



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“Análisis de viabilidad para el emprendimiento Liv Store”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Marcos Fernando Tacuri Vásquez

Director:

Mgtr. María Elena Castro

Cuenca – Ecuador

2025

Dedicatoria

A dios y la virgen por sus bendiciones y apoyo incondicional, también a mi familia y esposa, con todo mi amor y gratitud, por ser un pilar de apoyo y fortaleza en este paso. Gracias por sus consejos ánimos y por creer en mí.

Agradecimientos

Agradezco a las autoridades, personal docente y administrativo de la Universidad del Azuay por su apoyo dentro de mi formación profesional. Al Ing. Oswaldo Merchán con sincero agradecimiento por su apoyo constante a lo largo de este proceso. A la Ing. Gabriela Duque, con un agradecimiento muy especial por su presencia significativa en cada etapa de este camino, siempre presente de manera invaluable en el cumplimiento de esta meta.

RESUMEN

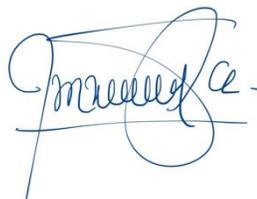
El propósito de este estudio es el de evaluar la viabilidad de implementar una tienda en línea para Liv Store, mediante una metodología de investigación-acción. Se integran conocimientos de marketing estratégico, gestión empresarial, planificación, investigación de mercados y análisis financiero con el objetivo de formalizar el negocio e identificar nuevas líneas de productos. A lo largo del estudio, se desarrollaron estrategias comerciales y se recolectaron datos sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a joyería, materiales, precios y canales de compra. Los resultados muestran que, pese a las oportunidades detectadas, el modelo de tienda en línea no es viable para Liv Store. Entre los hallazgos clave se destaca la preferencia del público por una tienda física que ofrezca una amplia variedad de productos, así como una estructura de costos y gastos más equilibrada. Por tanto, se concluye que el modelo presencial responde mejor a las expectativas del mercado objetivo.

Palabras clave: Marketing estratégico, emprendimiento, plan de negocios, viabilidad.

ABSTRACT:

The purpose of this study is to assess the feasibility of implementing an online store for Liv Store through an action research methodology. It integrates knowledge from strategic marketing, business management, planning, market research, and financial analysis with the goal of formalizing the business and identifying new product lines. Throughout the study, commercial strategies were developed and consumer preferences regarding jewelry, materials, prices, and shopping channels were collected. The results indicate that, despite the opportunities identified, the online store model is not viable for Liv Store. Key findings highlight a consumer preference for a physical store offering a wide range of products, along with a more balanced cost and expense structure. Therefore, it is concluded that the in-person model better meets the expectations of the target market.

Key Words: Strategic marketing, entrepreneurship, business plan, feasibility.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tacuri', with a horizontal line underneath.

Índice de contenido**Tabla de contenido**

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT:.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.	v
Índice de figuras	v
Cuerpo del trabajo.....	1
Introducción:.....	1
Descripción del emprendimiento.	1
Problemática	2
Objetivo general:	2
Objetivos específicos:.....	2
Estado del arte:.....	3
Metodología.....	5
Marketing estratégico:	6
Dirección estratégica empresarial:	14
Investigación de mercados:	35
Plan de negocios:.....	36
Conclusiones:	52
Referencias bibliográficas:.....	53

Índice de tablas.

Tabla 1: Análisis de oportunidad de negocio.	8
Tabla 2: Análisis del entorno económico.	30
Tabla 3: Tabla de depreciación.	39
Tabla 4: Punto de equilibrio.	40
Tabla 5: Análisis de gastos.	41
Tabla 6: Análisis de periodos.	43
Tabla 7: Flujo de caja sin financiamiento.	44
Tabla 8: Flujo de caja con financiamiento.	45
Tabla 9: Activos requeridos.	47
Tabla 10: Financiación realizada.	47
Tabla 11: Costo de capital promedio ponderado.	48
Tabla 12: Flujos operativos.	49
Tabla 13: Flujo terminal del proyecto.	49
Tabla 14: Evaluación del proyecto.	50
Tabla 15: Flujo de inversión.	50
Tabla 16: Escenario con inflación.	51

Índice de figuras

Figura 1: Matriz McKinsey-GE.	7
Figura 2: Mapa perceptual de Liv Store.	9
Figura 3: Proto persona.	11
Figura 4: Gestión del cliente.	11
Figura 5: Matriz FCB.	12
Figura 6: Pirámide estratégica Liv Store.	19
Figura 7: Análisis de herramientas tecnológicas.	32
Figura 8: Lienzo CANVAS.	36

Cuerpo del trabajo

Introducción:

Dentro de un país con una economía dolarizada y dependiente de la exportación de petróleo, Ecuador se enfrenta actualmente a un índice de desempleo considerable en relación con su población. Esto ha llevado a muchos ciudadanos a buscar ingresos económicos con el fin de solventar sus necesidades. Entre las soluciones adoptadas se encuentra el emprendimiento por necesidad, ya sea mediante la comercialización o la producción de productos. Sin embargo, estos emprendimientos enfrentan problemas como la informalidad económica, la falta de estrategias de marketing, una dirección empresarial deficiente o inexistente, y la ausencia de estrategias y análisis financieros.

Por ello, este estudio presenta un análisis de una de estas formas de emprendimiento, brindando un panorama empresarial real, ajustado al funcionamiento de estos negocios. A través de sus hallazgos y resultados, se expone la importancia de realizar un análisis previo a su implementación, así como una correcta evaluación de sus costos y gastos, con el fin de aportar a la economía del país y evitar riesgos de inversión elevados en emprendimientos con poco o nulo retorno económico.

De este modo, el trabajo demuestra que, a pesar de que el modelo de negocio puede parecer atractivo, sus estrategias económicas no presentan los resultados idóneos para su funcionamiento. Por lo tanto, su aporte ofrece una perspectiva distinta dentro del campo de los negocios, destacando la importancia de analizar y tomar decisiones con base en argumentos y herramientas que permitan demostrar una viabilidad económica positiva para el negocio, su propietario o sus inversionistas.

Descripción del emprendimiento.

Liv Store comenzó en 2021 con la venta de bisutería, juguetes y diversos accesorios, incluyendo artículos de cocina y productos para mujeres. En 2024, amplió su oferta con joyería elaborada en Gold Field y plata, comercializando cadenas, aretes, pulseras y anillos de modelos genéricos adquiridos al por mayor. El emprendimiento de venta de estos accesorios ha tenido buena aceptación, por lo que se planea implementar una tienda en línea para aumentar las ventas.

Problemática

Al tratarse de un emprendimiento informal, Liv Store no dispone de registros históricos ni bases de datos de clientes, por lo que el emprendimiento enfrenta el desafío de establecer una presencia sólida y formal en el mercado, debido a que el sector informal, junto con la corrupción, se complementan entre sí en las economías menos desarrolladas (Ammeer H. et al., 2025). Por otra parte, Mejía M. (2023) comenta que "existe una relación directa entre el crecimiento y desarrollo en determinadas regiones con la persistencia de la informalidad". Por ello, es necesario dirigir el emprendimiento hacia la formalidad y la sostenibilidad económica. Según Amornkitvikai Y. et al. (2022), la sostenibilidad económica consiste en la maximización de ganancias que aseguran ingresos adecuados, mientras que Espinoza M. et al. (2024) menciona que, en Ecuador, se debe fomentar una mejor educación emprendedora mediante el acceso a financiamiento, programas de mentorías y redes de contacto. En este sentido, el financiamiento, según lo plantea Álava N. et al. (2022), se refiere al acceso y disponibilidad de recursos que faciliten la creación o el fortalecimiento del emprendimiento. Por lo tanto, es fundamental diseñar estrategias de marketing, realizar investigaciones de mercado, analizar la dirección estratégica y gestionar eficientemente las finanzas.

Objetivo general:

Analizar la viabilidad del emprendimiento Liv Store mediante el desarrollo de estudios y propuestas que permitan evaluar su factibilidad operativa, comercial y financiera.

Objetivos específicos:

- Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica Empresarial para el emprendimiento de Liv Store.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados para el emprendimiento Liv Store.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico para el emprendimiento Liv Store.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera para el emprendimiento Liv Store.

Estado del arte:**Marketing estratégico:**

Martínez-Albarracín et al. (2023), en su investigación sobre el uso de herramientas como el desarrollo web y el marketing digital, demuestran que los empresarios y emprendedores valoran la aplicación de diversas estrategias dentro de sus negocios. Entre todas, la incorporación de tecnología es la más apreciada, lo que refleja la necesidad del sector empresarial de modernizar y digitalizar los procesos en las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, Mortarotti (2020), citado en el mismo estudio, menciona que incluir tecnología dentro de las pymes “permite aumentar la productividad, disminuye los márgenes de error, promueve el orden en cada área y se obtiene un mayor control de la información que permitirá tomar decisiones acertadas”.

A pesar de los avances tecnológicos y de las herramientas disponibles para mejorar las estrategias de comunicación, las pymes no aprovechan al máximo el potencial, los beneficios y las opciones que ofrecen las distintas redes sociales, aplicaciones y herramientas como las de Google (Vergara et al., 2021, citado en Martínez-Albarracín et al., 2023). Por lo tanto, diseñar estrategias de marketing que integren herramientas tecnológicas permitirá lograr resultados más eficientes, acercarse a los clientes a través del conocimiento de sus intereses y hábitos de consumo, y contribuir así al desarrollo productivo de la empresa.

Actualmente el comercio electrónico a tenido una gran acogida post pandemia debido a que problemas como la falta de movilidad y distanciamiento incremento el consumo de compras en línea. Los negocios tuvieron que adoptar este método digital para mantenerse dentro del mercado. Flores, D. et al. (2024). Por otra parte Chevalier (2023, citado en Margalina, V. 2024) menciona un incremento del *e-commerce* del 37% dentro de los cuales se detectaron un incremento en países como Colombia, Peru y Argentina. Además dentro del mismo estudio según los datos del CITEC se destacaba al Ecuador con incremento superior al 30%. De la misma forma se destaca la vital importancia del marketing como medio para generar confianza mediante el enfoque a las percepciones positivas en los consumidores con relación a riesgos, dudas, beneficios y con ellos su intención de compra. Por otra parte Zoriilla, C. & González, O. (2013), evidencia dentro de su estudio que las empresas que se dedican a la venta de bisutería no realizan plan de ventas, estimación de la demanda debido a la falta de personal, los precios se fijan dependiendo el de la competencia además los costos y el segmento al que dirigen la venta de los productos, asimismo la estrategia de publicidad que se utiliza es la voz a voz y la satisfacción de los clientes que han realizado la compra. De la misma forma Sarmiento J. (2022) dentro de su investigación aporta que dentro de la ciudad de Cuenca no existe importancia por parte de los negocios de brindar un buen servicio *e-commerce*, debido que no se da seguimiento

a las compras junto al análisis del servicio antes, durante y después de la compra. Por lo tanto el incremento de estrategias que dirijan al emprendimiento a captar toda esta información es de vital importancia para su percepción de marca dentro del mercado.

Dirección estratégica empresarial:

El término “plan estratégico” es utilizado actualmente en diversos ámbitos como la docencia, la investigación, y dentro de empresas públicas y privadas, ya que es esencial para definir con claridad los fines y medios necesarios para alcanzar cualquier actividad que se proponga. Dentro del mismo texto, se cita a Galindo M. (2013), quien presenta un modelo de filosofía como parte del plan estratégico, que incluye elementos como: misión, objetivos, estrategias, presupuestos, visión, políticas y programas. Por lo tanto, el plan estratégico se considera una herramienta fundamental al momento de crear una empresa, sin importar su función, producto o servicio, ya que permite establecer una organización clara y orientada a resultados (Palacios, 2020).

Además, es importante tener en cuenta que una estrategia empresarial tiene un impacto significativo en las decisiones de inversión, convirtiéndose en un elemento clave para generar ventajas competitivas (Wang et al., 2021).

Plan de negocio e investigación de mercados:

Frederick et al. (2016, citado en Henriques et al., 2022) plantean que “un plan de negocios es sin duda una hoja de ruta importante de un posible escenario futuro que puede ayudar a mejorar las posibilidades de éxito de la empresa”. Por esta razón, al iniciar un negocio, es esencial contar con esta herramienta, que debe incluir información relacionada con el análisis de mercado, el sector y los competidores directos. Esto permite proyectar, tanto a corto como a largo plazo, el potencial económico del negocio y su factibilidad de inversión (Palacios, 2020).

Los emprendedores deben reconocer la gran relevancia que tiene este plan al momento de gestionar financiamiento, y por ello debe elaborarse a partir de un minucioso análisis de costos y beneficios (Latifi et al., 2024). La necesidad de contar con esta herramienta se fundamenta en la calidad de la información disponible para la toma de decisiones en la definición del rumbo de la empresa. Por lo que la intuición no es correcta, (Christen & Soberman, 2024) señalan que la limitación de recursos de información de las empresas lleva a negociar la amplitud y profundidad de la información puesto que la investigación de mercados que se realice afectara las decisiones de marketing de la empresa. Por ello, es esencial considerar elementos como el segmento de mercado, las preferencias de consumo, las estrategias de ventas, entre otros, que serán determinantes para la eficacia del negocio y el crecimiento futuro de la empresa.

Gerencia financiera:

La gestión financiera es un componente clave dentro de cualquier proyecto, ya que de ella depende su factibilidad económica, crecimiento y aceptación, tanto por parte del emprendedor como de los posibles inversionistas interesados. Para lograr beneficios económicos sostenibles, es necesario que el emprendedor esté preparado con habilidades clave en innovación, administración empresarial y toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento del proyecto (López Lemus & De la Garza Carranza, 2019).

Asimismo, Guerrero et al. (2024) destacan que implementar enfoques financieros que integren principios ambientales, sociales y de gobernanza puede traducirse en beneficios económicos. Este tipo de estrategia no solo permite optimizar el uso de los recursos y reducir gastos, sino que también fortalece la relación con los clientes al fomentar su fidelidad.

Metodología

El proyecto integrador como trabajo de titulación utilizará el proceso de Investigación-Acción, que es un método de investigación orientado a combinar la teoría y la práctica y que tiene como estrategia enfocarse en la experimentación. Este sistema permitirá dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el sistema empresarial en estudio. Se irá aprendiendo mientras se va haciendo el proyecto.

- Cada uno de los cuatro módulos integradores estará enfocado en el tema central de investigación y se busca que:
- En Dirección Estratégica Empresarial se pueda plantear las principales directrices que requiere la empresa para optimizar su funcionamiento.
- En Plan de Negocios e Investigación de Mercados se pueda entender los puntos más importantes en los negocios ya sean de las nuevas ideas o ideas innovadoras de negocio, ya sea esta de modificaciones sustanciales o nuevo proceso.
- En Marketing Estratégico se buscará identificar a los principales competidores y crear directrices que permitan ingresar o crecer en los mercados donde se busca actuar.
- En Gerencia Financiera se podrá conocer la viabilidad económica del proyecto, sus índices y los riesgos.

Marketing estratégico:

Resumen del emprendimiento:

Liv Store tuvo su inicio en el año 2021 como un local informal, sin nombre, sin marca, sin estrategias de marketing, entre otras carencias. Este local se dedica a la venta de implementos para el hogar, tales como ollas, cuchillos, recipientes, entre otros, de marcas poco reconocidas y de bajo costo. Adicionalmente, también dispone de la venta de juguetes, lazos, peinetas y demás accesorios de consumo frecuente.

A partir de la recomendación de los clientes frecuentes, se implementó el área de bisutería. Basándose en la cantidad de ventas de productos de bisutería y su buena acogida por los clientes, se ha decidido crear la marca LIV Store con el objetivo de aumentar sus ventas, clientes y gama de productos mediante el uso de las redes sociales para su promoción. LIV Store es un pequeño emprendimiento informal que se dedica a la venta de bisutería (joyería de imitación hecha de materiales no preciosos) desde el mes de enero de 2024.

LIV Store espera implementar las herramientas necesarias con datos que le permitan invertir y dirigirse al mercado conveniente, con el fin de asentar este emprendimiento en el mercado y convertirse en una comercializadora referente de la zona.

Problema:

Las tiendas físicas de joyería requieren que los clientes dediquen tiempo y esfuerzos significativos para desplazarse y realizar compras, lo cual puede resultar inconveniente y limitante para muchos consumidores ocupados.

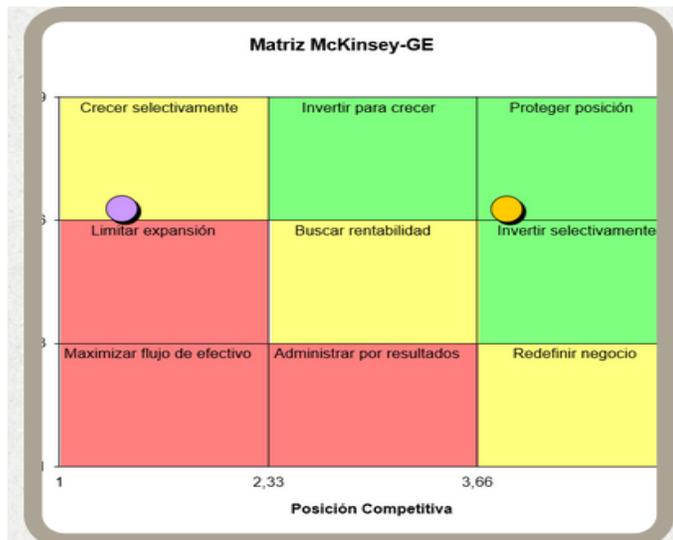
Justificación:

Un negocio de joyería en línea ofrece la conveniencia de comprar desde cualquier lugar y en cualquier momento, eliminando la necesidad de desplazamientos físicos y permitiendo a los clientes recibir sus compras cómodamente en casa, agilizando así el proceso de adquisición de joyas de manera eficiente y sin complicaciones.

Nuestra idea de negocio:

LIV Store plantea ser una tienda de accesorios de joyería para mujeres, que ofrezca una experiencia de compra acompañada de productos de buena calidad. La idea central es ofrecer productos con asesoría personalizada y entrega rápida, basándose en la necesidad y disponibilidad de tiempo del cliente.

Figura 1: Matriz McKinsey-GE



Autor: Elaboración propia:

La matriz demuestra el **estado actual** del emprendimiento el cual se posiciona en el apartado donde debe crecer selectivamente, se encuentra en una posición competitiva, con alto atractivo en el mercado, por lo cual el emprendimiento deberá analizar las estrategias que le permitan establecerse como un competidor referente dentro del mercado en el que desenvuelve sus actividades.

Adicionalmente su **posición futura** ubica al emprendimiento en un entorno de alta competitividad y atractivo de mercado. Por ello, deberá enfocarse en aspectos clave como los competidores, la reputación de la marca y la variedad en la oferta. En consecuencia, el análisis de inversión deberá orientarse a la mejora de estos elementos para alcanzar la rentabilidad y los resultados esperados.

Matriz atractivo competitivo.

Tabla 1: Análisis de oportunidad de negocio.

Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	15%	5	0,75
	2. Crecimiento promedio anual	6%	2	0,12
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	2	0,30
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	2	0,20
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	4	0,60
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	4	0,56
			-	-
		100%		3,78

Oportunidad de Negocio						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	10%	1	0,10	3	0,30
	2. Crecimiento del mercado	10%	1	0,10	4	0,40
	3. Variedad de la oferta	15%	2	0,30	5	0,75
	4. Reputación de marca	20%	1	0,20	4	0,80
	5. Socios de negocios	5%	1	0,05	2	0,10
	6. Conocimiento del mercado	10%	2	0,20	3	0,30
	7. Capacidad de entrega	10%	2	0,20	4	0,40
	8. Imagen del mercado	15%	1	0,15	4	0,60
	9. Estructura organizacional	5%	2	0,10	4	0,20
				-	-	-
		100%		1,4		3,85

Autor: Elaboración propia.

Este análisis se determina considerando la atractividad del mercado teniendo en cuenta factores que se relacionan mediante un peso y su calificación según la posición y el mercado en el que se encuentre, la cual permite adoptar un valor de 3,78, por ende se considera una calificación buena en la que permitirá analizar sus fortalezas y debilidades para su análisis con referencia en los puntajes de calificación los cuales son poco o muy importantes todo dependerá del enfoque del emprendimiento y sus decisiones a futuro.

Del mismo modo se logra evidenciar en la posición competitiva, la cual determina un estado actual con una calificación de 1,4, esto se da debido a la ponderación de importancia según los porcentajes asignados y sus debidas calificaciones, a la vez estos elementos lograr identificar un plan o camino al que deberá de dirigirse el emprendimiento mediante el análisis de sus puntos débiles a trabajar y sus puntos fuertes a mantener o mejorar. Junto con lo mencionado se logra observar que el puntaje de mejora se establece en 3,85 demostrando que el trabajo y asertividad en los puntos de mejora tendrá como resultado una mejor posición competitiva.

Mapa Perceptual:

Figura 2: Mapa perceptual de Liv Store.



Autor: Elaboración propia.

El análisis del mapa perceptual se establece en dos dimensiones: Dimensión X, establece el costo del producto y la Dimensión Y, establece la conciencia de los clientes con relación a la marca que se pretende analizar. Para el análisis se determinó marcas reconocidas que ofertan los accesorios de joyería que consumen los clientes de Liv Store, como resultado se encontró a las marcas, Avon, Yanbal, Cy Zone y locales de venta de bisutería. Cabe destacar que este análisis se realizó debido a que las marcas antes mencionadas poseen dentro de sus catálogos de ventas accesorios de joyería en materiales y precio similares a los que posee Liv Store. Por ende, los resultados del análisis ubicó a Liv Store en las siguientes dimensiones: Dimensión X: El precio del producto es accesible, con posibilidades de incremento; Dimensión Y: La estrategia de marca es poco conocida dentro del mercado. A raíz de ello se le considera como oportunidad de seguidor para Liv Store por lo que se deberá plantear en establecer el reconocimiento de la marca dentro de su mercado. Es importante tener en cuenta que generar un valor agregado dentro de sus productos ayudara a alcanzar mejor alcance.

Segmentación tradicional:

Geográfica

Dentro de la segmentación geográfica se encuentran hombres y mujeres de la ciudad de Cuenca, teniendo en cuenta el sector urbano de la ciudad para sus debidas entregas, lo que le caracteriza a este segmento es que dentro del casco urbano se realizan pedidos mediante las redes y se pueden desplazar por medio de las distintas aplicaciones de *delivery* que actualmente funcionan dentro de la ciudad. El enfoque permite realizar las entregas a tiempos cortos evitando costos altos de envío, la ciudad de cuenca se caracteriza por tener un tráfico pesado a distancias cortas, por ello el emprendimiento deberá de adaptar sus servicios a las diferentes demandas de sus clientes.

Demográfica:

Liv store se enfoca en prestar los servicios a mujeres cuencanas mayores a 18 años, de ingresos medios-bajos. Las cuales desempeñan papeles como estudiantes de universidad, trabajadores públicos y privados, emprendedores, amas de casa cabe mencionar que su segmento abarca estos detalles debido a que dentro del negocio se proceden a pagos y concretar pedidos mediante transacciones en línea, este enfoque permitirá a Liv Store ofertar sus servicios de comercialización de sus productos fomentando la confianza y comodidad lo que permitirá establecer su marca y mercado para su debido funcionamiento.

Comportamiento y beneficios:

Liv store enfoca en prestar sus servicios a personas con agendas ocupadas y poco tiempo disponible para realizar compras en tiendas físicas que buscan accesorios de joyería a precios accesibles y de entrega inmediata o tiempos a su elección. De esta manera se busca entregar asesoramiento e inmediatez de los productos con el objetivo de posesionarse con esta diferenciación con relación a las joyerías tradicionales, de modo que la frase que identifica a Liv Store es, "Confianza y estilo en cada pedido", pretendiendo lograr posesionarse dentro de su mercado.

Figura 3: Proto persona.



Autor: Elaboración propia.

Gestión del Cliente:

Figura 4: Gestión del cliente.



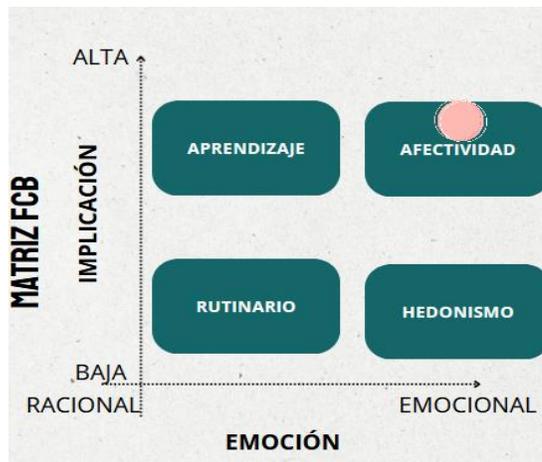
Autor: Elaboración propia.

El presente análisis de la gestión del cliente se determina la cartera que posee el emprendimiento y aquellos que pretende alcanzar. El emprendimiento actualmente dispone de clientes vulnerables que muestran características entre las cuales destacan que son económicamente más sensible a la variación de precio y clientes con falta de tiempo para elección de accesorios.

Lo que este emprendimiento deberá de conseguir es alcanzar al cliente estrella que es aquel que nos prefiera por encima de la competencia por la experiencia de compra, agilidad de la entrega y el producto de calidad. De la misma forma sus decisiones y manejo de estos datos determinaran la factibilidad económica y posicionamiento del negocio ante su mercado y competencia.

Matriz FCB

Figura 5: Matriz FCB.



Autor: Elaboración propia.

La matriz FCB determina la decisión de compra de la cartera de clientes de Liv store, esto es un análisis que califica la implicación y la emoción determinando en qué lugar se pretende mantener a los clientes, en este caso el emprendimiento desea posesionar a sus clientes en el apartado atractivo del mercado emocional mediante la gratificación instantánea basada en el deseo y autoestima, más la implicación alta por medio de sus productos de calidad. Liv store trabajara en aspectos tales como una experiencia de compra, variabilidad de productos, inmediatez de entrega y asesoramiento personal. Las mejoras al servicio se determinarán con relación a:

- Posicionamiento: Estrategias de posicionamiento: "Confianza y estilo en cada pedido"
Resultado esperado: Credibilidad y apego a la marca.
- Experiencia del Cliente: Estrategias de servicio: Apego por redes sociales. Asesoría personalizada online Resultados esperados: Mejora de la reputación de la marca
- Participación: Estrategia de participación: Imitador Estrategias de segmentación: Tradicional y vincular Resultado esperado: Fidelidad a la marca.

Conclusión:

Se determina que Liv Store presenta un significativo potencial de consolidación en el mercado, principalmente debido a su accesibilidad y estabilidad competitiva. No obstante, enfrenta desafíos clave que incluyen la estabilización operativa y la fidelización de la marca entre sus clientes, destacándose por la calidad y la entrega rápida de sus productos. Estos factores serán fundamentales para garantizar su éxito a largo plazo y para establecer una posición sólida en el mercado competitivo actual.

Recomendación estratégica:

Para potenciar la propuesta de valor se recomienda implementar KPIs estableciendo objetivos específicos, medibles y alcanzables que permitan guiar el crecimiento del emprendimiento. La importancia de esta implementación es que funcionen como herramientas de seguimiento para evaluar la efectividad e impacto de las acciones implementadas para facilitar la toma de decisiones. A continuación, se presentan ejemplos de KPIs para LIV Store:

Marketing y posicionamiento digital

- Alcance mensual en redes sociales: número de usuarios que vieron las publicaciones.
- Crecimiento de seguidores: variación mensual en Instagram, Facebook o TikTok.
- Reconocimiento de marca: mediciones a través de encuestas breves en redes o vía WhatsApp.

Ventas y gestión comercial

- Tasa de conversión digital: porcentaje de visitantes en redes sociales o catálogos que finalizan una compra.
- Promedio de ventas mensuales: monto total de ventas dividido por el número de transacciones.
- Índice de recompra: porcentaje de clientes que realizan una segunda compra en un periodo determinado.

Atención al cliente y logística

- Tiempo promedio de entrega: desde la confirmación del pedido hasta su entrega.
- Nivel de satisfacción del cliente: evaluado mediante una escala de 1 a 5 en encuestas posteriores a la compra.
- Número de reclamos o devoluciones: indicador de calidad de producto y eficiencia en la entrega.

Crecimiento y fidelización

- Número de clientes nuevos por mes.
- Número de clientes recurrentes.
- Porcentaje de clientes fidelizados: clientes frecuentes identificados en base a historial de compras.

Dirección estratégica empresarial:

Estrategias de roles para Liv Store

Ventaja competitiva:

Estrategia:

Ofrecer accesorios de joyería para mujeres mediante redes sociales con diseños nuevos y entrega a domicilio dentro de la zona urbana de Cuenca.

Ofrecer joyas para mujer con precios accesibles donde se le permita encontrar diseños actualizados. Para esto, se contará con un catálogo virtual dentro de las redes sociales que permite ver los distintos modelos y diseños en stock. Al pedir más información sobre el producto, se le direccionará a la cliente a los canales de atención como WhatsApp, Facebook o Telegram, en los cuales se le entregará la información que solicite sobre el producto como precio, materiales que posee el producto, durabilidad y se le pueda brindar un asesoramiento entre las distintas opciones. Basándose en la necesidad de la cliente y su disponibilidad de tiempo, una vez realizada la compra, se le realizará la entrega.

Estrategia:

Ofrecer accesorios de joyería para mujeres mediante una página web con diseños nuevos y entrega a domicilio dentro de la zona urbana de Cuenca.

Ofrecer los productos en un catálogo dentro de una página web de la marca que le permita a la cliente elegir la joyería de su preferencia, la cual se encontrará de manera virtual mediante el uso de escaneo 3D o videos que le permitan tener el mayor acercamiento a detalle de la joya

que va a elegir. Una vez realizada la compra, se procederá a tomar a detalle sus datos y necesidad de entrega de la compra que se ha realizado. Se establecerán horarios de entrega con alianzas estratégicas con algunos locales de la ciudad, en los cuales las personas puedan acercarse a retirar una vez procesado el pedido. La clienta podrá ver el estado de su entrega mediante la página web con el código de su pedido.

Estrategia:

Ofrecer accesorios de joyería para mujeres mediante una app con diseños adaptados a sus gustos y entrega a domicilio dentro de la zona urbana de Cuenca.

Ofrecer accesorios de joyería mediante una app que le permita a la clienta elegir su modelo de preferencia y pueda armar una cadena o accesorio a su preferencia con los modelos y materiales en stock. Una vez realizada la compra, se le solicitarán sus datos para realizar la entrega, sea de manera personal o en alguno de los puntos que podría ser de fácil acceso para la clienta, teniendo en cuenta que estos puntos deberán ser alianzas estratégicas que le permitan acceder a la clienta de manera segura sin perder la integridad de su compra.

Tendencia de los clientes:

Estrategia

Análisis y sondeo de redes sociales y web:

Establecer una base de datos con personas o clientas que rodean las edades del segmento elegido por la empresa. Mediante el análisis de cuentas, famosos, marcas, entre otros, las cuales son suscriptoras y permanecen en contacto con tendencias, modelos o preferencias. Con base en sus reseñas, comentarios, likes y demás interacciones, se permitiría observar y determinar patrones de relación entre las clientas que pertenezcan a la base. Con esto se podría determinar cuáles serían sus gustos y opciones a elección por calidad, precio, diseño y servicio.

Estrategia:

Concursos de diseño online:

Diseñar un concurso buscando las fechas festivas o relacionadas con ventas, como por ejemplo el día de la madre, el día de la mujer, entre otros, en el cual, mediante la aplicación de pizarra online, puedan interactuar con la marca y les permita crear diseños personalizados que buscan. Con esto podríamos obtener datos de preferencias o análisis de gustos para obtener sus preferencias de diseño, modelos, precios, juegos de joyería, entre otros. Esto mediante el cual las clientas sean partícipes y al mejor diseño con mayores datos se le otorgue un obsequio de cortesía de la marca.

Estrategia:**Alianzas estratégicas con *influencers*:**

La nueva tendencia de *influencers* en la actualidad permite obtener información más real y cercana. Esta estrategia se basa en obtener alianzas con *influencers* que nos ayuden a obtener información relevante sobre la tendencia, gustos y opiniones de la gente, ya que, al ellos encontrarse en contacto al momento de realizar sus videos, los mismos podrán realizar preguntas para recibir opiniones o sugerencias con relación a la joyería que se encuentra en el mercado, su precio, su calidad, las tendencias de moda, sus preferencias o necesidades que dispongan. Al obtener estos datos de manera privada para la empresa, tendremos la información de qué es lo que buscan hoy las mujeres. Es de tener en cuenta que esta parte deberá ser incorporada de manera que la persona no sienta que está siendo analizada por búsqueda de esta información sino más bien una pregunta común que permita obtener una respuesta veraz. Esto se podría conseguir juntando el momento de impacto con el *influencer* que se encuentre realizando su cotidiano trabajo dentro de las redes sociales.

Investigación profunda:**Estrategia:****Análisis y observación directa de los clientes mediante el uso de sus redes.**

Observar a las clientas, sus interacciones en redes sociales con respecto a demás marcas, tiendas, páginas en las que se encuentren suscritas, sus preferencias, gustos, referentes de moda que siguen, que puedan brindar información con relación a los productos que se comercializan.

Estrategia:**Implementar un cliente encubierto.**

Infiltrar a un cliente encubierto que otorgue malos comentarios a la página de la marca con la intención de encontrar la percepción de la marca, la aceptación y criterio que dispongan las clientas que compran en la comercializadora. Esto con la intención de analizar aquellos comentarios que se relacionen con el negocio y posibles problemas existentes.

Estrategia:**Implementar ventas en vivo.**

Realizar ventas dentro de las plataformas de redes sociales mediante transmisiones en vivo para realizar la venta de los productos y poder recibir criterios, necesidades, comentarios, ideas de los potenciales clientes y clientes fieles de la comercializadora. Otorgar premios a aquellas personas que interactúen con aportes mediante el proceso de venta y mejora de los sistemas, productos que se ofrecen.

Estrategias de marca:

Estrategia:

Participación en certámenes de belleza o elecciones de reinas locales.

Buscar alianzas con certámenes de belleza o elecciones locales para dar a conocer la marca, esto ofreciendo premios a las candidatas ganadoras y exhibiciones de la marca en estos eventos.

Estrategia:

Colaboraciones con figuras públicas o *influencers*.

Llegar a tener colaboraciones locales con personas que sean medios de influencia para el segmento de la empresa, esto con el objetivo de generar atención en clientes y presentarles a la empresa.

Estrategia:

Vincularla con servicio a la comunidad o ambiente.

Esta estrategia está dirigida a aportar al medio ambiente y comunidades. Sabemos que en el Ecuador la minería es un problema que no solamente afecta al medio ambiente sino también a las personas que pertenecen a estas áreas. Por tal motivo, el generar una campaña dirigida al aporte y consumo de productos que son derivados de los metales que se extraen bajo la misma, podría consigo llevar la idea de compra por ayuda ecológica. La misma podría ser aplicada a forestación de zonas, campañas de apoyo a comunidades que estén siendo afectadas por temas de minería tales como ayuda social de enseres, alianzas estratégicas con centros de tratamiento para análisis de enfermedades, entre otros, cabe mencionar que se realizara con alianzas estratégicas mediante fundaciones o instituciones que realicen estas actividades.

Estrategias de servicio.

Estrategia:

Fidelización de clientes mediante el servicio de ventas.

Esta estrategia se basa en la asesoría personalizada con las clientes, prestarles un servicio exclusivo teniendo en cuenta el buen trato, comprensión, disposición de tiempo y asesoría a detalle de los productos en stock. Presentarles opciones e ideas que pudiesen darse en el momento de la compra. Esto se podrá realizar con capacitaciones a la persona de ventas mediante talleres o cursos de atención o captación de clientes y manejo de tendencias de moda actuales. Con el objetivo de que, una vez realizada la compra, la cliente pueda presentar opiniones y calificar su experiencia con la atención.

Estrategia:**Lealtad del cliente por el servicio de garantías con el producto o servicio de entrega.**

Una vez ya en el proceso de la compra, se le dará a conocer la opción de garantía por la compra del producto o servicio de entrega. La misma tendrá que disponer de datos sobre el producto y sus cuidados que se entregan al momento de la venta, mediante el cual se le dará un mes de plazo con la opción de que, si este se deteriorara u opacará, podría elegir entre alguno de los otros productos o el mismo en caso de tenerlo en stock. Con el servicio de entrega, se realizará de manera detallada las condiciones en las que se entrega el producto en caso de que este no sea el que recibiese. Debido a que se dañó, rompió, no se entregó, se procederá a brindar la opción nueva de entrega, la cual deberá de ser cubierta mediante acuerdos con las empresas de transporte o proveedores.

Estrategia:**Retención de clientes mediante el uso de promociones.**

Establecer un sistema de canjes o puntos mediante el número de compras de cada clienta. Esta sería analizada por compras personales o recomendaciones de la clienta hacia otra persona, la cual mediante un sistema de puntuación podrá obtener beneficio de compra con descuentos que se le entreguen por el cumplimiento del puntaje requerido, los porcentajes de descuentos serán con precio al por mayor dentro del catálogo de productos propios para este sistema.

Modelo de empresa:**Estrategia****Canales de distribución de excelencia:**

Al disponer de servicio a domicilio, una estrategia es crear una red de distribución que permita abastecer del producto al cliente de la manera más rápida y de fácil acceso. Al tener una variedad de servicios de *delivery* en la ciudad, es de importancia crear una alianza estratégica que permita brindar el servicio oportuno a la clienta con su compra. En caso de que esta no disponga de tiempo para su recepción, se deberá establecer alianzas estratégicas con tiendas de barrio, las cuales deberán ser analizadas por su ubicación, calidad de servicio, transparencia y valores apegados a la marca.

Estrategia:**E-commerce de calidad:**

La tienda, al ser online, deberá proceder con excelencia en *e-commerce*, esto ampliando la actualización diaria de catálogos, respuesta inmediata al tener una consulta de clientes, y fácil acceso a las plataformas mediante filtros basándose en la necesidad y gusto del cliente. Al

disponer del servicio de entrega, la funcionalidad de la misma se deberá proceder a mantener los datos de las clientas de manera privada para la empresa, mediante la cual se creará una base de datos generando códigos de compra para el conocimiento de la compra y entrega.

Estrategia:

Servicio ágil y personalizado para el cliente:

Esta opción se dirigirá a la comodidad y fácil acceso a los productos mediante su agilidad de entrega. Es importante tener en cuenta que el asesoramiento personalizado se deberá brindar con base en la necesidad de cada una de las clientas y la ocasión que esta lo requiera. Por tal motivo, disponer del personal de ventas y asesoramiento capacitado que se encuentre disponible las 8 horas laborales del día es de vital importancia. A su vez, la disponibilidad e inmediatez de los canales de entrega.

APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN

Pirámide estratégica Liv Store:

Figura 6: Pirámide estratégica Liv Store.



Autor: Elaboración propia.

Modelos de planeación:

Área de compras:

Objetivo: Verificación de productos:

Política de control de calidad al detalle físico de productos.

Política de registro y documentación del producto, su procedencia y composición.

Estrategias:

Inspección visual y fotográfica del lote de productos.

Disposición de una matriz de puntajes para el producto.

Base de datos con la composición y proceso de fabricación del producto.

Procedimiento:

Dentro del lugar de almacenaje o recepción de la nueva mercadería, se debería implementar una zona de calidad especial para analizar el lote de productos adquiridos. El objetivo es analizar el estado físico, acabados, brillo y color del producto. Con base en este análisis, se asignarán puntos utilizando una matriz de características del producto. Esto permitirá establecer la calidad y el precio de venta del lote correspondiente. En caso de que un producto sea defectuoso o de baja calidad, se ingresará a una base de datos, que servirá para futuras compras con respecto al proveedor que abasteció de ese lote o tipo de producto.

Objetivo: Eficiencia en la gestión de abastecimiento:

Política de gestión de inventarios y stock.

Política de manejo de riesgos en transporte, pérdida o demora en la entrega por parte del proveedor.

Estrategias:

Establecimiento de una base de datos actualizada del stock.

Diseño de una base con diversas opciones de proveedores.

Monitoreo en tiempo real de las compras.

Procedimiento:

Para un proceso correcto de compra, es crucial analizar el stock del inventario. Esto permite identificar los productos más vendidos y realizar compras basadas en las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Además, mantener un catálogo actualizado de proveedores es fundamental para adaptarse a los cambios del mercado y garantizar la disponibilidad de productos. Es importante mantener una comunicación constante con los proveedores y su canal de distribución para conocer el estado actualizado de los lotes adquiridos. Esto puede lograrse mediante acuerdos que permitan el uso de equipos de localización en tiempo real para monitorear la mercadería.

Objetivo: Mejora de la eficiencia en compras:

Política de selección de proveedores formales con certificación.

Política de garantía de productos con los proveedores.

Estrategias:

Diseño de una matriz de selección para proveedores.

Establecimiento de contratos detallados con los proveedores.

Desarrollo de un plan de acción para resolver problemas de suministro.

Procedimiento:

Para cumplir con este objetivo, es crucial implementar un sistema de calificación para los proveedores, considerando su cumplimiento, capacidad de entrega, stock, actualización de catálogos, disponibilidad y responsabilidad. Es recomendable establecer contratos que beneficien a ambas partes y, en algunos casos, asegurar la exclusividad en productos estratégicos. Además, se debe considerar la creación de un inventario de riesgo mutuo para enfrentar eventualidades sociales, económicas o de distribución, donde el proveedor reserve cierto porcentaje de productos para entrega sin inconvenientes.

Área de distribución:

Objetivo: Asegurar la eficiencia operativa:

Política de gestión de tiempos de entrega.

Política de análisis de costos de transporte y entrega.

Estrategias:

Establecimiento de diagramas de procesos para optimizar tiempos.

Implementación de rutas de entrega.

Alianzas estratégicas con empresas de transporte o *delivery*.

Procedimiento:

Para cumplir este objetivo, es esencial diseñar un diagrama de procesos estándar desde la recepción del producto hasta su entrega final al cliente. Esto incluye recepción, almacenaje y envío con pasos detallados para evitar cuellos de botella. Además, es crucial establecer una cartera de proveedores de transporte que permita generar rutas de entrega propias para estimar tiempos de entrega. Las alianzas estratégicas con empresas de transporte garantizan precios competitivos y conveniencia mutua.

Objetivo: Desarrollo de la red de distribución:

Política de selección de aliados para la distribución y entrega del producto.

Políticas de costos por pérdida o robo del producto.

Estrategias:

Diseño de un mapa de demanda y sectores con mayor aceptación y ventas.

Alianzas con tiendas, centros comerciales, restaurantes, entre otros.

Implementación de monitoreo y notificaciones personalizadas para el cliente.

Procedimiento:

Para cumplir este objetivo, es necesario establecer alianzas estratégicas con locales que faciliten la entrega en puntos de alta demanda. Los locales deben ser evaluados por su ubicación, reputación, accesibilidad y servicio al cliente. Establecer acuerdos mutuamente beneficiosos basados en datos de clientes frecuentes y áreas de alto consumo es clave. Además, mantener a los clientes informados sobre el estado de sus entregas desde el despacho hasta la confirmación de recepción es fundamental. Las alianzas deben incluir políticas para reponer productos debido a daños, deterioro o robo durante el transporte o en espera del cliente final.

Objetivo: Garantizar la entrega y seguridad del producto:

Políticas de seguridad y embalaje de productos.

Políticas de devolución por daños físicos o defectos del producto.

Estrategias:

Control de recepción y despacho.

Información clara sobre las condiciones de garantía.

Capacitación continua para canales de distribución y envío.

Procedimiento:

Para cumplir con los clientes y los objetivos de la empresa, es esencial establecer parámetros claros para la garantía de productos, incluyendo condiciones de cobertura por garantía física. Se deben proporcionar instrucciones detalladas mediante etiquetas o folletos que informen sobre el producto y sus cuidados. Además, implementar procedimientos de embalaje y sellado con sellos de seguridad ayuda a proteger el producto durante su transporte. Capacitar tanto al personal de la empresa como a los transportistas de las empresas aliadas sobre los aspectos específicos del producto y su manejo es crucial para mantener la calidad y satisfacción del cliente.

Incorporación de estrategias.

Área de compras.

Talento humano:

Reclutamiento:

Establecer alianzas con universidades para la obtención de CV de los mejores talentos en las áreas de contabilidad, economía, marketing.

Establecer una base de datos que permita tener qué páginas o grupos de empleo disponen de talentos actualizados y competentes.

Diseñar campañas promocionales de la marca en búsqueda de los talentos mediante redes sociales.

Selección:

Diseñar esquemas de selección con actualizaciones temporales que permitan identificar qué candidato sería el mejor.

Diseñar un modelo de entrevista a detalle para conocer, mediante información, más de la persona y su experiencia.

Obtener datos y experiencias con su anterior puesto de trabajo para conocer más al candidato.

Motivación:

Generar un sistema de recompensas por cumplimiento de metas según el análisis de sus actividades.

Gestión de viáticos para visitas a proveedores y aliados con el objetivo de mejorar relaciones mutuas.

Otorgar flexibilidad de horarios por las funciones que su cargo o diseño de home office si es que así se requieran.

Recurso material:

Activos tangibles fijos:

Equipos como laptops para trabajo personal, teléfonos celulares para comunicación, sillas ergonómicas.

Activos intangibles:

Marca: Establecer parámetros para análisis de proveedores que otorguen productos de calidad a la empresa y compartan los mismos valores y prácticas éticas con la empresa.

Reputación corporativa: Diseñar espacios para que el personal de compras cree vínculos de relación con los proveedores; estos podrían ser visitas dentro de sus instalaciones o fuera.

Alianzas estratégicas: Crear contratos de exclusividad con algunos distribuidores o productos con el objetivo de obtener mayor valor para la empresa.

Recursos no materiales (Sistemas):

Área de compras:

Sistema de inventarios: Esto le permitirá obtener información actualizada para analizar el flujo de productos y su aceptación en el segmento, para proceder a realizar compras y abastecimiento a la empresa.

Sistema de créditos: Este sistema podrá facilitar el acceso a productos que disponga el proveedor sin necesidad de transacciones instantáneas, para lo cual se deberán realizar alianzas con los mismos.

Sistemas de control: Este sistema es de vital importancia, ya que dispondrá de los nuevos lotes de compra con el objetivo de analizar su estado físico y químico con la finalidad de entregar al cliente productos de calidad.

Área de ventas

Talento humano:

Reclutamiento:

Asistir a ferias de empleo para captación de talentos nuevos.

Diseñar una matriz con los empleados de otras empresas con la finalidad de atraer su talento.

Headhunting con relación a la competencia.

Selección:

Diseñar casos de Assessment Center para ver la reacción de los candidatos en distintos escenarios.

Diseñar matrices de puntuación para comparar su conocimiento y habilidades, basándose en el segmento y su cambio.

Establecer pruebas prácticas de campo para analizar la habilidad de enganche con los clientes previa a su aceptación dentro de la empresa.

Motivación:

Diseñar un plan de recompensas por la cantidad de ventas alcanzadas mensual.

Otorgar beneficios de compra a la marca, estableciendo parámetros que permitan no abastecerse de la misma para beneficio de negocios informales.

Brindar oportunidades de flexibilidad de trabajo, ya sea que estos se mantengan en home office o presencial, siempre y cuando se cumplan los objetivos de ventas establecidos.

Recurso material:

Activos tangibles fijos:

Teléfonos para comunicación y brindar el servicio de compra al cliente.

Accesorios para teléfonos.

Uniformes o distintivos de la marca.

Activos intangibles:

-Reputación de la marca: Establecer módulos y guías para estandarizar los procesos de venta, con el objetivo de atender al cliente indistintamente de la persona.

Marca: Establecer distintivos relevantes con diseños dinámicos e impactantes que permitan establecer la marca dentro de los clientes o potenciales clientes con el objetivo de darse a conocer.

Recursos no materiales (Sistemas):

Sistema de ventas: Este sistema nos permitirá crear el vínculo con el cliente, para lo cual el

servicio al cliente deberá reflejar la calidad del producto y la reputación de la marca mediante su venta, trato al cliente, resolución de problemas y dudas.

Sistema postventa: Este sistema nos permitirá medir la aceptación y percepción del cliente con respecto a nuestros productos, servicio y garantía del producto.

Sistema de publicidad: Este sistema nos permitirá atraer clientes mediante el uso de promociones, comentarios, diseño y modelos del producto que oferta la empresa.

Área de distribución.

Talento humano:

Reclutamiento:

Alianzas con los sindicatos de transporte para analizar las empresas o sus miembros eficientes y responsables.

Alianzas con empresas de transporte de *delivery* para captación de talentos.

Selección:

Establecer pruebas de campo analizando su modalidad de prácticas de manejo y cuidado de productos.

Análisis de documentación legal, como permisos, licencias y su puntaje, así como su reputación dentro del área de transporte.

Motivación:

Establecer base de datos con calificaciones basándose en un análisis de puntajes relacionados con tiempos de entrega, estados de la entrega, atención de entrega, esto para priorizar su prestación de servicio a los mejores perfiles.

Implementación de zonas de descanso para los transportistas.

Entrega de implementos necesarios que faciliten y cuiden el transporte del producto.

Recurso material:

Activos tangibles fijos:

Teléfonos móviles, distintivos para el momento de la entrega, local físico para bodegaje y despacho del producto.

Activos intangibles:

Reputación de la marca: Establecer parámetros de presentación del transportista, tales como tiempos de entrega reales, uniformes e implementos de la marca, trato al cliente, entre otros, con la finalidad de incrementar la reputación de la marca.

Marca: Colaboración con empresas de prestigio para el transporte del producto o establecer prestigio en relación con los colaboradores de la marca, siendo estos responsables y con la mejor incidencia de casos de accidentes, faltas de entrega, entre otros.

Recursos no materiales (Sistemas):

Sistema de seguimiento: Este sistema nos permitirá dar opciones de seguimiento tanto para la empresa con proveedores como para el cliente, con la finalidad de saber en tiempo real cuál es el estado del lote de productos o el producto final.

Sistema de transporte: Es de vital importancia disponer de la eficiencia de todos los actores que intervienen en el transporte del producto, ya sea desde el proveedor a la empresa, así como desde la empresa al cliente. Por tal motivo, es importante realizar alianzas y acuerdos de cumplimiento para el mismo.

Sistema de almacenaje: Este sistema nos permitirá tener información actualizada sobre el estado en el que se encuentra el lote de productos adquiridos.

Aplicación modelo de retención de clientes.

Estrategias de captación:

Asistencia a ferias de emprendimientos, empresas o productos para darnos a conocer como empresa, el producto y servicios que ofrecemos.

Conseguir participación dentro de eventos locales, como fiestas, elecciones de reinas, elecciones de cholas, eventos en comunidades, entre otros, para ofrecer los productos como parte de los premios a las ganadoras.

Diseño de página web y redes sociales fáciles de manejar, con atractivos diseños y procesos de compra sencillos.

Colaboraciones con *influencers* del medio que pertenezcan al segmento, lo cual nos permite llamar la atención de los clientes.

Contratar paquetes publicitarios en redes sociales promocionando la marca y el producto.

Analizar alianzas con marcas o empresas que permitan realizar promociones mutuas que se encuentren en el mismo segmento y compartan ideologías y valores con la empresa.

Estrategias de retención:

Diseñar un sistema de puntajes obtenidos por cada compra que realice con el fin de obtener descuentos en la siguiente.

Crear una base de clientes para promocionarles de manera anticipada los productos nuevos antes de lanzarlos a la venta.

Diseñar campañas de descuentos.

Realizar sorteos por frecuencia de consumo alcanzada; estos podrían ser objetos propios de la marca como de aliados estratégicos.

Diseñar la opción de crear tu propio diseño, en la cual la clienta podrá cambiar los modelos de ciertos elementos con algunos que se encuentren dentro del stock.

Estrategias de relación:

Diseñar una base de datos con los datos de las clientas para realizar mensajes personalizados en fechas especiales como cumpleaños, días de homenajes, etc.

Crear un programa de reconocimiento a los clientes más leales, para destacarlos en nuestras redes sociales.

Colaboración con los clientes top para utilizar su imagen en publicidad de la marca, contándonos sus anécdotas e historias con relación a la marca.

Programa "Una joya para una historia": crear un programa en el que las clientas nos permitan conocer aspectos de su vida y, al final, entregarle una joya compartiendo este momento.

Estrategias de vinculación:

Programa de gift cards que le permitan a la clienta regalar un producto a la persona de su elección.

Programa "Vive una Liv": invitar a las clientas seleccionadas a ser parte de los programas de sostenibilidad de la empresa.

Programa de clientes VIP, con promociones especiales, acceso a productos top y servicios exclusivos.

Objetivos de la dirección estratégica.

Participación de mercado:

Incremento de participación del mercado en el primer año de funcionamiento mediante las estrategias y campañas de marketing a nuevos segmentos de clientes.

Aumentar la colaboración con minoristas locales con la opción de establecer productos bajo diseño exclusivo a preferencia de los clientes.

Posicionar al emprendimiento como marca líder de venta en línea de accesorios de joyería de buena calidad y servicio.

Incremento de ventas:

Expandir el alcance del negocio a través de las redes sociales captando nuevos clientes aumentando las ventas online.

Ofrecer planes de temporada, ofreciendo joyas promocionales basadas en la temporada del año y las festividades que se aproximen.

Aumentar el stock y catálogo de productos nuevos que complementen a los productos de joyería actual.

Rentabilidad:

Diversificar las fuentes de ingreso ampliando la línea de productos a ofertar los cuales deberán de ser relacionados a la línea del negocio.

Incrementar el margen de ganancia bruta mediante la optimización de los costos y mejores acuerdos con los proveedores.

Mejorar el control financiero mediante indicadores claves de desempeño mensual con el fin de maximizar la rentabilidad general del negocio.

Crecimiento:

Desarrollar la capacidad del talento humano que soporten y aceleren el crecimiento mediante capacitación.

Fortalecer la cartera de clientes mediante alianzas con empresas y mejoras en las campañas de marketing con la opción de ampliar la cobertura geográfica del negocio.

Diversificar el portafolio de productos con el análisis de lanzamientos a nuevas líneas de joyería, por ejemplo, accesorios de joyería para hombres.

Posicionamiento:

Fortalecer la percepción de calidad entre clientes actuales y potenciales a través de la mejora en el servicio y empaquetado.

Destacar la propuesta de valor frente a la competencia destacando atributos únicos de valor empresarial.

Incrementar la participación en el mercado mediante segmentación específica, esto a través de monitoreo sobre la percepción de la marca.

Reputación corporativa:

Posicionar a la marca como un referente dentro del sector mediante la participación activa en espacios públicos y privados.

Incremento de la confianza del cliente mediante políticas de garantía claras y servicio post venta eficiente.

Desarrollo de reputación online mediante monitoreo de redes, respuesta a comentarios y controles de crisis y soluciones digitales.

Desarrollo de marca:

Desarrollo de una comunidad de marca activa en redes fomentando la interacción con seguidores.

Posicionar la marca como sinónimo de calidad y estilo accesible mediante los canales de comunicación con referencias y recomendaciones de los clientes.

Incremento de una identidad visual que refleje los valores de la marca destacando sus beneficios y diferenciadores de la competencia.

Desarrollo de nuevos productos:

Desarrollo de nuevos productos mediante encuestas post venta, retroalimentación continua que aseguren la calidad del servicio y productos.

Ampliar la gama de joyas bajo pedido con diseño exclusivo según las preferencias del cliente.

Incrementar el tamaño del portafolio de productos en tendencia, manteniendo una investigación actualizada de los productos que se encuentren en tendencia dentro del segmento.

Crear valor:

Optimizar la experiencia de compra mediante la actualización de rediseños web para comodidad y eficiencia del servicio.

Reforzar e innovar constantemente los canales de distribución para brindar el servicio de entrega a domicilio de manera oportuna y eficiente.

Establecer garantías de satisfacción al cliente y políticas flexibles de devolución.

Fidelidad:

Optimizar el servicio al cliente mediante la capacitación del personal sobre los servicios de personalización garantizando respuestas rápidas y satisfactorias.

Mejorar la comunicación post venta asegurando una experiencia continua de valor mediante correos o mensajes personalizados en fechas especiales.

Incrementar la experiencia de personalización ofreciendo productos o servicios como grabados o empaque a medida y preferencia del cliente.

Análisis del entorno macro.

Análisis del entorno político:

Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 126 "JOYAS Y BISUTERÍA" (2011)

Requisitos de marcado y etiquetado:

Los artículos de gold field deben marcarse con:

Las siglas "GF" o la palabra "GOLDFILLED".

La ley del metal precioso y la fracción en peso del metal precioso respecto del metal base.

Positivo:

Este reglamento atribuye mucha importancia a la compra a los proveedores debido a que presentan la cantidad del material precioso que disponen para la realización de comparaciones entre ofertas y calidades.

Dentro de los requisitos del producto se establece que, para la comercialización de bisutería de metales no preciosos recubiertos con laca catafórica de color, la bisutería no llevará marcada la “ley”, ni marca o señal que pueda inducir a confusión con aquellos.

Positivo:

Este apartado no permite identificar los materiales que componen los productos, de tal forma que no se podría identificar de manera rápida lo que los proveedores entregan. Para esto, sería necesario identificarlos mediante pruebas de laboratorio propio, lo cual implicaría gastos para la empresa.

Ley de régimen tributario interno (Irti) (2024):

Positivo:

Dentro del aporte obligatorio del pago de impuestos, facturación, IVA del 15%, es positivo por el aporte que se realiza al país mediante la ejecución de las ventas.

Negativo:

Al ser productos de precios bajos, se otorga un análisis negativo debido a que se disminuye el margen de ganancia en cada producto por el IVA elevado que se mantiene al 15%, lo cual afecta los precios accesibles.

Análisis del entorno económico:

Tabla 2: Análisis del entorno económico.

RÓTULO	RUBRO	BASE
CANASTA BÁSICA	\$798	INEC
CANASTA BÁSICA CUENCA	\$840	INEC
CANTIDAD DE GASTO EN INDUMENTARIA	\$52,95	INEC
INFLACIÓN	1,57%	BCE
RIESGO PAÍS	1460 puntos	BCE
INTERÉS PYMES	12,18%	BCE

Autor: Elaboración propia.

Fuente: Banco central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Positivo:

Se podría considerar las tasas y accesos a créditos para inversión para PYMES con el 12,18% anual, mediante los cuales, en caso de necesitar expandir el mercado o una inyección de capital, esta opción podría resultar interesante. Cabe destacar que, siendo este el caso, se deberá analizar bien entre las entidades financieras y sus beneficios.

Negativo:

Mediante el análisis, se considera que nos encontramos en un entorno económico poco favorable debido a la inflación del 1,57%, acompañada del riesgo país con 1460 puntos, con tendencia positiva a seguir elevándose. Esto se debe a la caída de la bolsa de valores, la cual podría afectar a la economía del país, siendo que Ecuador tiene establecido como tipo de cambio el dólar estadounidense. Esto se debe a los conflictos actuales y los posibles cambios por los BRICS. Adicional a esto, tenemos problemas locales y nacionales como la falta de seguridad y empleo. Tal como lo presentó la página de PRIMICIAS (2024), la tasa de desempleo en mujeres es del 5,6%, lo cual podría afectar la compra de los productos, ya que la empresa está dirigida a este segmento.

Análisis del entorno social y cultural:

Saravia-Ramos, G. et al. (2022), en su artículo sobre las determinantes en la decisión de compra mediante una página virtual en Perú y Ecuador, determinan que la mayoría de personas toma la decisión de compra mediante la búsqueda de productos y al ver las reseñas realizadas en las plataformas virtuales. En su estudio, participaron 613 personas de nacionalidad peruana que radican en Lima y ecuatorianos que residen en Guayaquil. Se determinó que el 50% de las compras realizadas son supervisadas por la madre del hogar, del mismo modo se indicó que las mujeres son más propensas a realizar compras en línea. En rangos de edad, se habla de que la mayoría de mujeres de 33 años son más abiertas a la idea de compra en línea.

Positivo:

Mediante esta investigación se concluye que el segmento en que se está manejando la empresa se encuentra bien dirigido, lo cual podría ser algo positivo para su funcionamiento y posible crecimiento.

Según el aporte de Sarmiento J. (2022), en su investigación sobre la percepción de los usuarios en compras mediante *e-commerce* en la ciudad de Cuenca, destaca que existe poca importancia por parte de las páginas en presentar un servicio al cliente de calidad y poco seguimiento posventa por parte de los negocios de *e-commerce*.

Positivo:

Al encontrar esta información, se le atribuye positivamente debido a que uno de los objetivos de la empresa es brindar un servicio al cliente de calidad antes, durante y después de la compra. Según Quezada et al. (2024), en su investigación encontraron una correlación positiva entre la economía circular y el consumo responsable. Los indicadores arrojaron información sobre que el consumo responsable es un patrón cultural en evolución; estos comportamientos parecen estar motivados por preocupaciones económicas, como la desigualdad en ingresos y el alto costo de los productos amigables con el medio ambiente.

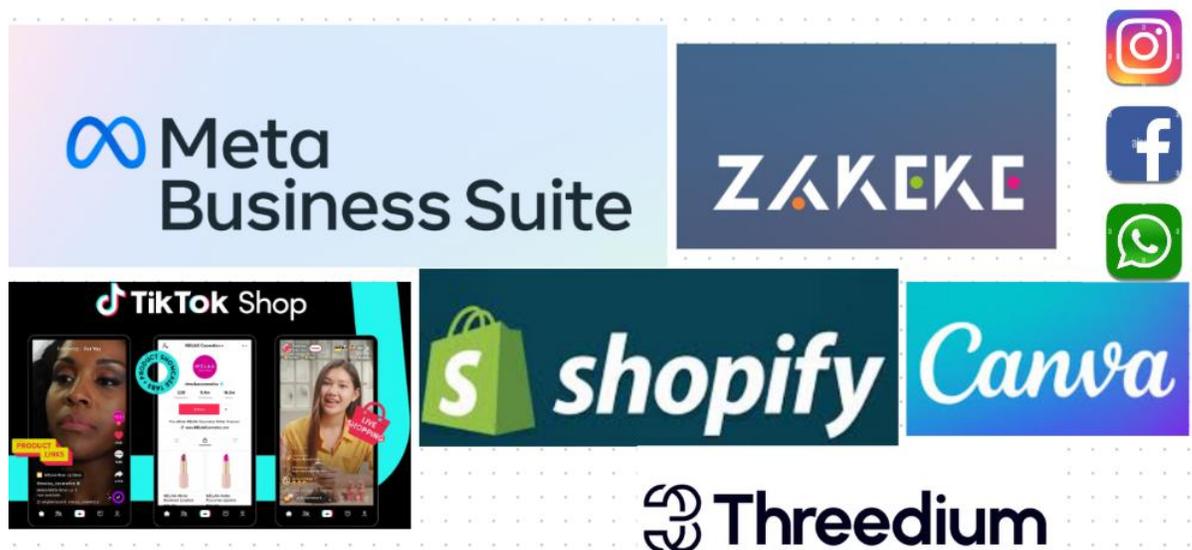
Positivo:

Mediante esta investigación, algo a tener en cuenta es la tendencia del cuidado del medio ambiente, un comportamiento que poco a poco se va arraigando en las nuevas generaciones. Esto es positivo debido a que la empresa tiene dentro de sus principios el cuidado del medio ambiente y dar el menor impacto posible, lo cual podría beneficiar el apego con este comportamiento.

Análisis del entorno tecnológico:**Positivo:**

En la actualidad, la tendencia de realizar compras en línea ha desencadenado un sinnúmero de herramientas y aplicaciones que nos facilitan la interacción con el cliente, así como la muestra detallada de los productos, tales como:

Figura 7: Análisis de herramientas tecnológicas.



Autor: Elaboración propia.

Análisis del entorno ambiental:

CERTIFICACIÓN ISO 14001: Busca conseguir el equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, considerando satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

ODS 12 Producción y consumo responsable: Impulsa el uso de materiales sostenibles y prácticas de comercio justo en la cadena de suministro.

ODS 13 Acción por el clima: Fomenta la reducción de la huella de carbono en la producción y distribución de joyas.

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico: Promueve la adopción de prácticas laborales éticas y sostenibles en la cadena de valor.

Positivo:

Al encontrarnos en una tendencia de cuidado del medio ambiente, productos verdes, entre otros, el tener una certificación ISO 14001 y vincular los ODS a nuestros productos, servicios y demás nos permitirá ofrecer algo más que un producto.

Análisis entorno legal y laboral:

Ley orgánica de defensa del consumidor (2022)

Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 22.- Reparación Defectuosa: Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda. Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Positivo:

Cabe destacar la importancia de esta ley, debido a que beneficia a la empresa para generar acuerdos y compromisos con los proveedores que la abastecen.

Protección contractual

Art. 45.- Procedimiento de Devolución o Cambio: El consumidor que adquiere bienes o servicios por cualquier medio gozará del derecho de devolución o cambio, el cual deberá ser ejercido dentro del término de quince (15) días posteriores a la recepción del bien o servicio, siempre y cuando lo permita su naturaleza y el estado del bien sea el mismo en el que se lo recibió. En el caso de servicios, el derecho de devolución se ejercerá mediante la cesación inmediata del contrato de provisión del servicio. No se entregarán notas de crédito, bienes o servicios compensatorios, por el valor pagado.

Positivo:

Esta ley permite generar confianza entre los proveedores y la empresa, así como entre la empresa y los clientes, mediante la cual se ejercerán y darán a conocer las leyes a las que se apegará la empresa, sustentando legalmente.

CAPÍTULO XIII

INFRACCIONES Y SANCIONES

Art. 71.- Indemnización, Reparación, Reposición y Devolución: Los consumidores tendrán derecho, además de la indemnización por daños y perjuicios ocasionados, a la reparación gratuita del bien y, cuando no sea posible, a su reposición o a la devolución de la cantidad pagada, en un plazo no superior a treinta días, en los siguientes casos:

1. Cuando en el producto que se hubiere adquirido con determinada garantía y, dentro del plazo de ella, se pusiere de manifiesto la deficiencia o características del bien garantizado, siempre que se hubiere destinado al uso o consumo normal de acuerdo con la naturaleza de dicho bien. Este derecho se ejercerá siempre y cuando el proveedor haya incumplido con la garantía;
2. Cuando cualquier producto, por sus deficiencias de fabricación, elaboración, estructura, calidad o condiciones sanitarias, en su caso, no sea apto para el uso al cual está destinado; y,
3. Cuando, considerados los límites de tolerancia permitidos, el contenido neto de un producto resulte inferior al que debiera ser o la cantidad sea menor a la indicada en el envase o empaque.

Sin perjuicio de las acciones civiles, penales o administrativas a que hubiere lugar, el proveedor que incurriere en uno de los casos contemplados en este artículo e incumpliere su obligación una vez fenecido el plazo establecido, será sancionado con una multa equivalente al valor del bien o servicio, que en ningún caso será inferior a ciento veinte dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin que ello extinga su obligación de reparar o reponer el bien, o en su caso restituir lo pagado.

Negativo:

Se le atribuye este reconocimiento debido a que, al presentarse esta ley y estar el cliente al tanto, resulta desfavorable el aprovechamiento de la misma para atribuirse beneficio propio. Dado que el producto es de una cantidad accesible, en caso de algún fallo, el cliente podría exceder el costo del mismo y aumentar el tema de sanciones, entre otras. Por tal motivo, es importante diseñar un estatuto empresarial interno teniendo en cuenta los intereses de la empresa y sus clientes.

Investigación de mercados:

Objetivo general:

Analizar la preferencia de consumo de accesorios de joyería en Cuenca, Ecuador, obteniendo datos que permitan mejorar su catálogo de productos.

Objetivos de investigación:

Identificar las preferencias de compra por artículos.

Determinar los factores que influyen en la decisión de compra.

Evaluar los canales de comunicación

Diseño y aplicación del cuestionario:

El cuestionario se realizó mediante 23 preguntas que brindaron datos relevantes como; Información demográfica de los clientes, artículos de su preferencia, valor que se encuentran dispuestos a pagar, materiales de las joyas a su preferencia, canales de comunicación y aspectos de mejora.

Para la recolección de datos se llevó a cabo una encuesta tipo cuestionario mediante la plataforma de Google forms, la encuesta fue dirigida a una muestra de 400 personas entre clientes frecuentes y potenciales clientes que redicen dentro de la ciudad de cuenca.

Elaboración de informe:

Para recopilar los datos obtenidos e información detallada se redactó un informe con los resultados que se obtuvieron de esta fase del proyecto. Obteniendo los siguientes resultados significativos:

El 63% de los encuestados pertenecen a la zona rural de la ciudad.

El 51% perciben ingresos menores a \$500.

El 55% realizaron sus compras para su uso diario del accesorio de joyería.

El 75% adquirió productos con precios menores a \$50.

Solo el 16% prefiere comprar accesorios de joyería mediante una página web

El 64% prefiere cancelar en efectivo

El 63% prefieren diseños modernos de la joyería.

Preferencia de los clientes:

Los compradores de accesorios de joyería consideran muy importante el diseño del producto, la calidad del material que disponen cada uno de ellos, su precio y la fabricación a preferencia de la necesidad o gusto del cliente.

Un aspecto que consideran los compradores de joyería de importancia moderada es la marca de los accesorios.

La frecuencia de compra de los accesorios se establece en una vez por mes, teniendo en cuenta que el accesorio de mayor consumo son aretes y anillos.

Plan de negocios:

Elaboración de lienzo CANVAS:

Figura 8: Lienzo CANVAS.



Autor: Elaboración propia.

Segmento de clientes:

El segmento de clientes del negocio de accesorios de joyería son mujeres entre 18 y 45 años de edad. Dentro de este segmento se identifican los siguientes grupos:

- Mujeres que residan dentro de la ciudad de Cuenca.
- Trabajadoras privadas y públicas.
- Con ingresos promedio entre \$500 y \$1,000.

Relaciones con el cliente:

Atención personalizada: Consumidores que valoran experiencias. Esto puede lograrse mediante la elección personalizada de los distintos componentes de los accesorios, como el tipo de cadena, color, grosor, tipo de dije, accesorios de pulseras, entre otros. Así, cada cliente podrá participar en la creación del producto final, eligiendo sus preferencias y siendo parte del proceso.

Servicio postventa: Comunicación efectiva y soporte al cliente para los productos adquiridos, facilitando devoluciones, cambios, observaciones y comentarios para mejorar el servicio.

Canales:

App Liv Store: Espacio con diseño moderno donde las clientas puedan ver el stock de productos, observarlos a detalle y armar su propio juego mediante las opciones que se encuentren disponibles.

Página web: Plataforma de venta en línea que permite a las clientas observar el stock disponible y realizar compras desde cualquier lugar. Asimismo, ofrece información sobre el negocio, productos y quiénes somos.

Redes sociales: Canales de exhibición y comunicación con las clientas, donde podrán ver nuestros nuevos productos, ofertas, noticias de la empresa, entre otros.

Propuesta de valor:

Compromiso con el medio ambiente: Se destinará el 1% de las ganancias anuales para campañas de reforestación en áreas afectadas por incendios, deslaves, tala, entre otros. Para ello, se establecerán alianzas con entidades especializadas en el tema.

Políticas de garantía flexibles: Creación de un reglamento que permita la sustitución del producto por otro del mismo costo, mayor o inferior, siempre que el producto tenga defectos de fabricación o de calidad. La garantía tendrá una vigencia de un mes.

Recursos clave:

Equipo de ventas y atención al cliente: Personal capacitado en atención personalizada, con conocimientos en asesoría de imagen.

Sistemas de tecnología: En esta era tecnológica, es esencial contar con sistemas de abastecimiento y control de inventarios para mantener el stock óptimo. También es importante analizar las preferencias de consumo y tendencias, con el apoyo de personal especializado en análisis de datos.

Socios clave:

Organizaciones de cuidado medioambiental: Alianzas con empresas o entidades que se dediquen al cuidado ambiental para cumplir con nuestra propuesta de valor.

Proveedores selectos: Es fundamental contar con proveedores que dispongan de certificaciones de calidad y políticas de devolución y garantía. También deben asegurar disponibilidad de stock y ofrecer transporte. Realizaremos un estudio de proveedores locales con miras a internacionalizar.

Estructura de costos:

Costos de adquisición de productos: Pago a proveedores de joyas y bolsas de entrega.

Costos de marketing y publicidad: Inversión en campañas de marketing en línea y tradicionales en la localidad.

Costos de reforestación: Aportación anual para actividades de reforestación y cuidado del medio ambiente.

Costos operativos de la tienda: Gastos como arriendo, mantenimiento, servicios de transporte, seguridad y personal de atención al cliente.

Fuente de ingresos:

Venta de accesorios de joyería: A través de la tienda en línea. También se realizarán alianzas para regalos corporativos, ventas al por mayor a otras tiendas, entre otros.

Programa de suscripción y mantenimiento: Colaboraciones con joyerías para lanzar ediciones limitadas. Los suscriptores podrán acceder a estas ediciones en fechas especiales y recibir paquetes de mantenimiento, limpieza o ajuste de accesorios.

fases del proyecto.

Tabla 4: Punto de equilibrio.

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO										
	PVPu	Cvu	Costos		CV u					
ANILLOS GDF		3	1 \$	1.00 \$	2.00					
CADENAS GDF		10	1 \$	5.00 \$	6.00					
ARETES GDF		3	1 \$	1.50 \$	2.50					
PULSERAS GDF		5	1 \$	2.00 \$	3.00					
ANILLOS PLATA		18	1 \$	12.00 \$	13.00					
CADENA PLATA		25	1 \$	20.00 \$	21.00					
ARETES PLATA		13	1 \$	8.00 \$	9.00					
PULSERAS PLATA		15	1 \$	10.00 \$	11.00					
		92			67.5					

	CADENAS GDF	ARETES GDF	ARETES PLA	CADENA PLA	ANILLOS GD	ANILLOS PLA	PULSERAS G	PULSERAS PL	TOTALES
PVPu	\$ 10.00	\$ 3.00	\$ 13.00	\$ 25.00	\$ 3.00	\$ 18.00	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 92.00
CV u	\$ 6.00	\$ 2.50	\$ 9.00	\$ 21.00	\$ 2.00	\$ 13.00	\$ 3.00	\$ 11.00	\$ 67.5
Margen de cu	\$ 4.00	\$ 0.50	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 2.00	\$ 4.00	
% ventas	25%	25%	5%	5%	20%	5%	10%	5%	100%
Mcu	\$ 1.00	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.25	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 2.38
Punto de equilibrio	\$ 1,342.40	565	Unidades mensuales						
	\$ 2.38								
Unidades en equilibric	141	141	28	28	113	28	57	28	565.22
Ingresos	\$ 1,413.05	\$ 423.92	\$ 367.39	\$ 706.53	\$ 339.13	\$ 508.70	\$ 282.61	\$ 423.92	\$ 4,465.25
Costos de ventas	\$ 847.83	\$ 353.26	\$ 254.35	\$ 593.48	\$ 226.09	\$ 367.39	\$ 169.57	\$ 310.87	\$ 3,122.85
Utilidad	\$ 565.22	\$ 70.65	\$ 113.04	\$ 113.04	\$ 113.04	\$ 141.31	\$ 113.04	\$ 113.04	\$ 1,342.40

Autor: Elaboración propia

El análisis determino que para cubrir costos y gastos del emprendimiento y encontrarse en el momento 0, se deberán vender 565 unidades, su porcentaje adicional determinara su rentabilidad.

Por otra parte, este análisis determina el alza del 8% como mínimo de crecimiento para sus ventas, considerando este valor como una tasa referencial a una póliza de depósito a plazo fijo dentro de una entidad financiera del país.

Análisis de gastos:

Tabla 5: Análisis de gastos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALORES ANUALES
Personal de ventas	\$ 7,502.88
Alquiler de local para almacenaje	\$ 2,100.00
Servicios Basicos	\$ 1,056.00
Servicios externos (servicio contables y legales)	\$ 3,000.00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 13,658.88
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	
1. DURANTE GENERACIÓN DE PEDIDOS	
Marketing y publicidad digital	\$ 370.00
Mantenimiento de equipos	\$ 500.00
Empaque y envio	\$ 7,425.00
Descuentos y promociones	\$ 1,000.00
	\$ -
2. DURANTE PROCESO DE VENTA	
Mantenimiento y actualización de la pagina	\$ 280.00
Material de oficina	\$ 300.00
	\$ -
	\$ -
3. DURANTE EL PROCESO POS VENTA	
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 9,875.00
TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS	\$ 23,533.88
TASA DE APLICACIÓN	
NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS DE TODOS LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE SE VENDERÁN EN EL PERÍODO	7,425
TASA DE APLICACIÓN RESPECTIVA	\$ 3.17

Autor: Elaboración propia.

Gastos administrativos:

Los gastos administrativos se contemplan dentro de:

Personal de ventas: Salarios básicos para dos empleados a medio tiempo con beneficios de ley.

Alquiler del local: Precio promedio de arriendo para el negocio.

Servicios básicos: Gastos de internet, agua y luz.

Materiales para ventas: Gastos en recibos, cintas y demás.

Servicios externos: Apoyo de contadores y abogados.

Gastos de comercialización

Marketing y publicidad digital: Anuncios en medios y redes sociales para atraer clientes.

Mantenimiento de equipos: Mantenimiento de equipos eléctricos y físicos.

Empaque y envío: Gastos en cajas, bolsas y empaques personalizados.

Descuentos y promociones: Incentivos para aumentar pedidos y ventas.

Mantenimiento y actualización de la página: Mantenimiento y dominio de la página web y la app del local, relacionado a manejo de datos, históricos de ventas y diseño de la página.

Material de oficina: Gastos en productos de oficina.

Este análisis determina que la tasa de asignación es de \$3.17 mediante el análisis de costos para el funcionamiento del local, esta asignación se deberá de analizar estratégicamente con relación en el porcentaje de ventas de los distintos productos que se encuentran a la venta de tal manera que se les distribuya de forma en la que permita mantener los precios.

Flujo de caja:

Flujo de caja sin financiamiento:

Tabla 6: Análisis de periodos.

	CADENAS GDF	ARETES GDF	ARETES PLATA	CADENA PLATA	ANILLOS GDF	ANILLOS PLATA	PULSERAS GDF	PULSERAS PLATA	TOTALES	TOTAL ANUAL																																																																
AÑO 1	<table border="1"> <tr> <td>#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO</td> <td>153</td> <td>153</td> <td>31</td> <td>31</td> <td>122</td> <td>31</td> <td>61</td> <td>31</td> <td>610</td> </tr> <tr> <td># UNIDADES</td> <td>141</td> <td>141</td> <td>28</td> <td>28</td> <td>113</td> <td>28</td> <td>57</td> <td>28</td> <td>618.76</td> <td>7425.15</td> </tr> <tr> <td>Precio de venta al publico \$</td> <td>1,526.10</td> <td>457.83</td> <td>396.79</td> <td>763.05</td> <td>366.26</td> <td>549.39</td> <td>305.22</td> <td>457.83</td> <td>4,822.47</td> <td>57,869.59</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas \$</td> <td>915.66</td> <td>381.52</td> <td>274.70</td> <td>640.96</td> <td>244.18</td> <td>396.79</td> <td>183.13</td> <td>335.74</td> <td>3,372.67</td> <td>40,472.09</td> </tr> <tr> <td>Utilidad con costos \$</td> <td>610.44</td> <td>76.30</td> <td>122.09</td> <td>122.09</td> <td>122.09</td> <td>152.61</td> <td>122.09</td> <td>122.09</td> <td>1,449.79</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9"></td> <td>Utilidad mensual sin CF \$</td> <td>107.39 \$ 1,288.70</td> </tr> </table>									#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	153	153	31	31	122	31	61	31	610	# UNIDADES	141	141	28	28	113	28	57	28	618.76	7425.15	Precio de venta al publico \$	1,526.10	457.83	396.79	763.05	366.26	549.39	305.22	457.83	4,822.47	57,869.59	Costo de ventas \$	915.66	381.52	274.70	640.96	244.18	396.79	183.13	335.74	3,372.67	40,472.09	Utilidad con costos \$	610.44	76.30	122.09	122.09	122.09	152.61	122.09	122.09	1,449.79											Utilidad mensual sin CF \$	107.39 \$ 1,288.70
#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	153	153	31	31	122	31	61	31	610																																																																	
# UNIDADES	141	141	28	28	113	28	57	28	618.76	7425.15																																																																
Precio de venta al publico \$	1,526.10	457.83	396.79	763.05	366.26	549.39	305.22	457.83	4,822.47	57,869.59																																																																
Costo de ventas \$	915.66	381.52	274.70	640.96	244.18	396.79	183.13	335.74	3,372.67	40,472.09																																																																
Utilidad con costos \$	610.44	76.30	122.09	122.09	122.09	152.61	122.09	122.09	1,449.79																																																																	
									Utilidad mensual sin CF \$	107.39 \$ 1,288.70																																																																
AÑO 2	<table border="1"> <tr> <td>#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO</td> <td>165</td> <td>165</td> <td>33</td> <td>33</td> <td>132</td> <td>33</td> <td>66</td> <td>33</td> <td>659</td> </tr> <tr> <td>Precio de venta al publico \$</td> <td>1,648.18</td> <td>494.46</td> <td>428.53</td> <td>824.09</td> <td>395.56</td> <td>593.35</td> <td>329.64</td> <td>494.46</td> <td>5,208.26</td> <td>62,499.16</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas \$</td> <td>988.91</td> <td>412.05</td> <td>296.67</td> <td>692.24</td> <td>263.71</td> <td>428.53</td> <td>197.78</td> <td>362.60</td> <td>3,642.49</td> <td>43,709.86</td> </tr> <tr> <td>Utilidad con costos \$</td> <td>659.27</td> <td>82.41</td> <td>131.85</td> <td>131.85</td> <td>131.85</td> <td>164.82</td> <td>131.85</td> <td>131.85</td> <td>1,565.78</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9"></td> <td>Utilidad sin CF \$</td> <td>223.38 \$ 2,680.50</td> </tr> </table>									#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	165	165	33	33	132	33	66	33	659	Precio de venta al publico \$	1,648.18	494.46	428.53	824.09	395.56	593.35	329.64	494.46	5,208.26	62,499.16	Costo de ventas \$	988.91	412.05	296.67	692.24	263.71	428.53	197.78	362.60	3,642.49	43,709.86	Utilidad con costos \$	659.27	82.41	131.85	131.85	131.85	164.82	131.85	131.85	1,565.78											Utilidad sin CF \$	223.38 \$ 2,680.50											
#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	165	165	33	33	132	33	66	33	659																																																																	
Precio de venta al publico \$	1,648.18	494.46	428.53	824.09	395.56	593.35	329.64	494.46	5,208.26	62,499.16																																																																
Costo de ventas \$	988.91	412.05	296.67	692.24	263.71	428.53	197.78	362.60	3,642.49	43,709.86																																																																
Utilidad con costos \$	659.27	82.41	131.85	131.85	131.85	164.82	131.85	131.85	1,565.78																																																																	
									Utilidad sin CF \$	223.38 \$ 2,680.50																																																																
AÑO 3	<table border="1"> <tr> <td>#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO</td> <td>178</td> <td>178</td> <td>36</td> <td>36</td> <td>142</td> <td>36</td> <td>71</td> <td>36</td> <td>712</td> </tr> <tr> <td>Precio de venta al publico \$</td> <td>1,780.04</td> <td>534.01</td> <td>462.81</td> <td>890.02</td> <td>427.21</td> <td>640.81</td> <td>356.01</td> <td>534.01</td> <td>5,625</td> <td>67,499.09</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas \$</td> <td>1,068.02</td> <td>445.01</td> <td>320.41</td> <td>747.62</td> <td>284.81</td> <td>462.81</td> <td>213.60</td> <td>391.61</td> <td>3,934</td> <td>47,206.64</td> </tr> <tr> <td>Utilidad con costos \$</td> <td>712.02</td> <td>89.00</td> <td>142.40</td> <td>142.40</td> <td>142.40</td> <td>178.00</td> <td>142.40</td> <td>142.40</td> <td>1,691</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9"></td> <td>Utilidad sin CF \$</td> <td>348.64 \$ 4,183.65</td> </tr> </table>									#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	178	178	36	36	142	36	71	36	712	Precio de venta al publico \$	1,780.04	534.01	462.81	890.02	427.21	640.81	356.01	534.01	5,625	67,499.09	Costo de ventas \$	1,068.02	445.01	320.41	747.62	284.81	462.81	213.60	391.61	3,934	47,206.64	Utilidad con costos \$	712.02	89.00	142.40	142.40	142.40	178.00	142.40	142.40	1,691											Utilidad sin CF \$	348.64 \$ 4,183.65											
#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	178	178	36	36	142	36	71	36	712																																																																	
Precio de venta al publico \$	1,780.04	534.01	462.81	890.02	427.21	640.81	356.01	534.01	5,625	67,499.09																																																																
Costo de ventas \$	1,068.02	445.01	320.41	747.62	284.81	462.81	213.60	391.61	3,934	47,206.64																																																																
Utilidad con costos \$	712.02	89.00	142.40	142.40	142.40	178.00	142.40	142.40	1,691																																																																	
									Utilidad sin CF \$	348.64 \$ 4,183.65																																																																
AÑO 4	<table border="1"> <tr> <td>#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO</td> <td>192</td> <td>192</td> <td>38</td> <td>38</td> <td>154</td> <td>38</td> <td>77</td> <td>38</td> <td>769</td> </tr> <tr> <td>Precio de venta al publico \$</td> <td>1,922.44</td> <td>576.73</td> <td>499.84</td> <td>961.22</td> <td>461.39</td> <td>692.08</td> <td>384.49</td> <td>576.73</td> <td>6,074.92</td> <td>72,899.02</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas \$</td> <td>1,153.47</td> <td>480.61</td> <td>346.04</td> <td>807.43</td> <td>307.59</td> <td>499.84</td> <td>230.69</td> <td>422.94</td> <td>4,248.60</td> <td>50,983.18</td> </tr> <tr> <td>Utilidad con costos \$</td> <td>768.98</td> <td>96.12</td> <td>153.80</td> <td>153.80</td> <td>153.80</td> <td>192.24</td> <td>153.80</td> <td>153.80</td> <td>1,826.32</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9"></td> <td>Utilidad sin CF \$</td> <td>483.92 \$ 5,807.04</td> </tr> </table>									#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	192	192	38	38	154	38	77	38	769	Precio de venta al publico \$	1,922.44	576.73	499.84	961.22	461.39	692.08	384.49	576.73	6,074.92	72,899.02	Costo de ventas \$	1,153.47	480.61	346.04	807.43	307.59	499.84	230.69	422.94	4,248.60	50,983.18	Utilidad con costos \$	768.98	96.12	153.80	153.80	153.80	192.24	153.80	153.80	1,826.32											Utilidad sin CF \$	483.92 \$ 5,807.04											
#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	192	192	38	38	154	38	77	38	769																																																																	
Precio de venta al publico \$	1,922.44	576.73	499.84	961.22	461.39	692.08	384.49	576.73	6,074.92	72,899.02																																																																
Costo de ventas \$	1,153.47	480.61	346.04	807.43	307.59	499.84	230.69	422.94	4,248.60	50,983.18																																																																
Utilidad con costos \$	768.98	96.12	153.80	153.80	153.80	192.24	153.80	153.80	1,826.32																																																																	
									Utilidad sin CF \$	483.92 \$ 5,807.04																																																																
AÑO 5	<table border="1"> <tr> <td>#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO</td> <td>208</td> <td>208</td> <td>42</td> <td>42</td> <td>166</td> <td>42</td> <td>83</td> <td>42</td> <td>830</td> </tr> <tr> <td>Precio de venta al publico \$</td> <td>2,076.24</td> <td>622.87</td> <td>539.82</td> <td>1,038.12</td> <td>498.30</td> <td>747.45</td> <td>415.25</td> <td>622.87</td> <td>6,560.91</td> <td>78,730.94</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas \$</td> <td>1,245.74</td> <td>519.06</td> <td>373.72</td> <td>872.02</td> <td>332.20</td> <td>539.82</td> <td>249.15</td> <td>456.77</td> <td>4,588.49</td> <td>55,061.83</td> </tr> <tr> <td>Utilidad con costos \$</td> <td>830.50</td> <td>103.81</td> <td>166.10</td> <td>166.10</td> <td>166.10</td> <td>207.62</td> <td>166.10</td> <td>166.10</td> <td>1,972.43</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9"></td> <td>Utilidad sin CF \$</td> <td>630.03 \$ 7,560.31</td> </tr> </table>									#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	208	208	42	42	166	42	83	42	830	Precio de venta al publico \$	2,076.24	622.87	539.82	1,038.12	498.30	747.45	415.25	622.87	6,560.91	78,730.94	Costo de ventas \$	1,245.74	519.06	373.72	872.02	332.20	539.82	249.15	456.77	4,588.49	55,061.83	Utilidad con costos \$	830.50	103.81	166.10	166.10	166.10	207.62	166.10	166.10	1,972.43											Utilidad sin CF \$	630.03 \$ 7,560.31											
#UNIDADES CON 8% DE CRECIMIENTO	208	208	42	42	166	42	83	42	830																																																																	
Precio de venta al publico \$	2,076.24	622.87	539.82	1,038.12	498.30	747.45	415.25	622.87	6,560.91	78,730.94																																																																
Costo de ventas \$	1,245.74	519.06	373.72	872.02	332.20	539.82	249.15	456.77	4,588.49	55,061.83																																																																
Utilidad con costos \$	830.50	103.81	166.10	166.10	166.10	207.62	166.10	166.10	1,972.43																																																																	
									Utilidad sin CF \$	630.03 \$ 7,560.31																																																																

Autor: Elaboración propia.

La tabla nos indica los costos e ingresos mediante el análisis realizado, el cual determino un alza de ventas del 8% siendo esta la tasa de incremento por parte de la banca. Por lo tanto, se procedió a realizar el incremento con base en el punto de equilibrio mediante el cual se proyectaron la cantidad de unidades, ventas y costos de los mismos.

Flujo de caja sin financiamiento:

Tabla 7: Flujo de caja sin financiamiento.

Ejemplo de Flujo de Caja (proyecto que parte de cero), sin financiamiento						
LIV STORE(TIENDA DE ACCESORIOS DE JOYERIA)						
Rubros	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		57,870	62,499	67,499	72,899	78,730
Venta activo						
Total de ingresos		57,871	62,501	67,502	72,899	78,730
Costos variables		-4,047,209	-43,710	-47,207	-50,983	-55,062
Gastos de fabricación indirect. fijos						
Comisiones de venta						
G. Admin. y Ventas		-16,109	-16,109	-16,109	-16,109	-16,109
Depreciación		-3,615	-3,615	-3,615	-855	-855
Amortización de intang.						
Valor libro						
Utilidad antes impuestos		-4,009,062	-932	571	4,952	6,704
Impuestos				-189.3	-1,650.67	-2,234.67
Utilidad neta		-4,009,062	-932	382	3,302	4,470
(+) Depreciación		3,615	3,615	3,615	855	855
(+) Amortización intang.						
(+) Valor libro						
Inversión inicial	-18,200					
Inversión de reemplazo						
Inversión de ampliación						
Inversión capital trabajo	-40,472.00					
Valor de desecho						
Saldo neto de efectivo	-58,672	-4,005,447	2,683	3,997	4,157	5,325
Saldo neto de efectivo acumulado	-58,672	-4,064,119	-4,061,437	-4,057,440	-4,053,283	-4,047,959

Autor: Elaboración propia.

Se logra determinar que los primeros años el emprendimiento genera pérdidas significativas arrastrando un flujo de caja negativo lo que afecta drásticamente la rentabilidad. Los flujos positivos empiezan a aparecer desde el año 3, aun así, no son suficientes para compensar la inversión inicial y pérdidas anteriores.

Flujo de caja con financiamiento:

Tabla 8: Flujo de caja con financiamiento

Ejemplo de Flujo de Caja (proyecto que parte de cero), con financiamiento						
LIV STORE(TIENDA DE ACCESORIOS DE JOYERIA)						
Rubros	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	57,870	62,499	67,499	72,899	78,731
Venta activo	0	0	0	0	0	0
Total de ingresos	0	57,870	62,499	67,499	72,899	78,731
Costos variables	0	-40,472	-43,710	-47,207	-50,983	-55,062
Gastos de fabricación indirect. fijos	0	0	0	0	0	0
Comisiones de venta	0	0	0	0	0	0
G. Admin. y Ventas	0	-16,109	-16,109	-16,109	-16,109	-16,109
Intereses del préstamo	0	-8,973.72	-7561.12	-5979.11	-4207.21	-2290
Depreciación	0	-3,615	-3,615	-3,615	-855	-855
Amortización de intang.	0	0	0	0	0	0
Valor libro	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes impuestos	0	-11,300	-8,496	-5,410	745	4,415
Impuestos	0	0	0	0	-248	-1,472
Utilidad neta	0	-11,300	-8,496	-5,410	497	2,944
(+) Depreciación	0	3,615	3,615	3,615	855	855
(+) Amortización intang.	0	0	0	0	0	0
(+) Valor libro	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	-12,800	0	0	0	0	0
Inversión de reemplazo	0	0	0	0	0	0
Inversión de ampliación	0	0	0	0	0	0
Inversión capital trabajo	-40,472.09	0	0	0	0	0
Préstamo	74781	0	0	0	0	0
Amortización de deuda	0	-11771.26	-13183.81	-14765.86	-16537.77	-18522.3
Valor de desecho	0	0	0	0	0	0
Saldo neto de efectivo	-21,509	-19,456	-18,064	-16,561	-15,186	-14,724
Saldo neto de efectivo acumulado	-21,509	-40,965	-59,030	-75,591	-90,777	-105,501

Autor: Elaboración propia.

La tabla determina que el financiamiento cubre la inversión inicial pero los ingresos no son suficientes para cubrir los costos y el préstamo. La utilidad es negativa debido a que la empresa no cubre sus costos totales, a partir del año 4 se encuentran una baja utilidad en comparación con lo invertido, los costos variables representan en su mayoría el porcentaje de las ventas por lo que deja poco margen bruto. El proyecto no es rentable a pesar del crecimiento en ventas no logra generar la suficiente utilidad ni el flujo de caja libre para justificar su inversión.

Cabe destacar que los resultados negativos reflejan una desalineación entre la magnitud de la inversión inicial y la capacidad real del mercado para generar ingresos sostenidos a corto plazo. Esto implica que requiere una reformulación y análisis de costos y gastos dentro de la primera fase de manera en la que se puedan reducir, optimizar y tener un mayor control sobre todo en los costos variables.

Gerencia financiera:**Descripción del proyecto:**

La propuesta de expansión para la tienda Liv Store se plantea de una manera que permita generar ingresos con un bajo impacto en la inversión y en el desarrollo de actividades, de acuerdo con la necesidad de su propietario.

Este proyecto de expansión, basado en el análisis del caso, se centra en diseñar el modelo de negocio de una tienda en línea que cumpla con todos los requisitos para ser considerado un negocio formal. Por este motivo, la proyección se basará en análisis y requerimientos necesarios para su correcto funcionamiento.

Adicionalmente, se planea adoptar prácticas que generen valor para la empresa, como destinar el 1% de las ventas anuales al cuidado ambiental o a proyectos de reforestación. Estos fondos se entregarán a entidades públicas o privadas involucradas en temas ambientales.

El modelo de negocio estará basado en ventas 100% en línea, para lo cual se dispondrá de equipos y software que permitan su operatividad. Se contará con un local en arriendo para la gestión de entregas y distribución. Estas entregas se realizarán a domicilio mediante servicios de *delivery*, los cuales deberán acogerse a las políticas y prácticas del negocio. Toda persona o empresa que brinde servicios de *delivery* para Liv Store deberá aceptar las condiciones establecidas por la empresa bajo un convenio previo entre ambas partes.

Para el funcionamiento del negocio, se contará con equipos como computadoras y teléfonos que permitan brindar atención al cliente a través de distintas aplicaciones. Asimismo, se contratarán dos personas bajo modalidad de medio tiempo, encargadas de la atención al cliente y del envío de mercancía al destino programado. Estas personas deberán poseer habilidades de venta y un buen trato interpersonal.

Es fundamental conocer el modelo de negocio de venta de accesorios de joyería y sus productos, ya que actualmente se dispone de proveedores confiables que ofrecen productos de buena calidad a precios accesibles. La finalidad del proyecto es incrementar las ventas en cinco veces respecto a las actuales.

En las siguientes secciones se expondrán datos que permitan evaluar correctamente las funciones del negocio y su rentabilidad.

Financiamiento del proyecto:

Para el funcionamiento de este proyecto se adquirirán artículos que permitan el correcto funcionamiento por lo cual se deberán de disponer para el inicio de funciones los siguientes artículos:

Tabla 9: Activos requeridos

Inversión necesaria para el proyecto	
Descripción	Costo
Computadoras	\$ 3,200.00
Telefonos celulares	\$ 1,400.00
Camaras de seguridad	\$ 900.00
Discos duros externos	\$ 1,200.00
Moviliario para puestos de t	\$ 3,000.00
Estanteria para almacenaje	\$ 6,000.00
Impresora	\$ 700.00
Camara fotografica	\$ 1,800.00
INVERSIÓN INICIAL	\$ 18,200.00
Fondos propios	\$ 9,000.00
TOTAL POR FINANCIAR	\$ 9,200.00

Autor: Elaboración propia.

Para cubrir la inversión necesaria del mismo su propietario adoptó las siguientes clausulas; Su inversión propia dispondrá de \$9000.08 y los costos de funcionamiento del primer mes serán cubiertos por financiación de la banca por un total de \$13915.

Forma de financiación:

Tabla 10: Financiación realizada

TASAS DE INTERES	
INSTITUCIÓN	PORCENTAJE
JEP	15.90%
Coperativa Jardín Azuayo	15%
BanEcuador	12.53%
Banco Pichincha	15.60%
Mutualista Azuay	12.00%

FINANCIAMIENTO POR MUTUALISTA AZUAY	
Monto a financiar con el banco	13,915.00
TASA	12.00%

Tabla de amortización sistema francés				
CAPITAL	13,915.00			
TASA	12%			
PLAZO	5			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	3,860.16	1,669.80	2,190.36	11,724.64
2	3,860.16	1,406.96	2,453.20	9,271.44
3	3,860.16	1,112.57	2,747.58	6,523.86
4	3,860.16	782.86	3,077.29	3,446.57
5	3,860.16	413.59	3,446.57	0.00
		5,385.78		

Autor: Elaboración propia

Bajo la investigación de opciones de financiamiento en bancos y cooperativas, se encontró que la institución Mutualista Azuay ofrece la tasa de interés más baja para pequeñas y medianas empresas. Por tal motivo, se opta por realizar el financiamiento con esta institución, acogiéndose al sistema de amortización francés para establecer cuotas fijas que permitan prever y proyectar decisiones a largo plazo y fortaleciendo la sostenibilidad de Liv Store.

Costo de capital promedio ponderado:

Tabla 11: Costo de capital promedio ponderado

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP			
Costo de la deui	12%		
Costo deuda de:	7.65%		
Costo de rec. Prc	8%	Inversión requerida	22,915.08
Participación de	61%	Deuda	13,915.00
Particip. rec. Pro	39%	Recursos propios	9,000.08
CCPP (ka)	8%		

Autor: Elaboración propia.

El costo de capital promedio ponderado es del 8%, lo que representa la tasa que Liv Store debe generar para satisfacer a sus inversionistas. Esto sugiere que el negocio está siendo medianamente eficiente en la gestión de su estructura de capital. Se puede interpretar que los inversionistas mantienen la tasa que obtendrían al mantener una póliza dentro de una entidad financiera, por lo que consideran que lo mínimo que el negocio debe generar es un 8%, lo cual debe reflejarse en sus ingresos. Este es un reto para Liv Store, que debe ser eficiente en sus ventas e ingresos para cumplir con lo establecido.

Además, se ha identificado que existe una estructura de capital diversificada, con una participación de deuda del 61% y recursos propios del 39%, lo que ofrece flexibilidad y equilibrio entre las fuentes de financiamiento.

Flujos de efectivo del proyecto:

Tabla 12: Flujos operativos.

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
PROYECCION DE VENTAS ANUALES	\$ 57,869.59	\$ 62,499.16	\$ 67,499.09	\$ 72,899.02	\$ 78,730.94
PROYECCION DE COSTOS ANUALES	\$ 40,472.09	\$ 43,709.86	\$ 47,206.64	\$ 50,983.18	\$ 55,061.31
Ventas	57,869.59	62,499.16	67,499.09	72,899.02	78,730.94
Costo de ventas	40,472.09	43,709.86	47,206.64	50,983.18	55,061.31
Gastos fijos	16,687.50	16,733.79	16,783.79	16,837.79	16,896.11
Depreciación	3,615.00	3,615.00	3,615.00	800.00	800.00
Utilidad Operativa	-2,905.00	-1,559.49	-106.34	4,278.05	5,973.52
Impuestos y participaciones (36,25%)	0.00	0.00	0.00	1,550.79	2,165.40
Utilidad Neta	-2,905.00	-1,559.49	-106.34	2,727.26	3,808.12
Depreciación	3,615.00	3,615.00	3,615.00	800.00	800.00
FE INCREMENTALES	710.00	2,055.51	3,508.66	3,527.26	4,608.12

Autor: Elaboración propia.

Para el cálculo de los flujos operativos, se consideró un aumento de ventas entre periodos del 8% teniendo en cuenta que es la tasa de ganancia de una inversión dentro de una póliza, para proyectar el aumento de las ventas se utilizó la herramienta financiera de punto de equilibrio como punto de partida para las proyecciones, cálculos de ingreso por ventas y costo de ventas. Los gastos fijos son gastos de arriendo, pago de personal de ventas, servicios básicos, servicios de mantenimiento de página web, descuentos, material de oficina. Los costos de ventas tienen el costo del producto y su costo extra de empaquetado. Adicionalmente dentro de los gastos fijos se le suma el 1% de ventas anual que se destinara para cubrir la propuesta de sostenibilidad que la empresa dispone como valor agregado dentro de sus productos.

El proyecto muestra un desempeño financiero desfavorable en los años 1 y 2 debido a que presenta pérdidas operativas, dentro del 3 año comienza a generar utilidades siempre y cuando se logre mantener el crecimiento proyectado de las ventas y controlar los costos. La viabilidad que presenta el proyecto según su análisis de flujo de efectivo es a mediano y largo plazo, por lo tanto, las pérdidas iniciales exigen acceso a capital de trabajo o créditos para evitar tensiones de liquidez.

Flujo terminal:

Tabla 13: Flujo terminal del proyecto.

FLUJO TERMINAL	7,253.75		
Venta de los Activos	7,000.00	VM	7,000.00
Impuestos y participaciones	253.75	VL	6,300.00
		Utilidad/pérdida	700.00
		Efectos tributarios	253.75 (ahorro de impuestos)

Autor: Elaboración propia:

En el cálculo del flujo, se determina que es relativamente bajo. Esto se atribuye a la pérdida neta debido a la depreciación de los activos, lo cual es común en este tipo de proyectos debido al avance tecnológico y a la vida útil de los mismos. Sin embargo, esta depreciación no afecta el funcionamiento ni los resultados del proyecto. Este valor se cargó dentro de los libros del año 5 como cierre del horizonte de la vida del proyecto.

VAN, TIR y periodo de recuperación.

Tabla 14: Evaluación del proyecto.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYEC	-22,915.08	710.00	2,055.51	3,508.66	3,527.26	11,861.87
Flujos acumulados			2,765.51	6,274.17	9,801.43	
Costo de capital	8%					
		Periodo de recuperación				
		NR	# de años enteros antes de la recuperación			
		20,149.57	Valor que falta por recuperar			
		NR	FE del año en el que se recupera la inversión			
		0.00	Fracción de año			
		0.00	# de meses			

Periodo de recuperación	FLUJO NO RECUPERADO AL FINAL DEL HORIZONTE DEL EJERCICIO
Valor presente neto	-6,919.31
Tasa Interna de retorno	-1.38%

Autor: Elaboración propia.

El VPN es negativo lo que indica que el proyecto no genera suficiente valor para cubrir el costo del capital, La TIR es negativa lo que demuestra que la tasa de rendimiento del proyecto es menor que el costo de capital, por lo tanto, el proyecto destruye valor en lugar de crearlo debido a que la inversión no se recupera dentro del horizonte de tiempo del proyecto, lo cual es una señal de alerta que el proyecto no parece viable bajo las condiciones actuales.

Flujo del inversionista:

Tabla 15: Flujo de inversión

	0	1	2	3	4	5
FE DE LA INVERSIÓN	-22,915.08	710.00	2,055.51	3,508.66	3,527.26	11,861.87
Desembolso del préstamo	13,915.00	0	0	0	0	0
Pago capital		\$ 2,190.36	\$ 2,453.20	\$ 2,747.58	\$ 3,077.29	\$ 3,446.57
Pago interes (inc. aho. Imp.)		\$ 1,669.80	\$ 1,406.96	\$ 1,112.57	\$ 782.86	\$ 413.59
Ahorro impuestos por intereses		\$ 1,064.50	\$ 896.94	\$ 709.27	\$ 499.08	\$ 263.66
FE DEL INVERSIONISTA	-9,000.08	5,634.66	6,812.60	8,078.08	7,886.49	15,985.69

Costo de capital	8%
Valor presente neto	\$25,371.83
Tasa Interna de retorno	73%

Autor: Elaboración propia.

El flujo de inversión se vuelve altamente viable para el inversionista gracias al financiamiento a través del préstamo, lo que reduce su inversión inicial y genera un flujo de efectivo atractivo, por lo tanto, se considera que este flujo de inversión deberá de ser analizado con mayor profundidad debido a que en el flujo operativo y evaluación del proyecto no es viable.

Análisis de escenario:

Tabla 16: Escenario con inflación

INVERSIÓN INICIAL		22,915.08				
Ventas	\$ 57,869.59	\$ 62,499.16	\$ 67,499.09	\$ 72,899.02	\$ 78,730.94	
Costo variable unitario	40,472	43,710	47,207	50,983	55,061	
Inflación	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	
Factor de inflación	1.010	1.020	1.030	1.041	1.051	
Ventas ajustado por la inflación	58448.29	63755.39	69544.38	75859.01	82747.01	
Costos variables ajustados por in	40876.81	44588.43	48637.05	53053.30	57869.99	
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	1	2	3	4	5	
Ventas ajustado por la inflación	58448.29	63755.39	69544.38	75859.01	82747.01	
Costos variables ajustados por in	40876.81	44588.43	48637.05	53053.30	57869.99	
Ventas	58,448.29	63,755.39	69,544.38	75,859.01	82,747.01	
Costos fijos	40,876.81	44,588.43	48,637.05	53,053.30	57,869.99	
Gastos fijos	16,687.50	16,733.79	16,783.79	16,837.79	16,896.11	
Depreciación	3,966.67	3,966.67	3,966.67	3,966.67	3,966.67	
Utilidad Operativa	-3,062.69	-1,533.49	156.67	5,067.92	7,080.91	
Impuestos y participaciones (36,2	0.00	0.00	56.87	1,037.12	2,566.83	
Utilidad Neta	-3,062.69	-1,533.49	100.01	3,230.80	4,514.08	
Depreciación	3,966.67	3,966.67	3,966.67	3,966.67	3,966.67	
FE INCREMENTALES	883.98	2,433.17	4,066.67	4,130.80	5,414.08	
FE TERMINAL					7,253.75	
Ajuste de tasa de descuento por inflación						
Ka	8.00%					
Ka ajustada por inflación	9.00%					
Año	\$					
FE 0	22,915.08					
FE 1	884					
FE 2	2,433					
FE 3	4,067					
FE 4	4,131					
FE 5	12,668					
				19,597.93	1,547,062,738	
18,56475						
Tiempo de recuperación = FLUJO NO RECUPERADO AL FINAL DEL HORIZONTE DEL EJERCICIO						
Flujos de efectivo del proyecto	-22,915.08	883.98	2,433.17	4,066.67	4,130.80	
					12,667.83	
Valor presente neto	-5,756.34					
Tasa Interna de retorno	1.34%					

Autor: Elaboración propia.

Para la proyección de este escenario, se realizaron los cálculos con los siguientes argumentos: primero, se mantienen los ingresos de ventas actuales, los cuales se proyectan para los 5 años sin incremento alguno. Al mismo tiempo, se conservan los costos de la proyección inicial, incluyendo los gastos y costos adicionales del negocio. Es importante tener en cuenta que el porcentaje de inflación considerado es del 1%, y los valores de depreciación se mantienen con base en la proyección de ventas del proyecto de incremento.

Al analizar el flujo de capital, se observa que es negativo desde el año 1 hasta el año 5, lo que significa que no alcanza para cubrir ni los costos ni los gastos. El valor del VPN es negativo, lo que indica que el proyecto destruirá valor en lugar de generarlo. Adicionalmente, la TIR no es suficiente para igualar la inversión inicial. Los altos costos variables y fijos ajustados por la inflación resultan demasiado elevados en comparación con las ventas proyectadas.

Por lo tanto, es importante destacar que el éxito del negocio depende de incrementos en las ventas. Según estos cálculos, el proyecto no es financieramente viable bajo este escenario.

Según los análisis financieros antes detallados se logra determinar que el proyecto de una tienda en línea para el emprendimiento Liv Store, no es viable ante la cantidad de señales como los datos de VAN Y TIR entregados en los distintos flujos, adicionalmente es importante recalcar que a pesar de la financiación los primeros años de funcionamiento son a pérdida operativa la cual en vez de entregar una rentabilidad podría acarrear un sin número de deudas o de falta de liquidez del negocio.

Se recomienda realizar un análisis general, priorizando el manejo de costos y gastos para lograr una rentabilidad eficiente. Por lo tanto, es importante tener en cuenta, en la fase inicial, los costos y gastos tales como sueldos, alquiler, mantenimiento de plataformas, costos de marketing y empaque, con la finalidad de optimizar recursos que permitan alcanzar niveles de venta suficientes para cubrir dichos valores sin generar pérdidas.

Asimismo, se debe analizar el monto de la inversión inicial con el propósito de que los ingresos generados durante la operación del negocio permitan integrar progresivamente algunos elementos no prioritarios y de alto costo, evitando una salida excesiva de efectivo. De igual manera, se recomienda negociar adecuadamente la deuda mediante periodos de gracia, lo cual permitiría generar flujos positivos antes de cubrir las cuotas.

También se aconseja revisar el precio de los productos, así como los costos de venta asociados tanto al producto como a su distribución y empaque, dado que el margen de utilidad actual resulta limitado. Por esta razón, se deberá analizar tanto los costos de los proveedores como los costos internos de venta, con el fin de aumentar el beneficio neto, generar utilidad y solventar los gastos operativos.

De esta forma, será posible realizar proyecciones de ventas más acertadas, considerando que, debido al bajo reconocimiento de marca y escasa fidelización de clientes, el crecimiento real podría ser más bajo del estimado.

Conclusiones:

Liv Store está presente en el mercado desde 2021, operando como un emprendimiento informal dentro de la ciudad. Por este motivo, el acercamiento a herramientas y estrategias empresariales y de marketing ha despertado el interés por formalizarse dentro del mercado.

Las estrategias de marketing aplicadas al segmento objetivo de Liv Store presentan oportunidades de comunicación, como el uso de redes sociales y colaboraciones con *influencers*, las cuales tienen potencial. Sin embargo, el bajo reconocimiento de la marca limita su impacto en los clientes potenciales.

Las estrategias planteadas en las distintas áreas de la empresa han definido un camino a seguir mediante una estructura coherente; no obstante, es necesario simplificar y priorizar acciones para lograr una ejecución efectiva en fases.

Se entregó información relevante al emprendimiento Liv Store que permite implementar estrategias enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente. Los datos muestran un interés por productos económicos y modernos. Cabe destacar que la preferencia por pagos en efectivo y la baja aceptación de compras en línea limitan el desarrollo del canal digital.

Adicionalmente, se presenta un análisis detallado sobre la importancia de un buen manejo de costos en relación con los valores de los activos, el financiamiento inicial del negocio y sus proyecciones. Los cálculos realizados determinaron que, financieramente, el proyecto de una tienda en línea no es viable. El manejo de gastos y costos reflejó una baja rentabilidad, lo que indica que el proyecto no es factible en su forma actual.

El análisis financiero (VAN, TIR, flujo de caja) concluyó que el modelo no es rentable con la inversión actual, y el endeudamiento reduce aún más su viabilidad.

En conclusión, el desarrollo de este proyecto sirvió como una guía para la implementación de una tienda que ofrezca productos relacionados con la joyería. Para que sea económicamente viable para el propietario e inversionistas, es necesario ampliar el catálogo, mejorar la gestión de costos, optimizar los gastos y analizar cuidadosamente el monto de inversión inicial requerido.

Se recomienda considerar los datos aportados por los clientes que participaron en el estudio, tales como: la implementación de una tienda física, la ampliación de la línea de productos, así como del catálogo de materiales y modelos de accesorios de joyería. Estos elementos permitirán realizar un nuevo análisis de factibilidad para el establecimiento formal del emprendimiento Liv Store.

Referencias bibliográficas:

Acuerdo Ministerial No. 11446 [Ministerio de Industrias y Productividad]. Por lo cual se establece el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 126 "JOYAS Y BISUTERÍA" (Ecuador).

Ameer, W., Sohag, K., Zhan, Q., Shah, S. H., & Yongjia, Z. (2025). Do financial development and institutional quality impede or stimulate the shadow economy? A comparative analysis of developed and developing countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-11.

Amornkitvikai, Y.; Tham, S.Y.; Harvie, C.; Buachoom, W.W. Barriers and Factors Affecting the E-Commerce Sustainability of Thai Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises (MSMEs). *Sustainability* 2022, 14, 8476. <https://doi.org/10.3390/su14148476>

- Banco Central del Ecuador. Datos estadísticos económicos del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/>

- Chafra, P. y Quezada A. (2024). Consumo responsable y su relación con la economía circular: Perspectiva desde los hogares. Revista Cuestiones Económicas. <https://estudioeconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/454>

Chávez, M. M. (2024). ¿Es Ecuador una economía informal? Aproximación al tamaño del sector informal ecuatoriano desde la perspectiva del análisis multivariado. Revista Eniac Pesquisa, 13(1), 75-94.

Christen, M., & Soberman, D. A. (2024). The second mover's market research dilemma. Journal of Marketing Analytics. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00320-3>

-Del Consumidor, L.O.D.D. (2024). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Obtenido de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-defensa-consumidor>

Espinosa-Vélez, M. P., Burneo, M. D. M., & Rojas, T. M. R. (2024). Análisis de los factores que inciden en la probabilidad de emprender en Ecuador. European Public & Social Innovation Review, 9, 1-17.

Flores, D. A. O., Vázquez, J. O. Q., & Andrade, J. E. O. (2024). El comercio electrónico en Biblián– Ecuador. Un estudio comparado pre y post-covid. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(2), 434-445.

Guerrero, W. A., Camacho-Galindo, S., Guerrero-Martin, L. E., Arévalo, J. C., Antônio, F., Fernandes, S., Saldanha Correa, E., Camilo, & Guerrero-Martin, A. (2024). Development of financial and administrative management strategies for business sustainability •. Revista DYNA, 91(234), 147–156. <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n234>

Henriques, P. L., Matos, P. V., & Jerónimo, H. M. (2022). Eager to Develop Sustainable Business Ideas? Assessment through a New Business Plan (BP4S Model). Sustainability (Switzerland), 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14021030>

- ISOTools Excellence. Norma ISO 14001:2015. <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Estadísticas generales del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Latifi, G., Grilli, L., & Herrmann, A. M. (2024). Does writing a business plan still matter for searching and obtaining external equity finance? *Venture Capital*, 26(1), 47–73. <https://doi.org/10.1080/13691066.2022.2161969>

Ley de Régimen Tributario Interno, L.R.T.I. [desde 2004, última modificación 2024], (Ecuador).

López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras.

Margalina, V. M., Jiménez-Sánchez, Á., & Cutipa-Limache, A. M. (2024). Modelo PLS-SEM para la intención de compra online en el sector moda en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(27), 111-114.

Nova Scientia, 11(22), 357–383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>

Martínez-Albarracín, C., Bolívar-Salgado, W., & Segura-Garavito, M. (2023). STARTUP STRATEGIES TO BE APPLIED IN THE PYMES OF THE SABANA CENTRO. *TECHNO Review. International Technology, Science and Society Review / Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 14(3). <https://doi.org/10.37467/revtechno.v14.4837>

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Redacción Primicias. (2024). El desempleo en Ecuador alcanza la tasa más alta en 22 meses. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/>

Saravia-Ramos, G., Carhuacho-Mendoza, I. M., Vasco -Mora, F. A., y Orihuela-Ríos, N. C. (2022). Determinantes de la decisión de compra virtual de los consumidores en los países de Perú y Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 1362-1381. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.40>

Sarmiento, J. (2022). Percepción de los usuarios en compras de los sitios e-commerce en tiempo de pandemia en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Trabajo de titulación previo a la obtención del

título de ingeniero comercial, Universidad Católica de Cuenca.
<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/97afecd6-d1b0-4c69-be46-c0c95646ef66/content>

Sigüenza-Orellana, S. C., Álava-Atiencie, N. G., Pinos-Ramón, L. D., & Peralta-Vallejo, X. K. (2022). Percepción de estudiantes universitarios frente al ecosistema emprendedor y la intención emprendedora social. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 248-266.

Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., & Tang, Z. (2021). The business strategy, competitive advantage and financial strategy: A perspective from corporate maturity mismatched investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 164–181. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>

Zorrilla, C. P. M., & González, Ó. O. F. (2013). El mercadeo en las mipymes de bisutería de la ciudad de Santiago de Cali. *Libre Empresa*, 10(2), 53-68.