

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**“Eli Muebles: Análisis de las limitaciones financieras y la administración de cobranzas en un negocio artesanal en Azuay, Ecuador”**

Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciado  
en Administración de Empresas


**Autores:**

Jose Arturo Cando Espinoza

Bryam Fernando Tenesaca Ayala

**Director:**

Katherine Tatiana Coronel Pangol

ORCID:  0000-0003-4370-756X

**Cuenca, Ecuador**

2025-09-23

## Resumen

Este caso presenta la situación de Eli Muebles, una microempresa artesanal ubicada en la provincia del Azuay, Ecuador, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, fundada en el año 2000 por una pareja de emprendedores. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, la investigación identifica como problema central la gestión manual y tradicional de procesos clave como la cobranza, la administración financiera y el control de inventarios, lo que limita la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio enfrentándose a desafíos significativos en un entorno cada vez más digitalizado e industrializado. Ante esta problemática, el propósito del estudio fue identificar y sugerir alternativas que fortalezcan la gestión de la empresa. Se evaluaron tres soluciones principales: implementación de pagos electrónicos en el local, creación de un sitio web con e-commerce, y digitalización financiera mediante software contable con control de inventarios. A través de una matriz de preferencias, se determinó que la opción más viable es la incorporación de medios de pago electrónicos, que requieren una inversión estimada de \$400 dólares y permitiría mejorar la liquidez, facilitar las ventas y reducir la dependencia del efectivo. En conclusión, Eli Muebles se encuentra en un punto de inflexión que exige adaptabilidad e innovación. La implementación de medios digitales de pago representa el primer paso para fortalecer su posición en el mercado, mientras se sientan las bases para una futura digitalización integral de sus operaciones.

*Palabras clave del autor:* digitalización de pagos, mueblería artesanal, matriz de preferencias



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

This case presents the situation of Eli Muebles, a small artisanal business located in the province of Azuay, Ecuador, dedicated to the manufacturing and sale of furniture. It was founded in the year 2000 by an entrepreneurial couple. Through both qualitative and quantitative approaches, the study identifies the main issue as the manual and traditional management of key processes such as collections, financial administration, and inventory control. This limits operational efficiency and the business's sustainability, especially in the face of significant challenges within an increasingly digital and industrialized environment. In response to this problem, the objective of the study was to identify and propose alternatives to strengthen the company's management. Three main solutions were evaluated: implementing electronic payments at the store, creating a website with e-commerce capabilities, and adopting financial digitalization through accounting software with inventory control. A preference matrix revealed that the most viable option is the implementation of electronic payment methods, which would require an estimated investment of \$400 and would improve liquidity, facilitate sales, and reduce dependence on cash. In conclusion, Eli Muebles stands at a turning point that demands adaptability and innovation. The introduction of digital payment methods represents a first step toward strengthening its market position, while laying the groundwork for the future comprehensive digitalization of its operations.

*Author Keywords:* digital payment systems, artisanal furniture business, preference matrix



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.  
Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

**Índice de contenido**

Sección I. Formulación del caso .....	11
Los muebles en el Mundo .....	11
Los muebles en el Azuay-Ecuador.....	11
El artesano y los muebles (mueblerías artesanales) .....	12
Consolidación e historia de Eli Muebles .....	13
El cambio de fábrica de Eli Muebles a Paute.....	13
Evolución de las ventas.....	14
Ingresos No Operacionales .....	16
Evolución de los gastos.....	17
Organigrama de Eli Muebles.....	18
Proveedores de Eli Muebles .....	19
Portafolio de productos .....	19
Competidores .....	20
Adaptación al mercado .....	21
Relación con los Stakeholders .....	22
La comercialización y distribución .....	23
Dirección futura de la empresa .....	24
Anexos Sección I.....	52
Sección II. Resolución del caso .....	26
Descripción del caso-problema .....	26
Antecedentes .....	26
Contexto general.....	26
Unidad de análisis .....	27
Funcionarios y áreas involucradas.....	27
Hechos o acontecimientos relevantes .....	28
Problema General de Eli muebles.....	28

Diagrama de árbol y los 5 porqués.....	31
Matriz BCG .....	32
Alternativas de solución .....	33
Primera Solución: Políticas de crédito .....	33
Segunda solución: Digitalización integral empresarial.....	35
Tercera Solución: Gestión financiera y control de inventarios .....	38
Selección de la mejor alternativa.....	39
Matriz de preferencias .....	39
Criterios de evaluación .....	40
Análisis de los resultados .....	41
Decisión del caso.....	42
Plan de acción .....	43
Análisis de la implementación de la solución.....	44
Conclusiones y recomendaciones.....	47
Referencias .....	49
Anexos Sección II.....	52

## Índice de figuras

Figura 1 Árbol de problemas.....	31
Figura 2 Matriz BCG.....	32

**Índice de tablas**

Tabla 1 Ventas del año 2010 al 2024.....	15
Tabla 2 Ingresos no Operacionales del año 2010 al 2024.....	17
Tabla 3 Gastos del año 2010 al 2024.....	18
Tabla 4 Matriz de ventajas y desventajas para alternativa .....	136
Tabla 5 Matriz de ventajas y desventajas para alternativa .....	238
Tabla 6 Matriz de ventajas y desventajas para alternativa.....	340
Tabla 7 Matriz de preferencias.....	42
Tabla 8 Plan de acción de la solución.....	45
Tabla 9 Proyección para Eli Muebles sin aplicar la solución.....	46
Tabla 10 Proyección para Eli Muebles aplicando la solución.....	47

### Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, Arturo y Elizabeth, quienes, con su cariño y apoyo incondicional, me enseñaron a superar los obstáculos de la vida y tener la garra para culminar esta carrera. Gracias por confiar en mí y por aconsejarme a lo largo de mi vida.

A mi hermana, por ser una luz que ha guiado mi camino estudiantil y ser mi referente en los temas académicos, gracias por motivarme a seguir aprendiendo varios idiomas, por compartir tus criterios diferentes y enseñarme que la vida es más bonita cuando tienes más amigos.

A mi mejor amigo, Josué Orellana, por siempre estar presente y ser parte de la familia, aprecio mucho la motivación que recibo para culminar mis estudios, el apoyo en los peores momentos de mi vida y la hermandad que tenemos.

A mi primo, Christian, por siempre enseñarme que la vida también tiene que ser recreativa.

A mis amigos y futuros colegas, quienes, con su compañía, palabras de aliento y los momentos compartidos hicieron que este largo proceso sea más llevadero y especial.

A Fernando, compañero de tesis y de colegio, ya tenemos muchos años de amistad desde que fuimos compañeros en el paralelo b y siempre nos hemos apoyado el uno al otro. Gracias por los buenos y malos momentos compartidos y por caminar conmigo en esta etapa tan importante.

A mis compañeros de BJJ, quienes, con sus lecciones de vida y consejos, han hecho de mí una mejor persona, mucho más enfocada en mis objetivos y mucho más disciplinada.

### Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por haberme brindado la fortaleza, la salud y la sabiduría necesaria para afrontar con firmeza, tanto los momentos más difíciles como los más gratificantes de mi vida.

A mis queridos padres, Marco y Anita, quienes han sido los pilares fundamentales de mi formación. Gracias por sus enseñanzas, valores y amor incondicional que me han guiado desde niño como de adulto.

A mis queridos hermanos, Milton y Marbin, por ser mis compañeros de vida. Les agradezco profundamente por su amor fraternal y su apoyo incondicional.

A mi abuelito Leónidas, que desde el cielo nos observa con orgullo y quien siempre soñó con ver a sus nietos graduarse, y este logro también es suyo.

A todos mis tíos, tías, primos, primas por ser parte esencial en mi vida con su apoyo y buenos deseos.

A mis grandes amigos que pude hacer en la universidad, en especial a José Cando, por estar presente en este proceso de titulación y por compartir conmigo valiosos momentos desde nuestra etapa del colegio hasta la vida actual.

A una persona especial que, sin proponérselo, me enseñó a no esconder la mano cuando tiró la piedra.

Y finalmente, a mí mismo, por no rendirme, por mantenerme firme en mis metas, por luchar por mis sueños y por darme la oportunidad de brindarle esta alegría a quienes más amo.

## Agradecimiento

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de titulación. Cada apoyo recibido fue esencial para el desarrollo y culminación de este estudio de caso.

Queremos agradecer a la Ing. Katherine Coronel, nuestra tutora, por su valioso acompañamiento, orientación académica, compromiso durante todas las etapas del caso. Su experiencia y disposición fueron fundamentales para guiarnos con criterio y claridad.

También extendemos un agradecimiento especial a la Ing. Vanessa Rojas y al Ing. Juan Carlos Aguirre, expertos en el tema, por brindarnos observaciones oportunas y relevantes que enriquecieron sustancialmente el enfoque de nuestra investigación.

Nuestro reconocimiento también se dirige a Eli Muebles, por abrirnos sus puertas y permitirnos conocer de cerca su funcionamiento. Su colaboración fue clave para la obtención de información real y aplicable.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, amigos y a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, aportaron con su tiempo, palabras de aliento o conocimientos. Cada gesto de apoyo nos motivó a seguir adelante y a concluir con éxito esta etapa académica.

## Sección I. Formulación del caso

### Los muebles en el Mundo

A lo largo de la historia, las sociedades han cimentado su desarrollo en el aprovechamiento de los recursos naturales, transformándolos en bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida. Muchas sociedades del pasado, desde la Isla de Pascua hasta los mayas, alcanzaron picos de población y complejidad solo para declinar o desaparecer, debido a que destruyeron inadvertidamente los recursos ambientales de los cuales dependían, incluidos los bosques, el suelo, el agua y los alimentos silvestres (Diamond, 2005). En la actualidad, la globalización ha intensificado esta dinámica al expandir mercados y consumo, lo que eleva la presión sobre recursos como el agua, el petróleo, la madera y los suelos. Esto subraya la urgencia de incorporar principios de sostenibilidad en las políticas de desarrollo para mantener el equilibrio ecológico y garantizar nuestro futuro.

La evolución de la industria de los muebles ha estado marcada por diversos factores que influyen directamente en su desarrollo, tales como la extracción de la materia prima, el impacto económico y ambiental, la disponibilidad de mano de obra y el enfoque en el diseño. Cuestionamientos sobre la sostenibilidad de un modelo de crecimiento económico basado en la transformación de recursos naturales, ha generado una búsqueda de alternativas de recursos que puedan sustituir a la madera, con materiales como metales, vidrio, madera reciclada y resinas. En el caso de América Latina, este modelo ha estado marcado por una extracción intensiva de dichos recursos, lo que ha generado impactos ambientales severos y serias dudas sobre su sostenibilidad (Gudynas, 2011). Esta transformación no solo responde a criterios ecológicos, sino que también abre nuevas posibilidades para el diseño creativo, la competitividad empresarial y la generación de valor en mercados cada vez más exigentes con el cuidado ambiental.

### Los muebles en el Azuay-Ecuador

En Ecuador, los muebles artesanales representan una expresión cultural profundamente ligada a la identidad de muchas familias, especialmente en zonas donde la tradición de trabajar la madera se ha transmitido por generaciones. Es por esto que la producción y comercialización de estos productos es un componente importante dentro de la economía ecuatoriana generando empleo y aportando al sostenimiento de comunidades dedicadas a este oficio.

Azuay cuenta con una población estimada de 800.000 personas y abarca una superficie de 8.639 km<sup>2</sup>, lo que la consolida como una zona estratégica dentro del país y la posicionan como un referente en la producción de mobiliario artesanal, gracias a la elaboración que se realizan en varios de sus cantones, donde se priorizan aspectos como la calidad y el diseño vanguardista. Estas características han convertido a sus productos en una opción atractiva para el mercado nacional e internacional.

La fabricación de muebles se lleva a cabo mediante dos enfoques principales, el artesanal e industrial. En la mayor parte de ciudades del Ecuador predomina el método artesanal, donde los obreros tienen sus respectivos talleres y trabajan en función a su demanda, la mayor parte de estos artesanos se concentran en las provincias de Manabí, Azuay y Loja, mientras que la fabricación industrial, orientada a la producción en grandes volúmenes y apoyada en maquinaria especializada, se encuentra mayoritariamente en centros urbanos de Pichincha y Guayas. En Ecuador, los esfuerzos de cooperación al desarrollo han priorizado preservar la producción artesanal en lugar de reemplazarla con producción industrial, promoviendo el crecimiento de microempresas como talleres artesanales (Alonso Aguilar et al., 2024).

Dentro de la provincia del Azuay, el cantón Cuenca es el que más destaca en términos de fabricación y comercialización de muebles artesanales, ya que cuenta con una gran población y superficie, siendo también la tercera ciudad más importante del país, además es un motor económico para la región debido a que la ciudad cuenta con pequeños y medianos emprendedores que forman parte del sector manufacturero, con énfasis en áreas como la carpintería, la metalmecánica y la producción textil (Cajamarca-Zúñiga et al., 2024).

Según el portal *Ekos*, en una publicación del año 2018 se menciona que “la industria azuaya es una industria sólida, que innova, que compite en el mundo por su calidad y que es sensible de manera permanente con las necesidades sociales” (“Azuay, una provincia con buenos niveles de actividad económica”, 2018, párr. 13). El mueble cuencano es reconocido a nivel nacional por su calidad, a pesar de que, no existen datos actualizados, según el Censo Económico del año 2013 la industria de muebles reunía un aproximado de 482 fábricas que daban un resultado económico de 59,6 millones de dólares representando un 41% de la producción nacional.

### **El artesano y los muebles (mueblerías artesanales)**

En el contexto ecuatoriano, la Ley de Defensa del Artesano establece los criterios para ser reconocido como artesano. Según lo señalado en el artículo 2, se define al artesano como “la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes” (República del Ecuador, 1997).

Además, el artículo 7 del reglamento indica: “Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano” (República del Ecuador, 1997). Entre los beneficios que reciben los artesanos están la exoneración de algunos impuestos y aranceles.

Los artesanos especializados en trabajo de maderas cuentan con ventajas con respecto a la cantidad y los tipos de materia prima que pueden conseguir, según Duarte y Santo (2019) “El Ecuador cuenta con una innumerable variedad de maderas, tanto en cultivos exóticos como forestales, esto es gracias a la ubicación geográfica del Ecuador” (p. 1). De igual manera,

podemos considerar como artesanía a la definición plasmada por Roncancio (como se citó en Rivas, 2018): “la artesanía es el resultado de la creatividad y la imaginación, plasmado en un producto en cuya elaboración se han transformado racionalmente materiales de origen natural, generalmente con procesos y técnicas manuales” (p. 81). Se podría entender a las mueblerías artesanales como la fabricación de muebles a mano de artesanos con modelos únicos, destacando las preferencias de los clientes y la capacidad de personalización en cada producto.

### **Consolidación e historia de Eli Muebles**

En la época de juventud de los dueños, el Ingeniero Arturo Cando desarrollaba sus actividades económicas siendo dueño y socio de una pequeña fábrica artesanal de muebles que la compartía con su hermano, el nombre de esta fábrica era “Mueblería Cando” que estaba ubicada en el centro de la ciudad, en las calles Sangurima y Tomas Ordoñez. Por otro lado, Elisabeth Espinoza, futura profesional, se encontraba finalizando sus estudios de tercer nivel y a la vez comenzó un proyecto con su compañera de la universidad, el cual surgió del trabajo de titulación que se encontraban realizando y consistía en crear una empresa de muebles, la cual tuvo éxito y hasta la fecha sigue operativa, bajo el nombre de “Stilo Muebles”. Desde el momento en el cual Arturo y Elizabeth se conocieron, tuvieron una conexión única y con el pasar del tiempo decidieron casarse y consolidar un taller de muebles artesanales que iría creciendo con el pasar del tiempo, por parte de Arturo Cando decidieron cerrar la empresa “Mueblería Cando” y en el caso de Elisabeth Espinoza, vendió la parte de sus acciones de “Stilo Muebles” a su compañera, ambos reunieron efectivo y capitales muebles como máquinas de corte y confección. Con la finalidad de comenzar con la historia desconocida pero muy esperada de su nueva empresa de muebles.

Con el pasar de los años la pequeña carpintería que se creó con el sueño emprendedor de la pareja recién casada, se fue convirtiendo en un taller ya más tecnificado, pero sin dejar la esencia de lo artesanal que resalta y es la razón de ser de la mueblería “Eli Muebles”. Actualmente, la mueblería tiene dos locales comerciales, la matriz ubicada en la ciudad de Cuenca, Sangurima 2-29 y la segunda en Zhumir-Paute donde además se encuentra la fábrica.

Por otro lado, el número de sus trabajadores incrementó de 2 colaboradores hasta llegar a 10 trabajadores en su mejor tiempo operativo y comercial, así mismo las máquinas ebanistas que fue adquiriendo la mueblería le han ayudado a mejorar sus procesos de elaboración de muebles y han reducido los tiempos y mejorando la calidad de los acabados de muebles.

### **El cambio de fábrica de Eli Muebles a Paute**

La historia de Eli Muebles comenzó en Cuenca, en la década de 1990, como un pequeño taller de carpintería que combinaba la tradición artesanal con procesos modernos de fabricación. En sus inicios, operaba desde un espacio reducido, ubicado en el corazón de la

ciudad, donde la dedicación y el talento de sus fundadores, el ingeniero Arturo Cando Orellana y Elisabeth Espinoza Orellana, marcaron el rumbo hacia la excelencia.

Cuenca fue el epicentro de las operaciones de Eli Muebles, tanto en la producción como en la atención al cliente. Su enfoque en ofrecer productos personalizados y de alta calidad les permitió construir una reputación sólida en el mercado local. Sin embargo, a medida que la empresa crecía, también crecían sus retos como las limitaciones de espacio y las crecientes demandas del mercado comenzaron a dificultar el manejo eficiente de sus operaciones en la ciudad.

Fue entonces cuando optaron por trasladar parte de sus operaciones a Paute, una decisión que no solo respondía a las necesidades logísticas, sino también a una visión estratégica de expansión. Este cambio representaba una oportunidad para aprovechar el potencial de un entorno menos congestionado, con costos operativos más manejables y una conexión más cercana con las comunidades de la región.

El traslado hacia Paute marcó un antes y un después en Eli Muebles. ya que la empresa no solo encontró el espacio físico necesario para ampliar su capacidad productiva, sino que también pudo diversificar su oferta. En este nuevo entorno, se fortalecieron los lazos con proveedores locales y se optimizaron los procesos de entrega hacia mercados más alejados. La transición permitió a Eli Muebles adaptarse a las nuevas demandas del mercado. La fábrica en Paute se convirtió en un centro neurálgico para la innovación, incorporando materiales sostenibles y técnicas modernas, mientras conservaba la esencia artesanal que siempre los distinguió. Este cambio no solo benefició a la empresa, sino también a la comunidad local, generando empleo y promoviendo el desarrollo económico de la zona.

### **Evolución de las ventas**

Al analizar las ventas podemos observar que desde el 2010 hasta el 2013, existe un patrón muy significativo de ventas superior al promedio de ventas anuales; en los meses de abril, mayo, julio y diciembre. Además, para el año 2014 podemos observar que los mejores meses de ventas fueron febrero, octubre y diciembre, siendo meses atípicos respecto a los años anteriores. Por otra parte, desde el año 2015 hasta el año 2019, ha existido mayor diversificación de ventas entre los meses de esos años, siendo los mejores meses en promedio enero, febrero, mayo y diciembre.

En el año 2020 tras la pandemia del Covid-19, hubo un parón en la economía por esta crisis humanitaria, afectando de forma directa a Eli Muebles lo que provocó una caída gigantesca en sus ventas en los meses de marzo, abril y mayo. Debido al confinamiento obligatorio por parte de todos los gobiernos del mundo. Luego de esos meses de caos y crisis financieras la economía poco a poco se fue recuperando en el transcurso de ese año, en el cual podemos observar una venta superior al promedio en los meses de julio y octubre.

Desde el año 2021 hasta el año 2024, los mejores meses de ventas son enero, junio y diciembre. Estando por encima del promedio de ventas anuales y siendo los meses que años pasados han seguido con el mismo patrón de ventas.

**Tabla 1**

Ventas del año 2010 al 2024

Año	Total de Ventas
2010	\$136.438,55
2011	\$141.805,14
2012	\$149.630,25
2013	\$135.702,51
2014	\$160.762,50
2015	\$101.515,00
2016	\$79.380,50
2017	\$93.818,40
2018	\$73.021,15
2019	\$96.568,00
2020	\$43.593,51
2021	\$61.972,51
2022	\$47.972,00
2023	\$47.203,98
2024	\$44.686,00
Total	\$1.414.070,00

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

En la tabla anterior se muestra el consolidado de ventas en términos monetarios reflejado en dólares americanos. En el periodo 2010 al 2014, las ventas anuales en ese periodo fueron superiores al 13% del promedio total. Con un valor de 724.000 dólares americanos. Desde el año 2015 hasta el año 2019, las ventas disminuyeron con un promedio del 9% en este periodo respecto al total de las ventas. Con un valor aproximado de \$444.000 dólares americanos en las ventas totales de ese periodo, lo que representa un decremento de las ventas en \$280.000 dólares en el mismo periodo de tiempo, esto es debido a diferentes factores como el decrecimiento del poder adquisitivo de la clase media y clase baja y por la competencia deshonestas.

El año 2020 debido a la pandemia mundial por el Covid-19 y al confinamiento obligatorio en el Ecuador en los primeros días de marzo hasta los primeros días de junio cayeron

representando un 4,42% del total de ventas. Las ventas de ese año fueron de \$43.500, siendo el peor año de ventas registrado en la historia de esta empresa.

Desde el año 2021 hasta el 2024, se nota un leve realce económico luego del año del Covid-19, sin embargo, el promedio de estos años sigue siendo muy bajo, debido a los gobiernos de turno, la difícil situación económica que el Ecuador ha atravesado, los paros nacionales, la falta de seguridad, la no inversión extranjera y por último la crisis eléctrica que frenó gravemente a la economía. Teniendo unas ventas totales en estos últimos 4 años de \$201.000 dólares americanos aproximadamente, lo que no es ni la tercera parte del periodo 2010 al periodo 2014 que fueron los mejores años para la empresa.

### **Ingresos No Operacionales**

Otras actividades que aportan en los ingresos de Eli Muebles se han desarrollado por fuentes alternativas que fortalecen su estabilidad financiera. Entre estas destaca el arrendamiento de espacios comerciales en un local propio ubicado en el sector de Zhumir, donde actualmente operan pequeños negocios como heladerías, bazares y, más recientemente, locales dedicados a la venta de plantas y artesanías típicas.

Adicionalmente, uno de los espacios disponibles dentro del mismo inmueble ha sido arrendado para el funcionamiento de un restaurante, lo que representa otra fuente de ingreso para la empresa. Esta modalidad de arriendo permite maximizar el aprovechamiento de la infraestructura y seguir diversificando las entradas económicas sin incurrir en costos operativos directos, contribuyendo así a una mayor sostenibilidad financiera para la empresa. Este ingreso por concepto de alquiler genera una entrada económica regular, lo que permite a la empresa mitigar los efectos de la variabilidad en sus ventas, especialmente en temporadas de baja demanda o en situaciones económicas adversas como paros nacionales, crisis de energía eléctrica, entre otros. Dado que se trata de un ingreso mensual fijo, aporta previsibilidad y facilita una gestión financiera más estable.

**Tabla 2**

*Ingresos no Operacionales del año 2010 al 2024*

Año	Total de Ingresos no Operacionales
2010	\$0
2011	\$0
2012	\$4.200
2013	\$6.000
2014	\$6.000
2015	\$6.000
2016	\$6.000

2017	\$7.200
2018	\$7.200
2019	\$7.200
2020	\$3.500
2021	\$6.000
2022	\$6.000
2023	\$8.400
2024	\$8.400
Total	\$82.700

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

### **Evolución de los gastos**

Es importante señalar que existen variables o factores que impactan de manera directa o indirecta a la economía ecuatoriana, por ende, a la mueblería. Existen factores como impuestos, población, protestas, pandemias, catástrofes naturales, entre otros. La provincia del Azuay no ha sido la excepción de estos factores.

Para comprender mejor los gastos realizados por Eli Muebles, es fundamental examinar año a año los meses en los que se registraron mayores egresos. Entre los años 2010 y 2024, Eli Muebles mostró una variabilidad considerable en la proporción que representaron sus gastos frente a las ventas anuales. En el primer tramo del periodo, entre 2010 y 2014, los costos operativos alcanzaron niveles significativos, con porcentajes que oscilaron entre el 64,40% y el 101,26%, siendo 2011 el año más crítico, cuando los egresos superaron los ingresos totales. En contraste, 2014 reflejó una mejor eficiencia, con un 64,40%, lo que indica un mejor manejo de los recursos en ese momento.

Durante los años 2015 a 2019, la relación entre gastos y ventas se estabilizó. En este lapso, los porcentajes se ubicaron en su mayoría por debajo del 70%, destacando 2019 con el valor más bajo del periodo, equivalente al 55,94%. Este comportamiento puede interpretarse como un control más efectivo del gasto en comparación con años anteriores.

No obstante, a partir de 2020 la situación comenzó a deteriorarse. Aunque en ese año se registró un valor del 81,78%, ya en 2022 y 2023 los gastos nuevamente superaron los ingresos, alcanzando el 113,67% y 111,34%, respectivamente. Esta situación refleja una estructura financiera desequilibrada, probablemente originada por la disminución de las ventas sin una reducción equivalente de los egresos. Para el año 2024, el indicador permaneció elevado con un 101,39%, lo cual mantiene vigente la necesidad de tomar decisiones estratégicas orientadas a optimizar la eficiencia administrativa de la empresa.

La crisis sanitaria representó un desafío considerable, ya que redujo drásticamente la compra de insumos, materiales y contratación de mano de obra. De hecho, hubo meses en los que las compras fueron nulas, como sucedió en abril y mayo de 2020. Este impacto económico afectó seriamente a Eli Muebles, obligando a la empresa a adaptarse y encontrar estrategias para recuperarse en un contexto de cambios en la vida cotidiana. Luego en el 2022, se percibe un cambio en la tendencia de compras, aunque esta sigue viéndose influenciada por factores externos que continúan afectando a una economía que aún enfrenta los efectos de la crisis global una de ellas puede ser el aumento en el IVA del 12% al 15%.

**Tabla 3**

*Gastos del año 2010 al 2024*

Año	Total de Compras
2010	\$112.307,28
2011	\$143.591,23
2012	\$113.287,76
2013	\$96.095,69
2014	\$103.531,12
2015	\$68.045,20
2016	\$67.951,40
2017	\$54.939,48
2018	\$46.968,16
2019	\$54.016,16
2020	\$35.649,37
2021	\$42.358,62
2022	\$54.528,55
2023	\$52.555,58
2024	\$45.307,72
<b>TOTAL</b>	<b>\$1'091.133,32</b>

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

### **Organigrama de Eli Muebles**

Eli Muebles está conformada con una estructura simple y directa, típica de una microempresa familiar. Esta forma de organización responde a un modelo centralizado, donde las decisiones importantes se toman de manera interna y sin mayor delegación jerárquica (Molina et al.,

2016). La gestión se encuentra liderada por sus fundadores, quienes no sólo dirigen el negocio, sino que también asumen tareas operativas en áreas clave.

Las actividades se distribuyen en tres áreas principales: administrativa, comercial y de producción. En la sede principal, ubicada en Cuenca, operan una persona que cumple funciones administrativas básicas, atención al cliente y ventas. Esta concentración de responsabilidades sugiere una alta carga de trabajo y escasa diferenciación entre funciones. Por otro lado, la producción se realiza en la sucursal ubicada en Paute, donde tres operarios se encargan de tareas específicas como el lacado y el armado del mobiliario. En casos puntuales, la empresa recurre a trabajadores externos para servicios adicionales como cubiertas de granito, lo que le permite ampliar su oferta sin comprometer su estructura interna. (Ver Anexo A)

Además, la contabilidad no está integrada al diario de la empresa, sino que es gestionada por una profesional externa encargada de las obligaciones tributarias. Esta modalidad limita la capacidad de Eli Muebles para llevar un control financiero permanente, algo esencial para su proyección a largo plazo.

### **Proveedores de Eli Muebles**

Los proveedores son sumamente importantes dentro de la empresa ya que favorecen en la cadena de suministro de una forma eficiente y segura. La mueblería cuenta con cuatro proveedores principales, tres de ellos se ubican dentro de la provincia del Azuay y el otro proveedor en el Guayas. A través de los años la empresa ha ganado confianza para con los proveedores, lo cual le ha permitido llegar a acuerdos financieros muy importantes como proporcionarle financiamientos directo en las mercancías y a su vez facilidades de pago de 30 y de 60 días condicionado al monto de cada pedido, lo que le ha permitido de manera indirecta financiarse a lo largo del tiempo.

Los proveedores que tiene “Eli Muebles” dentro del Azuay son *Tapitex M&B CIA. LTDA*, *Comercial Andrade*, *Comercial Pinaure*, *Providrio*, entre otros. Estos proveedores tienen más de 15 años trabajando con la mueblería por lo que le brindan los beneficios adicionales de entregas inmediatas sin recargos adicionales y un asesor encargado de hacer pedidos y realizar cobros directamente en el local. El proveedor que tiene en la provincia del Guayas les facilita con la entrega de madera y puertas, el cual además también le brinda beneficios de pago. La cadena de compra se encuentra especificada en el Anexo B.

### **Portafolio de productos**

A lo largo de su trayectoria, Eli Muebles ha desarrollado un portafolio de productos variados, enfocados principalmente en la elaboración artesanal de mobiliario para el hogar. Cada tipo de mueble ha tenido una acogida distinta por parte del mercado, lo cual ha influido en la dinámica de ventas y en la estabilidad financiera de la empresa.

Dentro de la oferta actual, las puertas destacan por ser uno de los artículos más solicitados por los clientes. Ya sea con instalación incluida o únicamente en su forma terminada, este producto ha mantenido una rotación constante y representa una parte significativa de los ingresos de la empresa, alcanzando cerca del 35% de los pedidos realizados entre 2020 y 2024. Su demanda es sostenida, tanto por parte de usuarios individuales como de entidades públicas, y ha sido uno de los principales motores comerciales de Eli Muebles en los últimos años.

También sobresalen los clósets y las cocinas, muebles que han aportado con regularidad a las ventas totales. Aunque no muestran un crecimiento acelerado como otros productos, su comercialización ha sido constante y ha representado aproximadamente el 20% de las ventas anuales. Entre 2013 y 2019, estos artículos jugaron un papel clave en los márgenes de ganancia de la empresa, particularmente en 2019, cuando se alcanzó un nivel de utilidad cercano al 48%. Por su estabilidad y buena aceptación, siguen siendo una fuente segura de ingresos.

En cambio, otras líneas de productos como las camas, los veladores, los comedores y las sillas tienen una presencia más discreta. Se estima que representan alrededor del 10% del total de ventas, con una demanda menos predecible. No obstante, cuentan con potencial de crecimiento, especialmente si se integran en propuestas más atractivas para el cliente, como promociones combinadas o diseños adaptados a tendencias actuales.

Finalmente, hay productos que, si bien forman parte del catálogo, tienen baja rotación y escasa salida. Entre ellos están los muebles de sala, los escritorios, las coquetas y los aparadores, que en conjunto no superan el 5% de las ventas anuales. Estos artículos suelen elaborarse bajo pedido y requieren mayor inversión de tiempo y materiales, sin garantizar un retorno significativo. Esta situación hace que, desde el punto de vista operativo, se consideran de bajo rendimiento para la empresa.

### **Competidores**

El mercado de muebles en Ecuador se divide en dos grandes sectores: el artesanal y el industrial. En este apartado se analizará la competencia directa de Eli Muebles dentro del segmento artesanal, especialmente aquellas empresas que operan en la provincia del Azuay, donde se concentra una importante actividad productiva de este tipo.

Factores económicos fundamentales como la oferta y la demanda han permitido que ambos sectores encuentren su nicho en el mercado, atendiendo a distintos perfiles de consumidores. La calidad también desempeña un papel decisivo, ya que los clientes que invierten en muebles de alta gama esperan un diseño refinado y durabilidad, mientras que quienes optan por opciones más accesibles esperan que los acabados y materiales sean más sencillos, así como, los precios más accesibles

En Azuay, *Colineal* se posiciona como la mayor empresa en fabricación y comercialización de muebles, siendo un referente a nivel nacional e internacional. Sin embargo, su mercado está orientado principalmente a consumidores de ingresos altos, lo que abre oportunidades para las mueblerías artesanales locales que ofrecen productos personalizados a precios más accesibles sin comprometer la calidad, enfocándose principalmente en el consumidor de ingresos medios.

En la provincia del Azuay, se realizó un proceso de recopilación directa de información en distintos locales representativos. Este se centró en conocer los métodos de cobranza utilizados por las empresas del sector, tanto en la ciudad de Cuenca como en cantones aledaños como Gualaceo, Chordeleg y Paute. A través de visitas y consultas en sitio, se constató que la mayoría de estos negocios mantiene esquemas de pago tradicionales, priorizando el uso de efectivo y tarjetas de débito o crédito, sin incorporar aún herramientas tecnológicas avanzadas como facturación electrónica o sistemas digitales de financiamiento. Además, la recopilación de datos reflejó la necesidad de financiamiento por parte de los clientes debido a que los muebles ofrecidos en el mercado local presentan precios relativamente altos, los cuales resultan poco accesibles para la mayoría de los habitantes del sector analizado. Este factor económico limita la capacidad de compra de los clientes potenciales y, por tanto, representa un obstáculo para el crecimiento sostenido del negocio. En el caso de Cuenca, se identificaron varias empresas relevantes. "Mueblería del Austro" indicó que acepta pagos en efectivo y tarjetas Visa; "Mueblería Yolita" también manifestó operar con pagos en efectivo y con tarjeta; "Muebles Ortega" señaló el uso de efectivo y tarjetas de débito y crédito; y "Socio Puerta" destacó por su atención directa al cliente a través de redes sociales y teléfonos, recibiendo principalmente efectivo. Por su parte, en el cantón Gualaceo, "Muebles Ideal" confirmó que acepta pagos en efectivo y con tarjetas, sin ofrecer facilidades de pago diferido. Esta realidad evidencia que, en el contexto provincial, las mueblerías artesanales continúan operando bajo modelos tradicionales, lo que representa una oportunidad para innovar e introducir soluciones digitales que fortalezcan la gestión comercial y respondan a las nuevas exigencias del mercado.

### **Adaptación al mercado**

La historia de "Eli Muebles" refleja su capacidad para adaptarse y evolucionar frente a los desafíos del mercado. Lo que comenzó como una pequeña carpintería en Cuenca se transformó en una fábrica establecida en Paute, un cambio estratégico que permitió a la empresa optimizar sus procesos productivos y ampliar su capacidad operativa. Este traslado no solo benefició a la empresa, sino también a la comunidad local, al generar empleo y contribuir al desarrollo de la región.

El distintivo enfoque artesanal de Eli Muebles continúa siendo su principal fortaleza en un mercado donde la producción industrial predomina. La personalización y la alta calidad de

sus productos son claves para diferenciarse de la competencia, atraer clientes leales y preservar el valor de las tradiciones artesanales. Sin embargo, este modelo de negocio también enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad, especialmente por el impacto ambiental de la extracción de materias primas. La adopción de prácticas responsables y la incorporación de materiales alternativos son fundamentales para garantizar la viabilidad y la competitividad a largo plazo.

No obstante, con el tiempo, el sector del mueble en la provincia del Azuay comenzó a experimentar una notable diversificación. Empresas como “Mueblería del Austro”, “Muebles Yolita”, “Muebles Ortega”, “Socio Puerta” y “Muebles Ideal Gualaceo” han ganado presencia, compitiendo directamente con Eli Muebles en la oferta de mobiliario para el hogar. Estas compañías, ubicadas en puntos estratégicos del centro de Cuenca y otras zonas de alta afluencia, amplían su base de clientes mediante una combinación de ubicación favorable, atención extendida y variedad de métodos de pago.

Algunas de estas mueblerías han comenzado a utilizar canales digitales para promocionar sus productos, como es el caso de Socio Puerta, que mantiene una comunicación activa con su audiencia mediante redes sociales. Este tipo de acciones, aunque todavía limitadas en alcance, representa una ventaja frente a modelos más tradicionales, como el de Eli Muebles, que aún no ha consolidado una estrategia de venta en línea o marketing digital sostenido.

En este contexto, la competencia se ha vuelto más intensa. Aunque Eli Muebles conserva su fortaleza en la elaboración artesanal y en su trato directo con el cliente, la presión del mercado revela la necesidad de adaptarse. Para mantenerse vigente, la empresa deberá reforzar sus capacidades tecnológicas, diversificar sus canales de venta y fortalecer su propuesta de valor frente a un consumidor que cada vez prioriza la accesibilidad, la conveniencia y la innovación.

### **Relación con los Stakeholders**

Eli Muebles se desenvuelve dentro de un diverso grupo de interés que inciden de manera directa en su operatividad y evolución empresarial. Entre ellos destacan sus fundadores, Elisabeth Espinoza y Arturo Cando, quienes han guiado el rumbo estratégico del negocio desde sus inicios como un taller de carpintería hasta su consolidación como una mueblería con procesos más tecnificados. Su liderazgo ha sido clave para mantener la visión artesanal mientras se impulsa el crecimiento organizacional.

El equipo de trabajo también representa un componente fundamental. Conformado mayoritariamente por habitantes del cantón Paute, sus aportes en las áreas de producción y logística permiten conservar la esencia artesanal que distingue a la empresa. A ello se suman los clientes, tanto de la localidad como de otras ciudades y provincias, cuyo interés por productos personalizados o de línea estándar constituye la principal fuente de ingresos.

Asimismo, los proveedores cumplen un rol estratégico, ya que garantizan el suministro constante de materias primas, especialmente madera. En este aspecto, la empresa mantiene

relaciones comerciales con tres proveedores ubicados en la provincia del Azuay y uno en la provincia del Guayas. En paralelo, la competencia también ejerce influencia sobre las decisiones de Eli Muebles.

La comunidad local, no solo es beneficiaria del impacto económico generado por la empresa en Paute, sino también es parte activa del proceso, dado que Eli Muebles contribuye a la generación de empleo en la zona. Adicionalmente, entidades como la Junta Nacional de Defensa del Artesano y otras instancias gubernamentales inciden en su operación, ya sea mediante regulaciones ambientales o a través de incentivos específicos para el sector artesanal.

Los canales de comercialización juegan un papel cada vez más determinante. El uso de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, junto con herramientas de contacto directo como WhatsApp, ha permitido a Eli Muebles ampliar su alcance comercial y optimizar procesos internos, especialmente en ventas y atención al cliente (Boada et al., 2024). A esto se suman los servicios logísticos brindados por transportistas locales, quienes aseguran la entrega eficiente de los productos. Estudios recientes demuestran que cuando las empresas utilizan estrategias de social media marketing basadas en interacción, personalización y reseñas electrónicas, se fortalece el valor de marca de los servicios logísticos, lo que promueve la fidelidad y repetición de uso (Lin et al., 2024).

### **La comercialización y distribución**

La comercialización se realiza en los dos locales comerciales que Eli Muebles posee, también se realiza a través de redes sociales, la empresa tiene presencia en Facebook, Instagram y Tiktok, de las cuales Facebook representa la red social con mayor atracción de clientes y potenciales clientes. Por otro lado, algunos clientes tienden a comprar directamente a través de Whatsapp.

Los cobros se realizan de la siguiente manera, si el mueble está listo se programa la entrega y el pago es en efectivo, mientras que, si el cliente requiere un mueble personalizado a su gusto, el cobro es el 50% el momento de hacer el contrato y el otro 50% el momento en que retire el mueble una vez acabado. Generalmente, las ventas son pagadas en efectivo por los clientes, y si los clientes son amigos de los dueños tienen la opción de pagar con cheques o mediante letras de cambio. El gerente comentó que no realiza cobros con tarjetas de crédito ni débito, debido a que en una reunión de amigos del mismo gremio ellos le comentaron lo tedioso y costoso que es tener un contrato con estas empresas que brindan el servicio como *Datafast*, por lo que él tomó la decisión de no usar este método de pago. Además, al pedir los estados financieros de la mueblería, nos dieron una negativa y nos contaron que al ser una pequeña empresa y al no estar obligada a realizar estados financieros formales para el SRI, ellos no los elaboraban y también nos indicaron que tampoco tenían presupuestos proyectados para la empresa. La ausencia de herramientas fundamentales para el análisis

financiero impide que la empresa tenga una visión clara de su situación económica y dificulta la toma de decisiones fundamentadas. Esta limitación también reduce sus posibilidades de obtener financiamiento externo, debido a la falta de registros contables confiables y proyecciones financieras reales.

Para la distribución de los muebles se realizan de varias maneras por ejemplo, si se venden puertas sin instalación es el cliente el cuál se encarga de movilizar las puertas recién compradas, sin embargo sí son cualquier otro tipo de productos es Eli Muebles quien se encarga de movilizar e instalar los muebles dentro de la ciudad sin ningún costo adicional, para muebles fuera de la ciudad pero que se mantenga dentro de la provincia muchas veces se llega a acuerdos con los clientes para cobrar un adicional por el transporte. Finalmente, si son para otras provincias se envía a través de transporte de carga y es el cliente quien se encarga de asumir el costo del envío al momento que los muebles lleguen a su domicilio.

Con respecto a las puertas, existen diferentes formas de distribución, por ejemplo, si el cliente compra puertas que se encuentra en exhibición, normalmente se llama al transporte de carga o se le da la opción de llevarse con su propio transporte, si las puertas se mandan a hacer a la medida, el cliente puede retirar del almacén de Cuenca, de la fábrica o en algunos casos se le puede dejar a domicilio si se encuentra dentro de la ruta Zhumir-Cuenca. En caso de que las puertas sean instaladas, la mueblería se encarga de la logística, considerando el costo adicional inmerso en ello.

### **Dirección futura de la empresa**

Después de más de dos décadas dedicadas a la producción artesanal de mobiliario, Arturo y Elisabeth han forjado una trayectoria marcada por la perseverancia, el compromiso familiar y una sólida conexión con sus clientes. A lo largo del tiempo, han construido una empresa que se distingue por la calidad de sus productos y la cercanía en el trato, pero que hoy enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno empresarial profundamente transformado. Su visión futura contempla convertir a Eli Muebles en una empresa más moderna, con procesos administrativos sistematizados, herramientas digitales integradas y una estructura organizativa capaz de sostener el crecimiento.

Entre los desafíos más urgentes se encuentra la necesidad de modernizar la gestión interna. Esto implica incorporar herramientas tecnológicas para la contabilidad, el control de inventarios y los procesos de cobranza, así como ampliar los canales de comercialización a través de plataformas digitales. Se considera fundamental diversificar las fuentes de ingresos, incluyendo nuevos productos o servicios complementarios que respondan a las tendencias del mercado sin perder la esencia artesanal que caracteriza a la empresa.

Esta etapa de evolución exige de inversión económica, una transformación en la forma de pensar y liderar. Más que un giro radical, se trata de una transición necesaria para que Eli Muebles no solo mantenga su lugar en el mercado, sino que también logre proyectarse como

una empresa competitiva, innovadora y preparada para enfrentar los retos de un sector cada vez más dinámico.

El entorno actual en el que opera Eli Muebles presenta desafíos importantes que deben enfrentarse con acciones concretas y oportunas. Frente a las restricciones económicas y administrativas que limitan su desempeño, los propietarios han manifestado preocupación por la permanencia del negocio en el tiempo. En este escenario, se vuelve indispensable priorizar decisiones estratégicas que puedan aplicarse de forma inmediata, sin que ello represente una carga económica significativa para la empresa. La falta de liquidez restringe la posibilidad de emprender cambios estructurales de gran escala; sin embargo, aún existen oportunidades para avanzar mediante ajustes progresivos, bien enfocados y con impacto en áreas clave. Identificar rutas sostenibles que fortalezcan el posicionamiento del negocio se convierte así en una tarea esencial para garantizar su continuidad en un mercado cada vez más exigente. En la actualidad, Eli Muebles mantiene una trayectoria de crecimiento progresivo, aunque de forma moderada. Al proyectar su desempeño a cinco años, sin introducir cambios en su sistema actual de cobranza, se observa una evolución constante tanto en los ingresos como en las utilidades. El crecimiento anual proyectado se estimó en base a una tasa del 1,4%, escogida por situarse levemente por encima del promedio de inflación registrado en el país durante los últimos años. Esta elección busca reflejar un crecimiento real, que supere el efecto del aumento general de precios y represente un avance en términos económicos.

Esto demuestra que la empresa continúa operando con estabilidad, gracias al posicionamiento que ha logrado a través de la calidad de sus productos y la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, esta tendencia también pone en evidencia que existen oportunidades de mejora mediante el uso de herramientas tecnológicas que puedan reforzar su desempeño financiero y facilitar su crecimiento en un entorno cada vez más digital.

De manera que, los propietarios de Eli Muebles, quieren saber que camino tomar para continuar en el mercado y que la empresa mejore su crecimiento y sostenibilidad.

## Sección II. Resolución del caso

### Descripción del caso-problema

#### Antecedentes

Desde el año 2000, Eli Muebles se consolida como una microempresa artesanal dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario en la provincia del Azuay, fruto del esfuerzo conjunto de sus fundadores: Arturo Cando y Elisabeth Espinoza. La iniciativa surge tras la decisión de ambos de fusionar sus experiencias previas en el sector mueblera. Por un lado, Arturo Cando ya contaba con trayectoria en el oficio, habiendo trabajado junto a su hermano en una pequeña fábrica familiar especializada en muebles de sala, comedores y camas, bajo un enfoque tradicional y artesanal. Por otro lado, Elisabeth Espinoza, aún en su etapa universitaria, impulsó un proyecto de emprendimiento junto a una compañera de estudios, centrado en la elaboración de muebles modulares en melamina, orientado a un público joven y urbano.

Ambos decidieron dejar sus emprendimientos anteriores, Arturo cerró su taller compartido y Elisabeth vendió su participación en la empresa “Stilo Muebles”, para invertir sus recursos, conocimientos y maquinaria en un nuevo proyecto que consolidó lo mejor de los dos: la tradición artesanal y la funcionalidad del diseño moderno. Así nació Eli Muebles, con un modelo de negocio centrado en la atención personalizada, la calidad de los acabados, y la fabricación a medida según los gustos del cliente.

Con el tiempo, la empresa pasó de ser un pequeño taller a una mueblería tecnificada con dos locales comerciales: uno en Cuenca, que funciona como punto de venta y atención al cliente, y otro en Paute, donde se encuentra actualmente la fábrica. Este cambio de ubicación respondió a la necesidad de contar con mayor espacio y reducir costos operativos, manteniendo al mismo tiempo un contacto estrecho con los clientes.

#### Contexto general

Eli Muebles es una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de mobiliario artesanal que, desde sus primeras actividades, ha operado en un contexto marcado por desafíos estructurales y cambios en las preferencias de consumo. A pesar de contar con recursos limitados y mantener prácticas de gestión tradicionales, la organización ha conseguido destacarse por la calidad de sus productos y por la atención personalizada que ofrece a sus clientes. Gracias a estos elementos diferenciadores, logró establecerse en el mercado local y mantener su operatividad por más de dos décadas.

Con el tiempo, la dinámica del sector ha experimentado una transformación importante, impulsada por el auge de canales digitales, el uso de tecnología en procesos comerciales y la entrada de competidores con mayor grado de tecnificación. Esta evolución ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de que Eli Muebles modernice su modelo de gestión. La

empresa se encuentra actualmente en un punto de inflexión, en el que debe decidir entre continuar con un enfoque tradicional o dar paso a una estrategia empresarial más innovadora que le permita sostenerse en un entorno cada vez más exigente.

### **Unidad de análisis**

Eli muebles es una microempresa artesanal dedicada a la fabricación de muebles y acabados de casa en madera, calificada como taller en ebanistería según el ministerio de educación y cultura de trabajo y recursos humanos, y la junta nacional de defensa del artesano. La matriz de la empresa se encuentra ubicada en las calles Sangurima y Manuel Vega, en la ciudad de Cuenca, mientras que la sucursal está ubicada en Zhumir-Paute. Su producción incluye muebles modulares, salas, cocinas, puertas, ventanas, entre otros. Además, ofrecen servicios de restauración de muebles.

### **Funcionarios y áreas involucradas**

La organización de Eli Muebles se encuentra estructurada de manera que permite una adecuada distribución de funciones entre sus propietarios, el equipo operativo y ciertos colaboradores externos que apoyan en tareas puntuales. En primer lugar, los propietarios de la empresa desempeñan un rol activo en su gestión diaria. Elisabeth Espinoza asume la responsabilidad directa sobre el área administrativa y comercial, gestionando tanto las ventas como los procesos internos relacionados con la administración. Por su parte, Arturo Cando se encarga de supervisar las operaciones generales de la empresa, incluyendo la distribución de productos, lo cual resulta fundamental para mantener el flujo logístico y la atención oportuna a los pedidos de los clientes.

El equipo operativo está dividido en tres áreas específicas que permiten cubrir las funciones básicas del negocio. En el área administrativa, se cuenta con dos operarios que trabajan en la matriz, desempeñando labores relacionadas con el control de documentos, atención a proveedores, seguimiento de pagos y coordinación general de actividades internas. En el área comercial, un operario más se encuentra encargado de gestionar las ventas, así como de brindar atención personalizada a los clientes que visitan la matriz, generando así una experiencia directa y cercana con el consumidor. Por otro lado, el área de producción está ubicada en la sucursal, donde tres operarios se encargan de procesos técnicos como el lacado y el armado de los diferentes tipos de mobiliario, tareas que requieren precisión y conocimiento técnico para garantizar la calidad artesanal que caracteriza a la marca.

Adicionalmente, Eli Muebles ha establecido alianzas estratégicas con colaboradores externos para dar respuesta a requerimientos específicos que no pueden ser cubiertos internamente. En ciertos proyectos, se ha trabajado con artesanos especializados en estructuras metálicas y en acabados de granito, quienes son contratados por su experiencia. Esta modalidad de trabajo permite a la empresa ampliar su portafolio de productos sin incurrir en costos fijos elevados. Asimismo, la empresa cuenta con el apoyo de una contadora externa, quien se

encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias, como la presentación de declaraciones de impuestos.

### **Hechos o acontecimientos relevantes**

Durante el desarrollo de Eli Muebles como microempresa, se han dado ciertos momentos clave que marcaron un antes y un después en su evolución operativa y comercial. Uno de los más importantes fue el traslado de su planta de producción a la parroquia Zhumir, en el cantón Paute, realizado en el año 2010. Esta decisión obedeció a la necesidad de contar con un espacio más amplio, lo cual permitió optimizar los procesos productivos, mejorar la distribución interna del taller y reducir los costos de operación. Esta reubicación no solo mejoró la capacidad técnica de la empresa, sino que también facilitó la conexión con mano de obra local.

Otro hecho destacado en la trayectoria de la mueblería ha sido la consolidación de vínculos comerciales con instituciones del sector público. A lo largo de los años, Eli Muebles ha logrado convertirse en proveedor de muebles para entidades como los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Paute y Guachapala, así como para el Ministerio de Salud Pública en su jurisdicción regional. Estas relaciones han contribuido a reforzar la credibilidad de la empresa, posicionándose como una opción confiable dentro de las instituciones estatales, gracias al cumplimiento en la entrega de productos y la calidad de los muebles.

Por otro lado, la empresa ha atravesado coyunturas complejas como la emergencia sanitaria de 2020, que supuso una interrupción considerable de sus actividades y una contracción abrupta de sus ventas. Adicionalmente, factores externos como la inestabilidad económica, la reciente alza del IVA, los cortes de energía y los episodios de protestas sociales han generado nuevas presiones sobre la estructura financiera del negocio. No obstante, la capacidad de adaptarse a cada contexto, junto con el compromiso de sus fundadores, ha sido clave para preservar la operación del taller y sostener la relación con su clientela habitual.

### **Problema General de Eli muebles**

La situación problemática gira en torno a la gestión manual de procesos fundamentales como cobranza, facturación y control de inventarios. Las cuales han sido una constante a lo largo del tiempo. Si bien este modelo permitió la sostenibilidad del negocio en sus primeras etapas, actualmente presenta desafíos significativos en términos de precisión, eficiencia operativa y escalabilidad.

Particularmente, el método de cobranza implementado por la empresa ha mantenido la misma lógica desde su fundación. La política interna establece el cobro del 100% del valor en muebles disponibles en bodega, y el uso exclusivo de efectivo, cheques o letras de cambio como medios de pago, estas últimas incluso en desuso.

En el contexto actual, caracterizado por la digitalización acelerada de los procesos empresariales y una creciente adopción de medios de pago electrónicos, Eli Muebles enfrenta

la necesidad de modernizar su sistema de cobranza. Si bien el gerente ha mostrado interés en incorporar herramientas como dispositivos de cobro mediante tarjetas (por ejemplo, Datafast), su decisión final fue no implementarlos debido a los costos asociados, la baja frecuencia de ventas y la falta de personal capacitado en el manejo de estas tecnologías. Este escenario revela una tensión evidente entre la tradición empresarial y las demandas del entorno competitivo actual.

Asimismo, la limitada adopción tecnológica no se restringe únicamente al área de cobranza. La empresa también presenta debilidades en sus canales de venta, sobre todo adaptándose al mercado actual donde las compras en línea han incrementado y la competencia ha migrado a estas formas de venta.

La resistencia al cambio se ha visto alimentada por la percepción de que, al tratarse de una empresa familiar y artesanal, no era necesario incorporar herramientas o políticas más modernas. Esta visión limitada del entorno competitivo ha generado un estancamiento gerencial, donde la comodidad del modelo conocido ha primado sobre la necesidad de adaptarse a nuevos contextos. En consecuencia, la empresa ha perdido oportunidades para profesionalizar su sistema de cobranza, lo cual repercute directamente en su flujo de caja, planificación y sostenibilidad financiera.

La falta de gestión financiera es otro aspecto identificado, Eli Muebles no elabora presupuestos formales ni estados financieros periódicos, lo cual impide llevar un control riguroso de sus ingresos, egresos y niveles de rentabilidad. Esta falta de planificación se encuentra directamente relacionada con la estructura legal del negocio, que opera sin razón social formalizada y, por tanto, fuera de las exigencias tributarias que obligan a presentar reportes contables, este panorama revela una debilidad institucional que trasciende lo operativo. Al no contar con herramientas básicas de análisis financiero, la empresa no puede evaluar su desempeño económico ni tomar decisiones basadas en datos concretos. Además, esta carencia limita el acceso a financiamiento externo, ya que no existen respaldos contables ni proyecciones financieras auténticas.

La gestión financiera y administrativa tradicional de Eli Muebles genera efectos que limitan su desarrollo en un entorno competitivo. La falta de modernización en procesos clave impacta tanto su operatividad interna como su proyección en el mercado. La pérdida de clientes potenciales, atribuida a la rigidez en los métodos de pago.

Al analizar los aspectos financieros se ha podido evaluar que, el análisis de liquidez permite evaluar hasta qué punto una empresa puede afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo. En el caso de Eli Muebles se observa que entre los años 2010 y 2024 la mayoría de los flujos netos fueron positivos, lo que sugiere una capacidad general adecuada para responder a sus obligaciones. Sin embargo, se identifican excepciones en los años 2011 y 2022 (ver Anexo C), donde los resultados se aproximan a valores nulos o incluso negativos.

Este comportamiento se obtiene al comparar directamente los ingresos y egresos anuales de la organización.

Eli Muebles ha conseguido sostener un nivel aceptable de liquidez gracias al equilibrio entre ventas y gastos. Sin embargo, la ausencia de una planificación financiera estructurada y su fuerte dependencia del efectivo generado por las operaciones diarias la expone a riesgos externos. Factores como emergencias sanitarias, crisis eléctricas o paros nacionales pueden afectar seriamente su estabilidad económica.

El análisis de rotación de cartera en Eli Muebles permite identificar cómo la empresa gestiona el cobro de sus ventas a crédito y cuánto tiempo le toma recuperar estos recursos. Aunque la mayoría de las transacciones se realizan en efectivo o mediante letras de cambio, existen casos puntuales de ventas a crédito, especialmente con clientes institucionales o recurrentes. Sin embargo, la falta de un sistema formalizado de control sobre las cuentas por cobrar ha dificultado el seguimiento preciso de los pagos y ha generado retrasos en los flujos de efectivo, lo que afecta la liquidez y la operatividad del negocio.

Esta situación evidencia la necesidad de implementar herramientas tecnológicas que permitan registrar, monitorear y dar seguimiento a los cobros de forma sistemática. Durante el período 2010 al 2024 revela importantes variaciones en la eficiencia del cobro. El indicador, expresado en número de veces que se renueva la cartera en un año, oscila entre un mínimo de 8,1 en el año 2020 y un máximo de 26,8 en el año 2015, reflejando una gestión inestable a lo largo del tiempo. Durante años como 2010, 2015, 2022 y 2024, la empresa alcanzó niveles de rotación superiores a 15, lo que indica una recuperación relativamente rápida de sus créditos. No obstante, en los periodos entre 2018 y 2020, se evidencia una menor eficiencia de cobranza. (Ver Anexo D)

El análisis del margen de utilidad permite identificar qué porcentaje de los ingresos representa una ganancia efectiva para Eli Muebles calculado la utilidad neta sobre los ingresos totales de cada año, sirviendo como indicador clave de su eficiencia operativa. Durante el periodo comprendido entre 2013 y 2019, la empresa mantuvo niveles sólidos de rentabilidad, con márgenes superiores al 30%, alcanzando su punto más alto en 2019 con cerca del 48%. Este desempeño positivo sugiere una adecuada gestión de costos y un control razonable sobre los gastos en esos años.

A partir de 2020, sin embargo, se evidencia una tendencia a la baja en la rentabilidad. En 2022 no se reportaron utilidades, y los márgenes registrados en 2023 y 2024 apenas alcanzaron el 3% y el 10%, respectivamente. (Ver Anexo E) Esta caída puede atribuirse a diversos factores externos que afectaron la economía nacional, como la disminución del consumo, el encarecimiento de los insumos y un entorno comercial más desafiante. Además, la ausencia de mecanismos financieros formales para monitorear y controlar los resultados económicos habría dificultado la capacidad de respuesta ante estos cambios.

## Diagrama de árbol y los 5 porqués

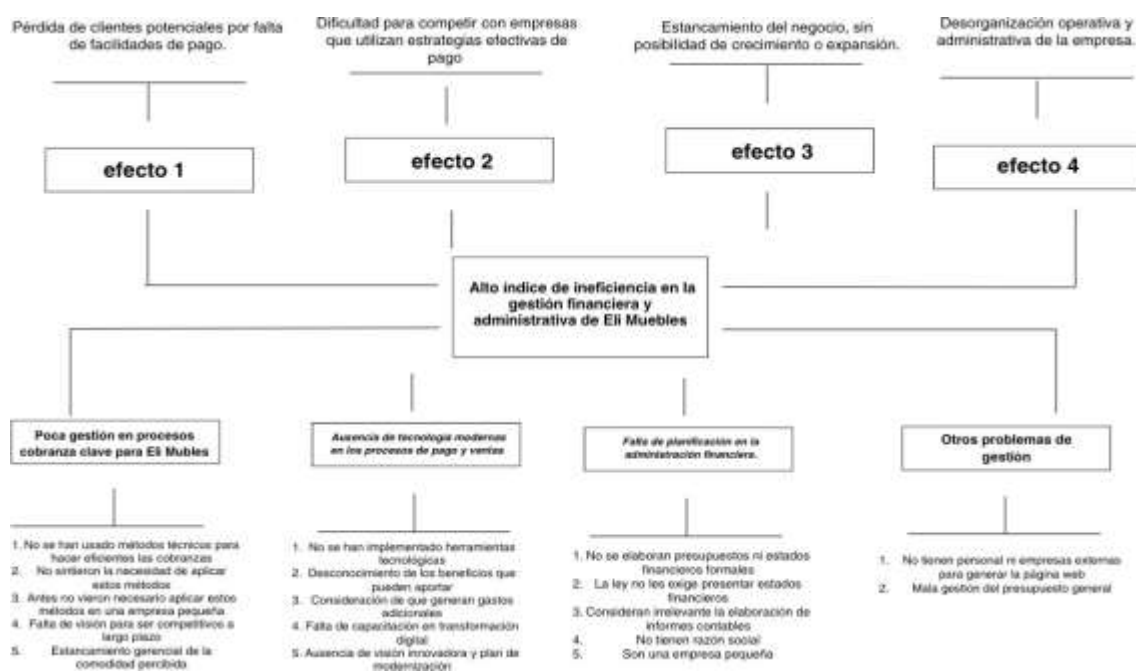
Con el objetivo de comprender a fondo las problemáticas que afectan a la empresa Eli Muebles, se recurrió a un enfoque metodológico basado en el análisis causa-efecto. Para ello, se aplicaron herramientas como el árbol de problemas y la técnica de los cinco porqués, las cuales permiten identificar de manera lógica y visual la relación entre las consecuencias observables, las causas profundas y el problema central. Esta aproximación facilitó una visión integral de la empresa, constituyendo una base sólida para la identificación de estrategias orientadas a la mejora y transformación del negocio.

El uso del árbol de problemas fue clave para visualizar cómo la ineficiencia en la gestión financiera y administrativa presenta consecuencias negativas para la empresa. Entre los efectos identificados se encuentran: la pérdida de clientes potenciales, la desventaja frente a competidores más tecnificados, el estancamiento del negocio y la desorganización operativa y administrativa de la empresa. A su vez, se relacionan con causas estructurales como la débil planificación financiera, la falta de herramientas tecnológicas en procesos clave y otros problemas de gestión.

En las raíces del árbol se ubican las causas que originan la situación problemática, las cuales son poca gestión en proceso de cobranza, ausencia de tecnología moderna en los procesos de pago, falta de administración en la gestión financiera, para esta investigación nos enfocaremos en las tres primeras raíces. Obteniendo como problema central un alto índice de gestión financiera y administrativa de Eli Muebles.

**Figura 1**

*Árbol de problemas*



**Matriz BCG**

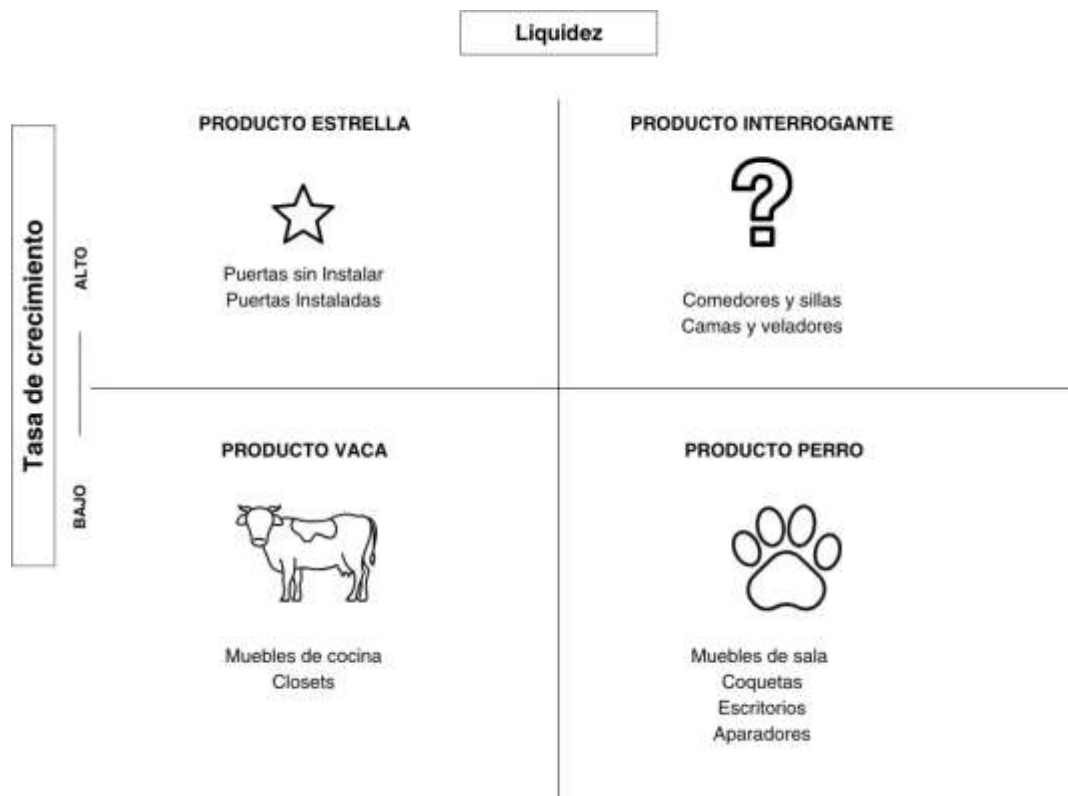
El estudio de un caso empresarial permite examinar a fondo las condiciones internas y externas que evidencian el desempeño de una organización. Para llevar a cabo este proceso con una visión estratégica es indispensable utilizar herramientas de análisis que faciliten la evaluación del estado actual del negocio y su proyección futura.

La matriz BCG representa una herramienta clave, ya que permite analizar la cartera de productos de una empresa, organizándose en función de su participación en el mercado y del crecimiento del sector. Esta clasificación proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, como potenciar, conservar, rediseñar o retirar ciertas líneas de productos, lo cual es especialmente relevante para orientar los recursos de manera eficiente y garantizar la viabilidad del negocio a largo plazo.

A futuro Eli Muebles tiene la posibilidad de mantener o desarrollar nuevos productos estrella que generen un impacto innovador en sus clientes. Asimismo, aquellos productos que actualmente lideran el mercado podrían, con el tiempo, transformarse en productos vaca, aportando estabilidad financiera a través de una demanda sostenida. Este ciclo puede dar lugar a una cadena estratégica de productos dentro del portafolio de la empresa. Del mismo modo, los productos interrogante y perro podrían cambiar de categoría en función de las preferencias del mercado y las nuevas tendencias de consumo. Esta dinámica permitiría a Eli Muebles consolidar su presencia en el largo plazo y fortalecer su posicionamiento dentro del sector de muebles artesanales.

Figura 2

Matriz BCG



El producto estrella de Eli Muebles son las puertas sin instalar e instaladas que poseen la mayor cuota de mercado y tasa de crecimiento. Asimismo, el producto vaca del negocio son los clósets y los muebles de cocina que poseen alta cuota de mercado, pero en un sector de bajo crecimiento, el producto vaca genera liquidez que financia otros productos.

Por otro lado, el producto interrogante corresponde a los siguientes productos: comedores, sillas, camas y veladores. Estos muebles tienen baja participación, son inciertos y pueden volverse exitosos o no rentables. Finalmente, el producto perro de Eli Muebles son los muebles de sala, coquetas, escritorios y aparadores. Los cuales tienen una baja cuota y bajo crecimiento lo que representa una carga operativa y generan poco margen.

Además, se podría aplicar servicios de venta y personalización para impulsar los productos estrella y vaca, como medición de las puertas si estás superan una cantidad establecida, Lo cual ayudaría al cliente que pudo haberse equivocado al momento de medir, resaltando el valor percibido y potenciando la fidelización.

**Alternativas de solución**

**Primera Solución: Políticas de crédito**

Establecer políticas de crédito es una práctica esencial para cualquier empresa que ofrezca facilidades de pago a sus clientes. Estas políticas consisten en definir de forma anticipada y estructurada las condiciones bajo las cuales se otorgan créditos, incluyendo plazos, montos

máximos, requisitos, y medidas en caso de incumplimiento. En empresas pequeñas como Eli Muebles, donde la informalidad y la falta de control han afectado el proceso de cobranzas, aplicar reglas claras y formalizadas puede marcar una diferencia significativa en la organización financiera del negocio.

Gitman y Zutter (2012) explican que las políticas de crédito bien definidas ayudan a minimizar los riesgos de incobrabilidad y facilitan el manejo de las cuentas por cobrar, lo que permite mantener una posición financiera más estable. Al contar con una política clara, se logra una mayor coherencia en el trato a los clientes, se establecen límites adecuados al riesgo y se refuerza la seguridad en las decisiones comerciales.

En el caso de Eli Muebles, que no utiliza herramientas tecnológicas para su gestión, es recomendable que estas políticas se implementen por medio de formatos físicos y procedimientos sencillos. Esto implica entregar al cliente, desde el momento de la venta, un documento impreso que detalle el monto de la deuda, los plazos acordados y las consecuencias en caso de retraso en los pagos. Este acuerdo debe ser firmado por ambas partes, de manera que exista un respaldo y se fomente el compromiso del cliente con su obligación.

Según Ross et al. (2014), establecer normas desde el inicio del proceso comercial permite reducir conflictos futuros y da a la empresa una imagen más profesional, incluso sin utilizar sistemas complejos. Además, cuando los términos del crédito están claramente establecidos y son conocidos por ambas partes, se facilita el seguimiento del proceso de cobranza y se fortalecen las relaciones comerciales en el largo plazo.

Adicionalmente, mantener un registro manual de los créditos otorgados, por medio de cuadernos o archivos físicos, y llevar un control periódico de las fechas de vencimiento. Para que estas políticas sean efectivas, también es necesario que el personal encargado de ventas o cobranzas reciba una orientación básica sobre cómo aplicarlas, cómo comunicarlas con claridad al cliente y cómo actuar ante posibles retrasos. Van Horne y Wachowicz (2010) mencionan que es necesario contar con reglas firmes y procedimientos definidos mejora el manejo del capital de trabajo y permite tomar decisiones más acertadas en cuanto a la administración del crédito.

Por estas razones, en el caso de Eli Muebles, implementar políticas de crédito claras y formalizadas representa una solución viable, de bajo costo y sin necesidad de tecnología, que puede contribuir significativamente a mejorar el orden financiero, reducir los atrasos en los pagos y fortalecer la confianza de los clientes en el negocio.

**Acciones:**

1. Diseñar un formato físico de crédito
2. Informar las condiciones antes de la venta
3. Llevar un registro manual ordenado

4. Revisar semanalmente las cuentas por cobrar

**Tabla 1**

Matriz de ventajas y desventajas para alternativa 1

Ventajas	Desventajas
Facilita el control financiero estructurado de las cuentas por cobrar	Requiere constancia para mantener los registros actualizados y hacer seguimiento
Fortalece la relación con los clientes y claridad en los términos del crédito	Depende del compromiso del cliente para cumplir con lo pactado
Reduce la informalidad en el proceso de ventas y cobranzas	El manejo físico de documentos puede ser riesgoso, en caso de pérdida o deterioro
No requiere tecnología	El tiempo de gestión puede aumentar

Elaboración propia.

**Segunda solución: Digitalización integral empresarial**

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (2020), para el 2019, el monto canalizado por medios de pago electrónico, fue equivalente a 1,3 veces el PIB de dicho año, cifra muy superior a la obtenida en el 2002, en donde las transacciones económicas equivalían 0,01 veces su PIB; adicionalmente para el mismo período. Por otro lado, la digitalización de los medios de pago permite crear nuevos productos y servicios en un mercado más eficiente. El usuario quiere realizar pagos seguros de forma sencilla. Además, quiere que sean inmediatos y a muy bajo coste (Zunzunegui, 2018).

En la actualidad, existen alternativas que permiten la utilización de cuentas o tarjetas virtuales para realizar pagos a través de portales digitales, aplicaciones móviles, redes sociales e interfaces de programación de aplicaciones, sin que esto implique, la necesidad de presentar una prueba física, como por ejemplo una tarjeta de crédito, ni la limitación de la presencia del pagador, ocasionando que este tipo de mecanismo de pago no presencial, por su naturaleza se encuentre estrechamente relacionado al comercio electrónico (Deloitte, 2018).

Comparativa de precios de las distintas plataformas de cobros digitales de las cuales Eli Muebles puede aplicar en su sistema de cobranza. El primer método de pago digital es el de *datafast* el cual ha ido evolucionando en el tiempo, en un principio ofrecía la máquina para usar las tarjetas de crédito de forma manual hasta presentar dos opciones relevantes de cobranza. La primera opción es *DataLink* que genera links de pagos que pueden ser compartidos digitalmente y directamente al cliente sin necesidad de una página web o app, teniendo un costo final anual de \$165.60 dólares americanos incluido IVA. La segunda opción que ofrece *datafast TenTén* el cual es un mini *datafast* de los emprendedores, método por el

cual se puede cobrar tarjetas de crédito como de débito, que son utilizadas actualmente por todas las personas que se abren una cuenta de ahorros en cualquier banco o cooperativa, haciendo masivo el uso de las tarjetas de débito y una excelente opción de compra mediante este método, el costo de la máquina es de \$52.33 dólares americanos incluido IVA. Y adicionalmente, se cobra una comisión por venta de 6.49% más IVA del monto de la venta aprobada. Para contratar los servicios de datafast el tiempo estimado de todo el trámite hasta tener disponible el sistema para usarle son de 10 a 15 días.

El segundo método de pago digital es la conocida aplicación llamada *PayPhone Business*, esta aplicación es de fácil uso y para contratar sus servicios el trámite puede durar hasta 3 días lo cual hace muy accesible y ágil contratar sus servicios. En tema de costos, la plataforma cobra una tarifa única por cada transacción realizada con tarjeta, que es del 5% más el IVA. Este costo se aplica a los cobros con tarjeta, pero no a las transacciones entre usuarios de *Payphone*. Además, un tercer método de pago digital son las aplicaciones de los bancos y cooperativas de pago directo o mediante transferencias interbancarias. El costo promedio para la creación de estas cuentas es de 9 dólares anuales, contando con la banca móvil, y una tarjeta de débito. El tiempo para obtener este método de pago es de 5 días, el proceso se debe realizar en la entidad bancaria y la asistencia es virtual. Algunos ejemplos de estos servicios son: *Deuna*, *JEP faster*, *Austrored*, siendo estas las más utilizadas y de más relevancia en el medio ecuatoriano.

La digitalización se ha convertido en una necesidad estratégica para las pequeñas empresas que buscan posicionarse en un mercado competitivo. En este sentido, Eli Muebles, puede beneficiarse significativamente al implementar herramientas de marketing digital que le permitan ampliar su alcance y mejorar la experiencia del cliente. Contar con redes sociales activas en plataformas como Facebook e Instagram permite mostrar catálogos visuales de productos, responder consultas en tiempo real y fortalecer la conexión con los clientes locales. Además, integrar botones de contacto directo con WhatsApp o Messenger facilita la atención personalizada, agilidad en las ventas y fidelización del cliente. Como señala Chaffey (2015) la digitalización de los canales de ventas permite extender mercados y mejorar la experiencia de los clientes, especialmente cuando se aprovechan las plataformas digitales para atender nuevas generaciones de consumidores más informados y exigentes.

Por otro lado, la automatización del marketing digital representa una oportunidad clave para optimizar recursos y mantener una relación continua con los clientes. Herramientas como *Mailchimp* para el envío automático de boletines y promociones, así como *Meta Ads* y *Google Ads* para campañas segmentadas, permiten a la mueblería ejecutar estrategias de remarketing, encuestas de satisfacción y promociones dirigidas según el comportamiento de compra, siendo accesibles para las microempresas y ajustándose a sus necesidades. Estas prácticas no solo aumentan la eficiencia, sino que generan datos valiosos para la toma de

decisiones. En palabras de Kotler et al. (2017) “el marketing digital permite una relación personalizada y medible con los consumidores” (p.53), lo cual resulta esencial para pequeñas empresas que buscan competir con marcas más consolidadas. En este contexto, el marketing digital no es solo una tendencia, sino una herramienta poderosa para conectar con el mercado local y escalar hacia nuevos horizontes comerciales.

En el contexto de las pequeñas empresas de muebles en Cuenca, Ecuador, implementar un sistema CRM (Customer Relationship Management) representa una estrategia eficaz para fortalecer la relación con los clientes y profesionalizar la atención posventa. Un CRM permite digitalizar procesos claves como el registro de pedidos, preferencias de los clientes y seguimiento de servicios personalizados, lo cual genera una experiencia más fluida y satisfactoria. La empresa puede optar por plataformas accesibles como Zoho CRM, que ofrece planes gratuitos o básicos desde aproximadamente US\$14 mensuales. Estas herramientas no solo permiten centralizar la información del cliente, sino también automatizar tareas como el envío de recordatorios, promociones o agradecimientos. Según Payne y Frow (2005) “la gestión de relaciones con los clientes es fundamental para crear experiencias memorables y diferenciadoras” (p.170), lo que cobra especial importancia en sectores como el mueblero, donde la personalización y la fidelización pueden ser factores clave para repetir compras.

**Acciones:**

1. Adquirir Datafast o TenTén
2. Implementar un sistema ERP
3. Automatización del marketing digital
4. Implementar un sistema CRM

**Tabla 2**

Matriz de ventajas y desventajas para alternativa 2

Ventajas	Desventajas
Facilita cierre de ventas en el local	Comisión por transacción del 5% al 6.49% del valor total
Accesibilidad para más clientes	Costos mensuales de las plataformas
Mejora la liquidez inmediata de la empresa	Tiempo de implementación de 3 a 15 días hábiles
Moderniza la experiencia de compra en cualquier lugar	
Reduce uso de efectivo	Requiere cultura de pago electrónico del cliente

Elaboración propia.

**Tercera Solución: Gestión financiera y control de inventarios**

La elaboración de estados financieros está regulada conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuales han sido adoptadas oficialmente por la Superintendencia de Compañías. Estas normas exigen que las entidades, en función de su naturaleza y tamaño, presentan de forma sistemática un conjunto de informes contables que reflejen fielmente su situación económica y su desempeño financiero (Superintendencia de Compañías, 2010).

Entre los principales estados financieros exigidos se encuentra el Estado de Situación Financiera, comúnmente conocido como balance general, que permite conocer el valor de los activos, pasivos y el patrimonio que posee la empresa en un momento determinado. A este se suma el Estado de Resultados, el cual muestra de manera detallada los ingresos generados, los costos incurridos, los gastos operativos y, en consecuencia, el resultado final del ejercicio, ya sea utilidad o pérdida.

Otro documento esencial es el Estado de Flujo de Efectivo, que recoge los movimientos de entrada y salida de dinero, clasificados según provengan de actividades operativas, de inversión o de financiamiento. También se incluye el Estado de Cambios en el Patrimonio, cuyo objetivo es mostrar cómo ha evolucionado el capital contable de la empresa a lo largo del período contable. Finalmente, las Notas a los Estados Financieros complementan los informes anteriores, aportando información adicional relevante, como las políticas contables aplicadas, aclaraciones específicas y desgloses necesarios para una correcta interpretación. Aunque las grandes empresas están sujetas a la obligación de presentar todos los estados financieros, las microempresas o negocios de menor escala, cuya normativa no exige una presentación completa, se sugiere al menos la elaboración regular del balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Estos tres documentos proporcionan información clave para interpretar adecuadamente la situación económica de la entidad, facilitando así una administración efectiva de sus recursos y la evaluación de su sostenibilidad en el tiempo. En el caso particular de Eli Muebles, que actualmente no elabora reportes financieros regulares ni dispone de un sistema formal para manejar sus inventarios, una opción práctica y asequible consiste en contratar servicios profesionales externos, como los de un contador y un asistente administrativo, quienes se encargarían de las labores contables y del control físico y documental de los inventarios.

Esta alternativa le permitiría a la empresa generar informes contables esenciales en los estados financieros de manera continua, así como llevar un control básico pero eficiente del inventario. Al ser un servicio que puede contratarse por horas o con frecuencia mensual, se ajusta a la realidad económica de una microempresa sin generar cargas excesivas.

Otro beneficio relevante es que permite mejorar la organización interna sin necesidad de adquirir software costoso, ni preocuparse por mantenimiento tecnológico o formación en herramientas digitales. La presencia de un contador con experiencia facilitaría, además, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y dotaría a la empresa de información clave para tomar decisiones bien fundamentadas. El inventario, por su parte, puede ser administrado por un auxiliar externo que use formatos simples o plantillas en Excel para mantener registros claros de insumos y productos terminados.

El costo estimado de este servicio puede variar entre \$80 y \$150 mensuales, dependiendo de la frecuencia de trabajo y la carga operativa. Esta solución es especialmente útil para microempresas que aún no están listas para digitalizar completamente su gestión interna, pero que necesitan una base contable confiable para proyectar su crecimiento.

Como lo indican Payne y Frow (2005), disponer de información actualizada y precisa es fundamental para fortalecer la relación con los clientes, afinar la oferta de productos y fomentar una mejora continua. Por lo tanto, la contratación de profesionales externos no solo ayuda a cubrir necesidades operativas inmediatas, sino que también se convierte en un paso importante hacia la formalización del negocio y su preparación para futuras oportunidades de inversión y desarrollo.

**Acciones:**

1. Contratación de contador externo
2. Registrar ingresos, egresos, inventarios y balances
3. Elaborar mensualmente Estados Financieros
4. Capacitación contable básica al personal

**Tabla 3**

Matriz de ventajas y desventajas para alternativa 3

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Evita gastos en tecnología	Dependencia de terceros
Flexibilidad económica	Falta de automatización
Facilita acceso a financiamiento.	Confidencialidad
Reducción de errores contables o de inventarios.	Capacitación limitada

Elaboración propia.

**Selección de la mejor alternativa**

**Matriz de preferencias**

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la toma de decisiones estratégicas basada en criterios múltiples se convierte en un aspecto esencial para las organizaciones que

buscan eficiencia, diferenciación y sostenibilidad. Una herramienta que ha cobrado especial relevancia en este contexto es la *matriz de preferencias*, instrumento que permite jerarquizar opciones de manera estructurada, facilitando así decisiones más coherentes y justificadas. Este enfoque se apoya en el Proceso Analítico Jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés), desarrollado por Thomas L. Saaty, quien junto con Luis G. Vargas lo consolidó como un método robusto para comparar alternativas y establecer prioridades mediante juicios expertos y razonamiento lógico (Saaty y Vargas, 2012).

El AHP se fundamenta en descomponer un problema complejo en una jerarquía de elementos más simples, permitiendo evaluarlos a través de comparaciones por pares, lo que conduce a una ponderación de criterios tanto tangibles como intangibles. Según Saaty y Vargas (2012) esta metodología es especialmente útil para situaciones donde los juicios humanos, más que los datos cuantitativos puros, juegan un papel central. De esta forma, la matriz de preferencias se convierte en una representación de las valoraciones subjetivas, pero sistemáticamente organizadas, de quienes participan en el proceso de decisión.

Aplicar esta herramienta a un negocio artesanal como *Eli Muebles* —una mueblería cuencana enfocada en la producción de muebles de diseño artesanal— permitiría a sus directivos ordenar y ponderar decisiones clave: desde la elección de proveedores hasta la priorización de líneas de producto o materiales. Como señalan Krajewski et al., (2008), el uso de matrices de decisión resulta útil para evaluar alternativas bajo diferentes condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre, permitiendo a las empresas operar de manera más alineada con sus objetivos estratégicos.

En este sentido, Eli Muebles podría, por ejemplo, construir una matriz de preferencias para seleccionar un nuevo tipo de madera considerando criterios como el costo, la disponibilidad local, la durabilidad y la aceptación del cliente. Este proceso no solo formalizará la experiencia empírica de sus artesanos y gerentes, sino que fortalecería el proceso de toma de decisiones al incorporar múltiples puntos de vista y facilitar consensos informados. Así, la aplicación de la matriz de preferencias no solo representa una herramienta técnica, sino una oportunidad de traducir los valores humanos y artísticos del negocio artesanal en acciones estratégicas concretas.

### **Criterios de evaluación**

1. Costo de implementación: Evalúa cuánto dinero se requiere para aplicar la solución, considerando los costos de inversión y de mantenimiento.
2. Tiempo de implementación: Considera el tiempo total en el que puede aplicarse la solución desde la contratación hasta su funcionamiento.
3. Mejora de la gestión financiera: Evalúa el grado en que la solución permite controlar, registrar y analizar los ingresos, egresos, inventarios o utilidades.

4. Aceptación del cliente: Evalúa la aceptación de la opción más adecuada que facilita la experiencia del cliente.

5. Capacitación del personal: Mide cuánta información necesita el personal para usar correctamente la solución.

Cada criterio será calificado utilizando una escala del 1 al 5, en la cual 1 representa un nivel bajo o desfavorable, mientras que 5 indica un nivel alto o favorable.

**Tabla 4**

Matriz de preferencias

Criterio	Puntuación (1 a 5) de la alternativa 1 Políticas de crédito	Puntuación (1 a 5) de la alternativa 2 Digitalización integral empresarial	Puntuación (1 a 5) de la alternativa 3 Gestión financiera y control de inventarios
Costo de implementación	4	3	3
Tiempo de implementación	1	3	5
Mejora de la gestión financiera	1	2	5
Aceptación del cliente	2	5	1
Capacitación del personal	3	4	2
Total	11	17	16

Elaboración propia.

### Análisis de los resultados

Luego de comparar las tres alternativas propuestas para mejorar la gestión operativa y financiera de Eli Muebles, los resultados de la matriz de preferencias señalan que la opción más favorable es la digitalización integral empresarial, al alcanzar la mayor puntuación en la evaluación 17 puntos. Esta alternativa sobresale por su capacidad para atender los desafíos inmediatos del negocio, especialmente en lo relacionado con los medios de pago, la liquidez y la experiencia de compra del cliente.

Uno de los factores más determinantes en esta elección fue la aceptación del cliente, que se considera alta en esta propuesta. En la actualidad, una parte importante de los consumidores prefiere utilizar medios de pago electrónicos, lo cual hace que incorporar estos métodos

represente una mejora directa en la atención al cliente y en la capacidad de cerrar ventas. Además, se estima que este cambio facilitará el manejo de ingresos, al reducir la dependencia del efectivo y permitir una administración más segura y ordenada del dinero.

En cuanto al costo y tiempo de implementación, esta alternativa también ofrece ventajas importantes. Herramientas como PayPhone o dispositivos de cobro tipo TenTén requieren una inversión accesible y pueden ser operativas en pocos días. Estas condiciones la convierten en una solución viable para una microempresa, que busca modernizarse sin asumir grandes riesgos financieros.

Asimismo, la digitalización de los cobros abre la posibilidad de mejorar la gestión financiera interna, ya que permite registrar los ingresos de manera más estructurada, conocer con precisión el comportamiento de las ventas y tomar decisiones con mayor información. Este avance representa un primer paso hacia un proceso de modernización más amplio, que podría incluir en el futuro la integración de sistemas contables o plataformas de venta en línea. La alternativa 1, enfocada en establecer políticas de crédito manuales obtuvo la puntuación más baja 11 puntos. Si bien puede ayudar a ordenar los cobros y reducir la informalidad en las ventas, su impacto es limitado, especialmente considerando el entorno digital actual. Tampoco mejora de forma significativa la experiencia del cliente, ni contribuye a modernizar el modelo de negocio.

La tercera opción, centrada en la gestión contable e inventarios mediante servicios externos, alcanzó 16 puntos. Esta alternativa ofrece ventajas claras en términos de organización y control, pero presenta ciertas debilidades, como su baja aceptación por parte del cliente final y la dependencia de personal externo. Además, no resuelve de forma inmediata los problemas relacionados con la cobranza o los medios de pago.

### **Decisión del caso**

La digitalización integrada se plantea como la alternativa más eficiente para enfrentar los retos actuales de Eli Muebles, ya que no solo contempla el uso de pagos electrónicos, sino también la integración de recursos como el marketing digital, la atención personalizada al cliente, sistemas CRM y mejoras en la gestión financiera. Esta opción fue la mejor valorada dentro de la matriz de preferencias, destacándose por su bajo costo, rápida puesta en marcha, buena acogida por parte del cliente y beneficios claros en la organización interna.

La empresa ha dejado escapar oportunidades comerciales debido a la ausencia de digitalización en sus procesos de venta, especialmente por no contar con cobros mediante tarjetas. Esta carencia ha limitado tanto la experiencia de compra como la posibilidad de concretar ventas. Incorporar opciones de pago modernas y fortalecer la presencia en redes sociales abre una posibilidad real de mejorar el flujo de caja, disminuir el manejo de efectivo y reforzar una imagen empresarial más actual y competitiva.

Los autores Magnier-Watanabe (2014) sugieren que, desde la aparición de los pagos móviles, se proyectó que su uso avanzaría a una alta velocidad, reemplazando de esta manera al efectivo.

El impacto de esta alternativa es significativo, se espera que incremente las ventas en el local hasta en un 7% mejorando el servicio y la comodidad del usuario por ende la experiencia de compra. Esto podría abrir mercado a los pagos diferidos ya que según el medio informático La hora (2024) un análisis realizado por *Equifax* casi seis de cada diez jóvenes de hasta 32 años prefieren diferir sus compras con tarjeta de crédito. Se observa que potenciales clientes podrían preferir a Eli Muebles si ellos implementan opciones de diferido en sus muebles. Es por la facilidad de compra, los programas de diferido que hacen que la opción de diferido sea la mejor opción para mejorar la eficacia de ventas en Eli Muebles.

### Plan de acción

**Tabla 5**

Plan de acción de la solución

Fase	Actividades	Duración estimada	Descripción	Costos	Recursos
Contratación de los servicios digitales	Incorporación de los servicios Revisión de términos y condiciones	1 semana	Incorporación de los servicios e instrumentos	\$750	R. Tecnológicos R. Humanos
Capacitación	Capacitación del personal sobre los servicios digitales Constatar que el pago esté realizado para despachar	2 semana	Preparación del personal para el sistema digital	\$50	R. Humanos

Desarrollar plan de funcionamiento	Desarrollar un plan sólido para contrarrestar posibles problemas	2 semana	Evitar posibles errores al momento del cobro digital	\$50	R. Humanos R. Materiales y Logísticos
Monitoreo de cobranzas y tarifas	Revisión y conteo de cobranzas digitales Revisión de tarifas aplicadas Registrar problemas técnicos	1 semanas	Analizar el conteo de las cobranzas y la proporción tarifaria	\$18	R. Humanos

Elaboración propia.

### Análisis de la implementación de la solución

Eli Muebles se proyecta hacia una etapa de transformación en la que busca fortalecer su desempeño financiero a través de la implementación de herramientas digitales para la gestión de cobranzas. Si bien en años anteriores ha mantenido su actividad con estabilidad, el ritmo de crecimiento ha sido moderado.

Para evaluar el impacto de mantener su sistema de cobranza actual, se elaboró una proyección a cinco años, considerando como base los ingresos totales del año 2024. Estos ingresos se calcularon sumando las ventas de muebles y el arriendo de parte del local, alcanzando un total de \$53.086,00. A partir de ese valor, y aplicando una tasa de crecimiento del 1,4%, se proyectaron los ingresos y egresos hasta el año 2029.

Asimismo, se valoró la rentabilidad del escenario mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), empleando una tasa de descuento del 7%, equivalente al rendimiento promedio que ofrecen las pólizas de inversión a plazo fijo en entidades financieras del país. El resultado obtenido fue un VAN de \$33.194,82, lo cual refleja que el negocio mantiene una rentabilidad positiva. No obstante, al no haberse implementado todavía una solución tecnológica, los beneficios proyectados continúan siendo limitados en relación con el potencial que la empresa podría alcanzar. Si bien el VAN es una señal favorable que confirma la eficiencia del modelo actual, también evidencia que existen oportunidades para mejorar los resultados. La incorporación de estrategias orientadas a la digitalización permitiría fortalecer el desempeño

financiero de Eli Muebles y avanzar hacia un crecimiento más sólido en el mediano y largo plazo.

**Tabla 9**

Proyección para Eli Muebles sin aplicar la solución

<b>Año</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Ingresos sin solución	\$53.829,20	\$54.582,81	\$55.346,97	\$56.121,83	\$56.907,54
Egresos sin solución	\$45.942,03	\$46.585,22	\$47.237,41	\$47.898,73	\$48.569,32
Utilidad sin solución	\$7.887,18	\$7.997,60	\$8.109,56	\$8.223,10	\$8.338,22
<b>VAN</b>	<b>\$33.194,82</b>				

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

El análisis financiero proyectado indica que Eli Muebles tiene una oportunidad significativa de mejorar su crecimiento al incorporar herramientas digitales en su sistema de cobranza. Esta propuesta incluye el uso de pagos electrónicos, con el objetivo de agilizar la gestión de cobros, ordenar mejor las finanzas y facilitar el proceso de pago a sus clientes.

Con el propósito de evaluar los efectos de esta estrategia, se diseñó una proyección a cinco años partiendo de los ingresos obtenidos en 2024. Para este ejercicio se consideró una tasa de crecimiento anual del 7%, estimada mediante un promedio ponderado que incluye casos similares registrados en el contexto ecuatoriano, especialmente en pequeños negocios artesanales que han modernizado su sistema de pagos. Los hallazgos muestran que el uso de herramientas tecnológicas puede representar una mejora sustancial en los resultados financieros. Esta proyección es considerablemente más alta que el 1,4% calculado para el escenario en el que no se adopten estas soluciones.

Un caso concreto que respalda esta perspectiva es el de Artesanías Otavaleñas, un emprendimiento familiar ubicado en Otavalo, Imbabura, dedicado a la producción de ponchos y tapices. Hasta hace poco, sus ventas dependían exclusivamente del efectivo, especialmente en ferias y mercados locales. Sin embargo, en 2024 introdujeron un datáfono inalámbrico para aceptar pagos con tarjeta, lo que les permitió concretar transacciones que anteriormente se perdían por falta de métodos alternativos de cobro. La solución tecnológica un POS portátil facilitado por Datafast, junto con enlaces de pago para ventas a distancia generó un aumento del 5% en sus ingresos mensuales (Vistazo, 2024). Este ejemplo

demuestra que la incorporación de tecnologías digitales no solo mejora los procesos operativos y la experiencia del cliente, sino que también fomenta la formalización y el desarrollo económico de pequeños emprendimientos.

De manera similar, en el ámbito gastronómico, un café acogedor ubicado en el Centro Histórico de Quito, reconocido por su repostería artesanal y sus sabores andinos tradicionales, renovó su sistema de pagos en 2023. Anteriormente trabajaban únicamente con efectivo, pero decidieron incorporar una solución completa de cobros digitales: un POS inalámbrico, códigos QR de plataformas como Deuna, PeiGo, y la aplicación PayPhone con su modalidad Tap to Phone, que transforma un teléfono celular con tecnología NFC en un dispositivo de cobro. Esta actualización permitió a los clientes pagar sin contacto directamente desde sus dispositivos móviles. Como resultado, el establecimiento reportó un aumento del 15% en sus ventas de fin de semana, en parte gracias a que más turistas nacionales comenzaron a utilizar billeteras digitales que ofrecían promociones (Primicias, 2024).

En cuanto al cálculo de los egresos, este se llevó a cabo a partir de la información proporcionada por la empresa. Se observó que, en promedio, los gastos por ventas representan el 77,16% del total. Considerando esta proporción y aplicando una regla de tres simple con base en el incremento estimado del 7% en las ventas anuales, se proyecta que los egresos aumentarían aproximadamente un 5,4%, debido a la relación directa entre el volumen de ventas y los gastos operativos.

**Tabla 10**

Proyección para Eli Muebles aplicando la solución

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos					
con solución	\$56.802,02	\$60.778,16	\$65.032,63	\$69.584,92	\$74.455,86
Egresos con					
solución	\$48.422,90	\$49.100,82	\$49.788,23	\$50.485,26	\$51.192,06
Inversión de	\$868,00	\$668,00	\$668,00	\$668,00	\$668,00
la solución					
Utilidad con					
solución	\$7.511,12	\$11.009,34	\$14.576,40	\$18.431,65	\$22.595,80

---

VAN	\$58.706,33
-----	-------------

---

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

### **Conclusiones y recomendaciones**

En conclusión, el presente caso permitió evidenciar que Eli Muebles, a pesar de su trayectoria y reconocimiento en la elaboración de mobiliario artesanal en la provincia del Azuay, enfrenta actualmente limitaciones estructurales que amenazan su sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo y digitalizado. La dependencia de procesos manuales en áreas como la gestión de cobranzas, el control financiero y la administración de inventarios ha generado deficiencias operativas que limitan su capacidad de crecimiento.

Tras evaluar diversas alternativas, se determinó que la implementación de medios de pago electrónicos representa una solución viable y estratégica para responder a las exigencias actuales del mercado. Esta decisión no solo permitirá mejorar la experiencia del cliente y facilitar el flujo de caja, sino que también marca el inicio de un proceso de modernización que puede ser complementado en el futuro con herramientas de digitalización contable e integración comercial en línea.

Si bien la implementación de pagos electrónicos no soluciona todos los problemas estructurales que enfrenta Eli Muebles, representa un avance real en la modernización del negocio. Esta decisión mejora de forma inmediata la experiencia de cobro, facilita las ventas y aporta a una gestión más ordenada, al tiempo que sienta las bases para futuros cambios en áreas como la contabilidad, el control de inventarios y la presencia digital. Es un paso estratégico que permite responder a las exigencias actuales del mercado y abre el camino para un crecimiento más sólido y sostenible.

Como recomendación, Eli Muebles puede avanzar en su modernización adoptando herramientas digitales simples que faciliten la gestión administrativa sin generar sobrecarga para sus propietarios. Para lograr una administración más eficiente, resulta clave fortalecer la educación financiera tanto en los fundadores como en quienes participan en tareas operativas, permitiendo una mejor interpretación de los estados financieros y un mayor control sobre ingresos y egresos.

Además, es conveniente impulsar procesos de capacitación en métodos de cobranza digital y ventas en línea, lo que contribuiría a mejorar la visibilidad del negocio y atraer nuevos clientes. Llevar un control mensual de la cartera y del flujo de caja ayudaría a anticipar problemas de liquidez. Todo esto puede lograrse sin perder la esencia artesanal y familiar del negocio, siempre que exista una actitud constante de mejora y adaptación a las exigencias del mercado actual.

Finalmente, la incorporación de pagos electrónicos en Eli Muebles va más allá de una simple mejora operativa; refleja una evolución en la forma de pensar dentro de una empresa que por

años se ha regido por métodos tradicionales. Este cambio implica no solo la adopción de nuevas tecnologías, sino también una disposición de los propietarios a transformar sus prácticas de gestión, venta y atención al cliente. A lo largo de la investigación se evidenció que modernizarse no significa dejar de lado lo artesanal, sino integrar herramientas que ayuden a sostener la competitividad en un mercado cada vez más dinámico. El reto futuro consiste en seguir fortaleciendo áreas clave como la contabilidad, el manejo de inventarios y la comunicación digital, con el fin de consolidar un modelo de negocio que crezca y se mantenga vigente sin perder su identidad.

### Referencias

- Alonso Aguilar, F. D., González Alvarado, T. E., & Cabanelas Lorenzo, P. (2024). Empresas artesanales: contexto histórico y económico. *Mercados y Negocios*, 1(52), 53–76. <https://doi.org/10.32870/myn.vi52.7732>
- Aulestia, J. (2017). El entorno digital: cómo incide en el marketing actual. *Revista de Negocios del IEEM*, 20(2), 64-66. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-abril-2017-ART-entorno-digital.pdf>
- Azuay, una provincia con buenos niveles de actividad económica. (2018). *Ekos*. <https://ekosnegocios.com/articulo/azuay-una-provincia-con-buenos-niveles-de-actividad-economica>
- Banco Central del Ecuador. (2020). 20 años de dolarización de la economía ecuatoriana. Evolución de los medios de pago (Nota Técnica No. 84). Banco Central del Ecuador.
- Boada, M., Patiño, Y., Jaramillo, S., & Salazar, H. (2024). Impact of strategic social media use on the efficiency of administrative processes in Ecuadorian SMEs. *Open Access Library Journal*, 11, 1–19. <https://doi.org/10.4236/oalib.1112175>
- Cajamarca-Zúñiga, D., Calle, C. J., Marín, D., & Morocho, M. (2024). Definición de la vivienda característica de mampostería para evaluación de vulnerabilidad sísmica en el Centro Histórico de Cuenca, Ecuador. *Advances in Building Education*, 8(1), 32–45. <https://doi.org/10.20868/abe.2024.1.5232>
- Cárdenas, F. (2018). Manual de investigación. Universidad Libre de Berlín. [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/22407/Manual\\_Cardenas\\_Investigaci%c3%b3n.pdf](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/22407/Manual_Cardenas_Investigaci%c3%b3n.pdf)
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (6th ed.). Pearson Education.
- Chunque, V. (2021). Marketing digital y nivel de posicionamiento de la empresa Motocoop S.A.C en la ciudad de Cajamarca, 2021 [Trabajo de grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1650?show=full>
- Deloitte. (2018). Digitalización de los medios de pago: Nuevos retos para la banca y el comercio.
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. Viking Press.
- Duarte Suárez, H., & Santos Nevárez, G. N. (2019). Plan de exportación de artesanías de madera para la Asociación de Artesanos de Guayaquil al mercado de Nueva York-Estados Unidos. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/exportacion-artesantias-madera.html>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (13.ª ed.). Pearson Educación.

- Gómez Arteta, R. C., Alvarado Canales, F., & Suárez Astudillo, E. (2018). El comportamiento del marketing digital en términos globales en Ecuador. En C. Coronel Escobar, A. Bravo Carrasco, & L. Alarcón Sánchez (Coords.), *Marketing y tecnología: Perspectivas actuales* (pp. 31–45). CIDE.
- Gudynas, E. (2011). *Extractivismos: ecología, economía y política de un modo de entender el desarrollo y la naturaleza*. Centro Latino Americano de Ecología Social (CLAES).
- HubSpot. (s.f.). HubSpot CRM pricing. Recuperado el 28 de junio de 2025, de <https://www.hubspot.com/pricing/crm>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor* (8.<sup>a</sup> ed., M. del P. C. Villarreal, Trad.). Pearson Educación. (Obra original publicada en 2007)
- La Hora. (2024, diciembre 11). Casi seis de cada diez jóvenes de hasta 32 años prefieren diferir sus compras con tarjeta de crédito. <https://www.lahora.com.ec/pais/seis-cada-diez-jovenes-32-anos-prefieren-diferir-compras-tarjeta-credito>
- Ley de Fomento Artesanal. (2018). Ley de Fomento Artesanal del Ecuador. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf)
- Lin, X., Mamun, A. A., Masukujjaman, M., & Yang, Q. (2024). Unveiling the effect of social media marketing activities on logistics brand equity and reuse intention. *Palgrave Communications*, 11(1), Article X.
- Magnier-Watanabe, R. (2014, January). An institutional perspective of mobile payment adoption: The case of Japan. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1043–1052). IEEE.
- Mera, C. (2021). Desafíos del comercio electrónico para las PYMES ecuatorianas. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(4), 19–39. <https://doi.org/10.33970/eetes.v5.n4.2021.285>
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 168–198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Nickerson, J. A. (2014). *Strategic thinking: A guide to identifying and solving problems*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Orellana, I., & Durán, P. (2015). Mercado de muebles para niños en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay [Trabajo de maestría, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4545>

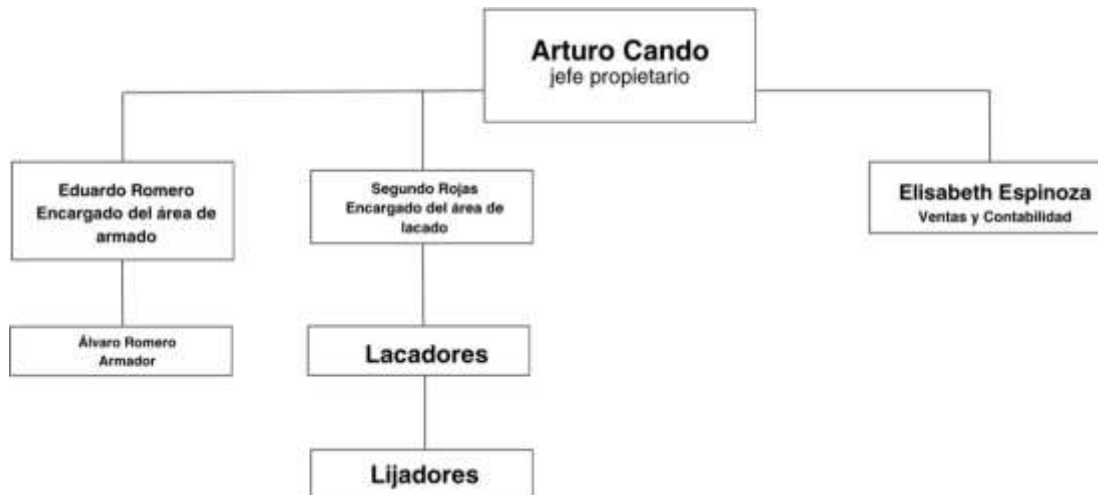
- Orozco, G. (1996). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Universidad Nacional de La Plata.
- Pacioli, L. (1494). *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità*. Venecia: Paganino de Paganini.
- Paton, W. A., & Littleton, A. C. (1940). *An introduction to corporate accounting standards*. American Accounting Association.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Primicias. (2024). Otavalo adopta datáfonos: los textiles tradicionales ahora aceptan tarjeta en ferias. <https://www.primicias.ec>
- República del Ecuador. (1997). *Ley de Defensa del Artesano, texto refundido (Registro Oficial No. 071, 23 de mayo de 1997)*. <http://www.artesanos.gob.ec>
- Rivas, R. (2018). La artesanía, patrimonio e identidad cultural. *Revista de Museología "Kóot"*, 1(9), 80-96. <https://doi.org/10.5377/koot.v0i9.5908>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentals of corporate finance (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Modelos, métodos, conceptos y aplicaciones del proceso analítico jerárquico (2.ª ed.)*. Springer.
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (s.f.). *Facturación electrónica*. Recuperado de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica>
- Superintendencia de Compañías. (2010). *Reglamento para la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Registro Oficial No. 209, Ecuador.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera (13.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Vistazo. (2024). *Pymes pierden ventas por no aceptar pagos digitales*. <https://www.vistazo.com>
- WeAreBuilders. (2025). *Grandes fabricantes de muebles a nivel mundial*. <http://wearebuilders.net/grandes-fabricantes-de-muebles-a-nivel-mundial/>
- Zoho Corporation. (s.f.). *Zoho CRM pricing*. Recuperado el 28 de junio de 2025, de <https://www.zoho.com/crm/pricing/>
- Zoho Corporation. (s.f.). *Zoho Invoice: Software de facturación y cobros online*. Recuperado el 28 de junio de 2025, de <https://www.zoho.com/invoice/>
- Zunzugueni, F. (2018). La digitalización de los servicios de pago. *Revista del Derecho del Mercado Financiero*, (1), 1-24.

Anexos

Anexo A.

Figura 1

Organigrama



Anexo B.

Figura 2

Proveedores



Anexo C.

Tabla 11

Indicador Financiero. Análisis de Liquidez: Flujo Neto

<b>Año</b>	<b>Total de Ingresos</b>	<b>Total de Gastos</b>	<b>Flujo Neto</b>
2010	136.438,55	112.307,28	24.131,27
2011	141.805,14	143.591,23	-1.786,09
2012	153.830,25	113.287,76	40.542,49
2013	141.702,51	96.095,69	45.606,82
2014	166.762,50	103.531,12	63.231,38
2015	107.515,00	68.045,20	39.469,80
2016	85.380,50	67.951,40	17.429,10
2017	101.018,40	54.939,48	46.078,92
2018	80.221,15	46.968,16	33.252,99
2019	103.768,00	54.016,16	49.751,84
2020	47.093,51	35.649,37	11.444,14
2021	67.972,51	42.358,62	25.613,89
2022	54.572,00	54.528,55	43,45
2023	55.603,98	52.555,58	3.048,40
2024	53.086,00	45.307,72	7.778,28
<b>Total</b>	<b>1'496.770,00</b>	<b>1'091.133,32</b>	<b>405.636,68</b>

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

#### **Anexo D.**

##### **Tabla 12**

*Indicador Financiero. Análisis de Rotación de Cartera: Rotación de Cartera*

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Rotación de cartera</b>
2010	5890	15,5
2011	4560	11,6
2012	4000	9,6
2013	4350	11,5
2014	4020	9,0
2015	7560	26,8
2016	4130	18,7
2017	3510	13,5
2018	2560	12,6

2019	2400	8,9
2020	1000	8,3
2021	2600	15,1
2022	3400	25,5
2023	2100	16,0
2024	1940	15,6

---

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.

**Anexo E.**

**Tabla 13**

*Indicador Financiero. Análisis de Rentabilidad: Margen de Utilidad*

Año	Margen de utilidad
2010	0,1581783887
2011	0
2012	0,2513010571
2013	0,3112800198
2014	0,372755089
2015	0,3556031128
2016	0,1789846373
2017	0,4564765547
2018	0,4096414532
2019	0,478622318
2020	0,1877719872
2021	0,3570131337
2022	0
2023	0,03407339805
2024	0,1006641901

---

Elaboración propia, en base a datos proporcionados por Eli Muebles.