piloto y se añadió 2 opciones más para lograr obtener la información necesaria.

Elaboración: Las Autoras



ANEXO 2. Encuesta Institución Cámara de la Construcción

ENCUESTA REALIZADA A LA INSTITUCIÓN CAMARA DE LA CONSTRUCCIÓN

Profesión: Edad: Sexo: F.... M....

1. Actualmente ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza usted principalmente?

Construcción de vivienda
Remodelaciones
Venta de material para construcción
Otro, indique.....

2. ¿Hace usted uso de materiales para acabados de la construcción?

SI..... NO.....

Si su respuesta es SI, continúe con la encuesta.

3. De la siguiente lista de empresas. ¿En cuál de ellas, usted compra principalmente los materiales para acabados de la construcción?

Duramas	Lislop
Home Deko	Palo Alto
Pintulac	Tapitex
Imporpisos	
Otro, ¿Cuál?

4. En referencia a su principal proveedor de materiales para acabados de la construcción. ¿En qué debería mejorar? Señalar las que correspondan.

Atención	
Calidad del producto	
Experiencia	
Despacho	
Precio	
Stock	
Nada, todo está bien	

5. En orden de importancia. ¿Cuál de los siguientes materiales para acabados de la construcción usted compra principalmente? Señale según su criterio, en la escala del 1 al 3, siendo 1 el que más compra y 3 el que menos compra.

Piso laminado	
Granito o cuarzo	
Muebles para acabados	

6. De la siguiente lista. ¿A través de qué medios le gustaría recibir promociones y ofertas de las empresas?

Redes Sociales

Facebook	Volantes
Twitter	Televisión
Snap chat	Radio

Instagram
E-mail

Prensa

7. Según la siguiente lista de criterios, en el momento de realizar la compra de materiales para acabados de la construcción. ¿Qué grado de importancia atribuye usted a cada uno de estos factores?

	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No es importante
Gustos / Preferencias					
Calidad del producto					
Precio					
Garantía					
Marca					
Moda					
Atención del personal					
Experiencia de la empresa					
Despacho del producto					
Stock disponible					
Instalación de Materiales (Pisos, Granitos, Cuarzos)					
Variedad de productos					

8. En el momento que usted realiza la compra ¿Cuáles de los siguientes factores es más importante? Señale dos en orden de importancia, siendo 1 el primer lugar y 2 el segundo lugar.

Calidad	
Atención	
Precio	
Rapidez	

9. ¿Usted conoce a la empresa Home Deko dedicada a la venta directa de materiales para acabados de la construcción?

SI..... NO....

Si su respuesta es positiva, continúe con la encuesta

10. ¿Usted ha comprado en la empresa Home Deko?

SI..... NO.....

11. De los siguientes materiales para acabados de la construcción que ofrece la empresa. Señale los que usted ha comprado

Piso laminado
Granito
Cuarzo
Cerámica



Muebles

.....

Otros

12. En referencia a Home Deko. ¿En qué debería mejorar?

Atención	
Calidad del producto	
Experiencia	
Despacho	
Precio	
Stock	
Nada, todo está bien	



**ANEXO 3. Tablas de verificación de datos de las encuestas realizadas a la
Institución Cámara de la Construcción de Cuenca**

TRABAJO DE CAMPO

A continuación, se presentan los datos tabulados de las encuestas realizadas al segmento de mercado indicado para el estudio.

PREGUNTA 1.

OPCIONES	PORCENTAJES
Construcción de vivienda	38%
Remodelaciones	25%
Venta de material para construcción	22%
Otro	15%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 2.

OPCIONES	PORCENTAJES
SI	82%
NO	18%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 3.

OPCIONES	PORCENTAJES
Duramas	11%
Home Deko	9%
Pintulac	22%
Imporpisos	20%
Lislop	6%
Palo Alto	17%
Tapitex	15%
Otro	0%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 4.

OPCIONES	PORCENTAJES
Atención	7%
Calidad del producto	22%
Experiencia	4%
Despacho	10%
Precio	31%
Stock	25%
Nada, todo está bien	2%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 5.

OPCIONES	MAS COMPRA	MENOS COMPRA
Piso Laminado	29%	20%
Granito o Cuarzo	45%	16%
Muebles para acabados	26%	64%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 6.

OPCIONES	PORCENTAJES
Facebook	42%
Twitter	5%
Snap chat	1%
Instagram	5%
E-mail	0%
Volantes	27%
Televisión	5%
Radio	11%
Prensa	4%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

**PREGUNTA 7.**

OPCIONES	Gustos/ Preferencias	Calidad del producto	Precio	Garantía	Marca	Moda
Muy Importante	37%	44%	25%	30%	23%	11%
Importante	56%	56%	47%	61%	57%	48%
Indiferente	5%	0%	22%	8%	16%	37%
Poco importante	1%	0%	1%	1%	4%	4%
No es importante	0%	0%	5%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

OPCIONES	Atención del personal	Experiencia de la empresa	Despacho del producto	Variedad de productos	Stock disponible	Instalación de Materiales
Muy Importante	24%	29%	30%	38%	36%	48%
Importante	67%	63%	66%	61%	58%	43%
Indiferente	9%	8%	4%	1%	6%	8%
Poco importante	0%	0%	0%	0%	0%	1%
No es importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 8.

OPCIONES	Primer lugar	Segundo lugar
Calidad	60%	11%
Atención	9%	21%
Precio	25%	40%
Rapidez	7%	27%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 9.

OPCIONES	PORCENTAJES
SI	56%
NO	44%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 10.

OPCIONES	PORCENTAJES
SI	59%
NO	41%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 11.

OPCIONES	PORCENTAJES
Piso laminado	16%
Granito	25%
Cuarzo	23%
Cerámica	27%
Muebles	9%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 12.

OPCIONES	PORCENTAJES
Atención	19%
Calidad del producto	5%
Experiencia	8%
Despacho	10%
Precio	33%
Stock	24%
Nada, todo está bien	2%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



ANEXO 4. Encuesta realizada a los empleados de la Empresa Home Deko

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo se siente laborando en la empresa?

- Muy Satisfecho _____
Satisfecho _____
Ni satisfecho, ni insatisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

2. ¿Está de acuerdo con las actividades y responsabilidades a usted asignadas?

SI _____ NO _____

3. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar sus habilidades al máximo?

SI _____ NO _____

4. ¿La empresa realiza rotación de actividades para evitar el trabajo monótono?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

5. ¿Su inmediato superior o el gerente le mantiene informado acerca de los aspectos que afectan su desempeño?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

6. Califique la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo.

- Excelente _____
Muy buena _____
Buenas _____
Mala _____

7. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo en la empresa?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

8. ¿Tiene usted facilidad de comunicación con el inmediato superior y/o con el gerente de la empresa?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

9. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente sus actividades en su trabajo?

- Muy Satisfecho _____
Satisfecho _____
Ni satisfecho, ni insatisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

10. ¿Es adecuada la coordinación que se mantiene con las otras áreas de trabajo?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

11. ¿Usted se siente seguro con las condiciones del área de su trabajo?

SI _____ NO _____

12. ¿El gerente supervisa el trabajo que usted realiza?

- Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____



13. ¿Son adecuadas las instalaciones de su área de trabajo para el buen desempeño de sus labores diarias?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

14. ¿Recibe usted capacitaciones relacionadas para el desempeño de su trabajo?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

15. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

16. ¿Le es reconocido de manera especial cuando realiza eficientemente su trabajo?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

17. ¿Son buenas para usted las condiciones salariales dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

18. ¿Para usted el nombre de la empresa y su prestigio es gratificantes?

SI _____ NO _____

19. ¿Las herramientas y/o medios tecnológicos entregados por la empresa son los adecuados para desarrollar sus actividades en el trabajo?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

20. ¿En su área de trabajo es importante e indispensable el manejo de tecnología?

Siempre _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

21. Siente que hay igualdad de trato dentro de su empresa

Muy Satisfecho _____
Satisfecho _____
Ni satisfecho, ni insatisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

22. Recibe apoyo de sus superiores

Muy Satisfecho _____
Satisfecho _____
Ni satisfecho, ni insatisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

23. Le permiten participar en las decisiones de trabajo que toman en la empresa

SI _____ NO _____



ANEXO 5. Tablas de verificación de la encuesta realizada para los empleados de la empresa Home Deko

PREGUNTA 1

OPCIONES	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJES
Muy Satisfecho	3	37,5%
Satisfecho	3	37,5%
Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	2	25,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy Insatisfecho	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 2

OPCIONES	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 3

OPCIONES	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	7	87,5%
NO	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 4

OPCIONES	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 5

OPCIONES	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 6

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	0	0%
Ocasionalmente	4	50%
Nunca	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 7

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Muy Satisfecho	1	12,5%
Satisfecho	4	50,0%
Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	3	37,5%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy Insatisfecho	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 8

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Excelente	3	37,5%
Muy Buena	3	37,5%
Buena	2	25,0%
Mala	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 9

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	5	62,5%
Ocasionalmente	3	37,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 10

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	1	12,5%
Ocasionalmente	7	87,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 11

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	3	37,5%
Ocasionalmente	4	50,0%
Nunca	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 12

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	3	37,5%
Ocasionalmente	5	62,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 13

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	1	12,5%
Ocasionalmente	7	87,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 14

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 15

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	3	37,5%
Ocasionalmente	5	62,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 16

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	7	87,5%
Ocasionalmente	1	12,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 17

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	0	0,0%
Ocasionalmente	6	75,0%
Nunca	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 18

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	0	0,0%
Ocasionalmente	6	75,0%
Nunca	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 19

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	6	75,0%
Ocasionalmente	2	25,0%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 20

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Siempre	7	87,5%
Ocasionalmente	1	12,5%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 21

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Muy Satisfecho	1	12,5%
Satisfecho	4	50,0%
Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	1	12,5%
Insatisfecho	2	25,0%
Muy Insatisfecho	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



PREGUNTA 22

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
Muy Satisfecho	2	25,0%
Satisfecho	4	50,0%
Ni Satisfecho, ni Insatisfecho	0	0,0%
Insatisfecho	2	25,0%
Muy Insatisfecho	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras

PREGUNTA 23

OPCIONES	N° TRABAJADORES	PORCENTAJES
SI	7	87,5%
NO	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las Autoras



ANEXO 6. Entrevista al propietario de la Empresa Home Deko

Entrevista a propietario de la Empresa Home Deko.

Nombre del Entrevistado: Sr. Esteban Donoso.

Nombre de la Empresa: Home Deko.

Fecha de la entrevista: lunes 15 de agosto de 2018

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa y que hace para que esta se cumpla?

La empresa creo un portafolio más amplio que trabaja conjuntamente con los productos que comercializamos para poder ofrecer un servicio integral al cliente e incrementar el volumen de las ventas.

2. ¿Cuáles son los recursos clave que dispone la empresa y como los gestiona?

Materia prima para poder elaborar el mobiliario, producto terminado en el caso del producto que importamos y para ellos trabajamos generando confianza para generar crédito con nuestros proveedores.

3. ¿Posee la empresa socios que considere clave para crear la propuesta de valor perseguida por la empresa?

En este momento consideramos socios estratégicos a nuestros proveedores ya que con ellos estamos haciendo alianzas con productos que tienen costo para exhibición y proyectos como muestra de nuestro trabajo.

4. ¿Cómo definiría usted el segmento de mercado en el cual participa actualmente?

El mercado al cual está dirigido nuestros productos y servicios es medio – alto.



5. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa Home Deko para su crecimiento?

El capital de trabajo es factor muy importante, ya que en algunas operaciones la empresa carece de producto terminado que se importa.

6. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para dar a conocer su producto?

Por medio de redes sociales, periódico, visitas a constructores y recorridos diarios de puerta en puerta.

7. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta en función del producto y su distribución?

Realizamos una visita técnica para poder determinar lo requerido por el cliente y en seguida se procede a presupuestar para poder cerrar la venta, canalizamos a través de distribuidores

8. ¿Cuáles son los costos más representativos que la empresa maneja actualmente?

Los costos más representativos para la empresa son los arriendos, mano de obra y sueldos del personal.



ANEXO 7. Tabla para determinar la selección de los productos cadena de valor

Producto	Piso laminado	Perfiles	Granito/Cuarzo	Muebles	Piedra	Ceramica/Por celanato	Madera
Características							
Producto de mayor rotacion	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Producto mas Representativo	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Buena Participacion en el mercado	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Producto utilizado por la mayor parte de los clientes	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO
Producto complemento	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Vida util del producto corta	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Producto economico	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Nuevo producto	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Falta de promocion del producto	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
Producto nacional	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Total número de respuestas SI	5	7	4	3	2	2	2

Elaboración: Las Autoras



ANEXO 8. Simbología del flujo de la cadena de valor

SIMBOLO	REPRESENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Eslabón de la CV	Cada eslabón de la cadena de valor
	Actividad comercial específica	Actividades comerciales de la cadena de valor
	Operador de la CV	Actores directos de la cadena: proveedores, intermediarios, constructoras y propietarios de viviendas.
	Prestador de servicios de apoyo a nivel meso	Supervisores del cumplimiento de estándares de calidad.
	Patrocinador de la CV nivel macro	Encargados de regular, proteger las actividades del entorno en bienestar de la sociedad.
	Relación contractual establecida formalmente.	Relación entre los diferentes actores en la cadena.



Elaboración: Las Autoras



ANEXO 9. Proforma para presupuesto de Publicidad

ANEXO 9. Proforma para presupuesto de Publicidad

Color nova
IMPRENTA + + + +

15 de octubre 2018

Señores
HOMEDEKO
Verónica García
Ciudad.-

Estimada Verónica:

Siempre dispuestos e interesados a servirles, nos es grato cotizar sus requerimientos con la siguiente proforma:

No. DE PROFORMA: MN 016942			
----------------------------	--	--	--

PRODUCTO: FLYERS

TAMAÑO (cm): Ancho x Alto: 15 X 21

PAPEL: Couché Brillo 150g 11700

IMPRESIÓN: A Cuatro Colores en Dos Lados

ACABADOS:

Cantidad:	Precio Unitario	Precio
Opción 1: 5000	\$ 0,0306	\$ 153,23
Opción 2: 10000	\$ 0,0245	\$ 244,79

VALIDEZ DE LA OFERTA: 8 días
NOTA: Estos precios no incluyen IVA
PLAZO: 4 - 6 días hábiles a partir de la aprobación de los artes.
FORMA DE PAGO: 70% inicial y 30% contra entrega
ARTES: Estos serán entregados en formatos compatibles con adobe.
Esperamos cumplir con sus expectativas,
Atentamente,
Diego S. Jara
GERENTE
gerencia@colornova.net

Vargas Machuca 13-66 y Río Bravo (A dos cuadras de la plaza Rotary)
Telfs: 072 829 444 / 072 841 777

Color nova
IMPRENTA + + + +



ANEXO 10. Proforma plan celular

CONSIDERACIONES GENERALES DE LA OFERTA VOZ

Telefónica cuenta actualmente con planes corporativos más beneficios al menor costo, el cual los detallo a continuación según la petición de su prestigiosa empresa.

PLAN FUSIÓN ILIMITADO ZONAS 3 GB DE \$25,00 + IMPUESTOS

3000 MB para navegar + 1000 MB por 12 meses.

LLAMADAS ILIMITADAS A TODO DESTINO (Movistar, Claro, CNT y convencional).

25 minutos LDI a 17 países.

1500 mensajes de texto.

WhatsApp gratis.

Facebook gratis.

Movistar Play 4000 MB (series + películas + Canales en vivo).

Próximamente nos unimos NETFLIX.

Movistar Cloud (20 GB de almacenamiento para su teléfono).

Familia Light

***Oficina en la NUBE (dominio para su empresa)**

***Soporte Gurú (Ingeniero en sistemas disponible 24*7)**

PLAN FUSIÓN MOVISTAR 2GB DE \$20,00 + IMPUESTOS

2000 MB para navegar +1000 MB por 12 meses.

400 minutos todo destino (Claro, CNT y convencional).

Llamadas ilimitadas de Movistar a Movistar.

RPM.

25 minutos LDI a 17 países.

1000 mensajes de texto.

WhatsApp gratis.

Facebook gratis. Movistar Play 2000 MB (Series + películas + canales en vivo).

Próximamente nos unimos NETFLIX.

PLAN FUSIÓN MOVISTAR 1.5 GB DE \$15,00 + IMPUESTOS

1500 MB para navegar + 1000 MB por 12 meses

250 minutos todo destino (Movistar, Claro, CNT y convencional).

RPM

30 minutos LDI a 6 países

500 mensajes de textos

WhatsApp gratis

Facebook gratis. Movistar Play 1500 MB (Series + Películas + Canales en vivo).

Próximamente nos unimos NETFLIX.

Telefónica