

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022 - 2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA CASA VIVA,
METODOLOGÍA CANVAS

Garzón Pérez Esteban Fabricio

Asesor: Jácome Estrella Hugo de Jesús

Lectores: Barrera Rodríguez Cinthya Daniela, Argothy Almeida Luis Anderson

Quito, abril de 2025

Índice de contenidos

Resumen	7
Agradecimientos	8
Introducción	9
Capítulo 1. Análisis del Entorno	11
1.1. Fuerzas Macroeconómicas	11
1.1.1. Condiciones del mercado global	12
1.1.2. Infraestructura económica	13
1.1.3. Mercado de capital	14
1.1.4. Productos básicos y otros recursos	15
1.2. Fuerzas del mercado	16
1.2.1. Segmentos de mercado	16
1.2.2. Necesidades y demandas	17
1.2.3. Cuestiones de mercado	18
1.2.4. Costos de cambio.....	19
1.2.5. Capacidad generadora de ingreso.....	19
1.3. Fuerzas de la industria	20
1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor	20
1.3.2. Inversores	21
1.3.3. Competidores (incumbentes).....	22
1.3.4. Nuevos jugadores	23
1.3.5. Productos y servicios sustitutos.....	23
1.4. Tendencias Clave.....	24
1.4.1. Tendencias legales/normativas.....	24
1.4.2. Tendencias sociales y culturales.....	25
1.4.3. Tendencias tecnológicas.....	26

1.4.4. Tendencias Socioeconómicas.....	27
Capítulo 2. Evaluación FODA.....	29
2.1. Evaluación FODA	29
2.2. Factores internos.....	30
2.2.1. Fortalezas	30
2.2.2. Debilidades.....	31
2.3. Factores externos	34
2.3.1. Oportunidades	34
2.3.2. Amenazas	35
Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio	41
3.1. Análisis Canvas	41
3.1.1. Segmentos de clientes	41
3.1.2. Propuesta de valor	44
3.1.3. Canales	47
3.1.4. Relación con los clientes	50
3.1.5. Fuentes de ingresos	51
3.1.6. Actividades Clave	53
3.1.7. Recursos clave.....	57
3.1.8. Socios clave.....	57
3.1.9. Estructura de costos.....	58
Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero	63
4.1. Estado de flujo de efectivo	63
4.2. Modelo Pesimista	68
4.3. Modelo Moderado	76
4.4. Modelo optimista.....	85
Conclusiones	97
Referencias.....	100

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 2.1. Matriz de evaluación de factores internos (fortalezas)	31
Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores internos (debilidades).....	32
Tabla 2.3. Matriz de evaluación de factores externos (oportunidades).....	36
Tabla 2.4. Matriz de evaluación de factores externos (amenazas).....	37
Tabla 3.1. Diagrama de personas	43
Tabla 3.2. Canales de distribución	49
Tabla 3.3. Modelo de negocio Canvas empresa "Casa Viva"	60
Tabla 4.1. Estimación de precios de ventas	65
Tabla 4.2. Costos de inversión	66
Tabla 4.3. Ingresos estimados	68
Tabla 4.4. Flujo de efectivo Escenario Pesimista.....	71
Tabla 4.5. Ingresos estimados	76
Tabla 4.6. Flujo de efectivo Escenario Moderado	79
Tabla 4.7. Ingresos estimados	85
Tabla 4.8. Flujo de efectivo Escenario Optimista	89

Lista de abreviaturas y siglas

ARCONEL Agencia de Regulación y Control de Electricidad

IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización

MIDUVI Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

PIB Producto Interno Bruto

SRI Servicio de Rentas Internas

TIR Tasa Interna de Retorno

VAN Valor Actual Neto

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

El presente estudio está enfocado en analizar la situación real de la empresa familiar “Casa Viva”, y conocer las circunstancias en las que se está desarrollando su modelo de negocio en la actualidad, para realizar un contraste con los nuevos métodos de administración implementados en el modelo Canvas, desarrollando nuevas propuestas que puedan mejorar su administración. La finalidad de este modelo Canvas permite obtener información de todas las aristas de la empresa y encontrar una ventaja competitiva que le permita repuntar nuevamente en sus ventas que han venido en decaimiento hace algunos años debido al manejo informal de sus actividades productivas.

La idea principal de esta investigación es dar a conocer a la empresa “Casa Viva”, si al implementar un plan de negocio bajo el modelo Canvas, le permita tener una mejoría en sus ventas, y se implemente una manera óptima del manejo de sus recursos para que sus esfuerzos se encuentren enfocados en agregar valor a sus productos y servicios; usando procesos de fácil implementación, la empresa consiga las herramientas necesarias para afrontar cualquier situación de crisis económica que se presenten en el país.

En primera instancia se realizó un estudio de la situación del entorno de la empresa con todos los agentes externos que rodean a la empresa, para luego enfocarse en el análisis del FODA con todos los aspectos que influyen directamente en el desarrollo del negocios, al final con todos estos resultados podamos ofrecer una propuesta de modelo de negocio bajo el método Canvas ,que ayuda a enfocarse en todas las actividades principales para obtener una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector.

Bajo estas premisas la investigación que se desarrolla a continuación busca dar las mejores alternativas para que los dueños y administradores de la empresa puedan tener alternativas y herramientas para ser usadas en las actividades diarias, y comprobar que una empresa con una organización y planificación de un modelo de negocio correctamente estructurado, permita mejorar significativamente el desempeño empresarial y la calidad de vida de trabajadores y colaboradores dentro de la empresa.

Agradecimientos

Con mucha gratitud hacia todas esas personas que me acompañan en el diario vivir, que, con su entusiasmo y positividad hacia la vida, han logrado impregnar en mi el deseo de superación y conseguir el impulso adecuado para conseguir una meta añorada por todo profesional. En especial agradecimiento a toda mi familia por su apoyo incondicional y a mi hijo por ser la motivación principal de todo este esfuerzo académico.

Finalmente, deseo agradecer a todos mis compañeros y profesores de esta honorable institución académica FLACSO, que me han abierto las puertas de este mundo intelectual y que me han permitido expandir conocimientos necesarios para la vida empresarial.

Introducción

En el entorno actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan un panorama desafiante, marcado por fuerzas económicas, políticas, tecnológicas y sociales que exigen a los empresarios evaluar constantemente si las herramientas financieras y administrativas que utilizan siguen siendo innovadoras y útiles para la toma de decisiones estratégicas (Porter 2008). Estas presiones han transformado la manera en que las empresas deben operar, impulsándolas a adaptarse o correr el riesgo de quedarse atrás.

En la ciudad de Ibarra, lugar donde se desarrolla este plan de negocio, muchas MIPYMES con años de trayectoria comercial han visto comprometidas sus operaciones. La falta de una respuesta adecuada a las nuevas tendencias y prácticas de administración empresarial ha llevado a un descenso en sus rendimientos económicos, con una disminución significativa en ventas. Esta situación ha provocado que varios negocios sean reemplazados por empresas emergentes que han sabido aprovechar modelos de negocio innovadores, adaptándose mejor a las cambiantes necesidades del mercado (OECD 2021).

Este estudio se enfoca en el sector comercial especializado en la venta de artículos de decoración del hogar y la prestación de servicios de adecuación de interiores. Este es uno de los sectores más dinámicos y cambiantes, donde la constante innovación en productos, tecnología y estrategias de comercialización representa tanto una oportunidad como un reto para las empresas.

Las empresas de este sector no pueden continuar usando las mismas estrategias del pasado, esperando obtener los mismos resultados positivos. Para ser productivas, las empresas deben ser capaces de responder de manera ágil y eficaz ante las dificultades que presenta el entorno. Según Osterwalder y Pigneur (2011) la creación de modelos de negocio sistemáticos y adaptables les permite reinventarse y ofrecer propuestas que desafíen el statu quo, aportando ideas innovadoras que rejuvenezcan la imagen de la empresa ante sus grupos de interés.

La implementación de estos modelos de negocio permite a las empresas enfocar sus esfuerzos hacia la creación de valor y la generación de propuestas exitosas que aseguren el crecimiento sostenible. Hernández (2022) menciona que estas herramientas como el Modelo Canvas son esenciales para analizar y diseñar los elementos clave de un negocio, reduciendo los riesgos para los inversionistas y asegurando la coherencia entre los objetivos empresariales y las demandas del mercado actual. Este modelo permite a las empresas adaptar sus procesos a

cualquier tipo de negocio, brindando un marco flexible para el desarrollo de ideas innovadoras.

El presente estudio aplicará el Modelo Canvas en la empresa "Casa Viva", un negocio familiar establecido en 1990 y dedicado al diseño y la decoración de interiores. A lo largo de sus 34 años de existencia, "Casa Viva" ha logrado consolidarse como una marca reconocida en la provincia de Imbabura y Carchi, destacándose como uno de los principales distribuidores de productos de decoración del hogar en la región.

La empresa ha operado exitosamente durante sus primeros 20 años, logrando construir sus instalaciones y mantener un flujo constante de ventas gracias a la escasa competencia y la alta rotación de inventario. Sin embargo, en los últimos 10 años, el mercado ha cambiado significativamente. Nuevos competidores han ingresado al mercado con estrategias más modernas de distribución y publicidad, junto con productos alternativos que ofrecen precios más competitivos. Esta diversificación ha provocado un descenso en el rendimiento económico de "Casa Viva", que no ha logrado adaptarse a estos cambios.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la necesidad urgente de reinventar su modelo de negocio para mantenerse competitivo, mediante la creación de una propuesta de valor innovadora que responda a las nuevas tendencias del mercado. A través del Modelo Canvas, se pretende desarrollar una estrategia que no solo optimice sus fortalezas, sino que también integre nuevas herramientas y enfoques para atraer a un público más amplio, generando así una ventaja competitiva sostenible.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

En este capítulo se abordará temas específicos de la empresa que son claves para comprender las fuerzas internas y del mercado global que influyen directa e indirectamente sobre una empresa. Este análisis proporciona una base sólida para la creación de un modelo de negocio, permitiendo que las decisiones estratégicas se fundamenten en datos actualizados y relevantes. La recopilación de información debe ser sistemática y enfocada en las variables que afectan las actividades del negocio, tomando en cuenta factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales que puedan tener un impacto. Contar con un conocimiento profundo del entorno permite a las empresas adaptarse y reaccionar ante cambios inesperados, aumentando su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.

Casa Viva, dedicada a la decoración de interiores, enfrenta un entorno cambiante caracterizado por la dependencia de importaciones, el auge del comercio digital y la competencia en un sector dinámico. Estos factores plantean oportunidades y retos que deben ser abordados estratégicamente. A continuación, se analiza cómo estas fuerzas influyen en su operación y cómo pueden ser aprovechadas para fortalecer su posición en el mercado.

Wallace Stettinius (2009), en un análisis detallado del entorno ayuda a conocer de mejor manera las posibilidades y probabilidades para adoptar decisiones más informadas y estratégicas. En este contexto, Osterwalder (2011), menciona que tener la información necesaria y el contexto del entorno en el que se desenvuelven las empresas, permiten enfrentar cambios y tomar decisiones más informadas, creando una adaptabilidad en el entorno y preparándolo para cada posible escenario.

1.1. Fuerzas Macroeconómicas

Casa Viva opera en un sector que está profundamente influenciado por las condiciones macroeconómicas tanto a nivel global como local. Al depender de importaciones, su estructura de costos y capacidad de abastecimiento están intrínsecamente ligadas a factores externos como el comercio internacional y las políticas económicas de los principales países proveedores. Estas fuerzas no solo afectan la competitividad de la empresa, sino que también determinan su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

1.1.1. Condiciones del mercado global

Las condiciones actuales de la economía mundial y las previsiones para los años posteriores, así como las tendencias del mercado global, influyen directamente en la operación de empresas como Casa Viva. Al depender en gran medida de la importación de productos decorativos desde China, cualquier fluctuación en las tarifas de transporte, políticas arancelarias o dificultades logísticas puede tener un impacto significativo en sus costos operativos y, por ende, en su competitividad.

Según el World Bank Group (2024), se prevé para los años 2024-2025 un crecimiento global del 2,6%, inferior al promedio registrado entre 2010 y 2019. Este crecimiento limitado puede afectar indirectamente a Casa Viva, al influir en los costos de transporte internacional y en la disponibilidad de insumos. En América Latina y el Caribe, se estima que el crecimiento económico será de apenas 1,8 % en 2024, mejorando al 2,7 % en 2025. Sin embargo, la desaceleración de la economía china podría limitar la disponibilidad y competitividad de los productos importados.

En Ecuador, según el Banco Central (2024), el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 1,2% en el primer trimestre de 2024, con un PIB per cápita de 6.589 dólares en 2023. Aunque la inflación anual se mantiene baja (1,35%), la dependencia de los hidrocarburos y las fluctuaciones en los precios internacionales representan riesgos para la estabilidad económica del país.

Este panorama presentado en los datos anteriores nos da a entender que la economía del mercado mundial y local no se encuentran en sus mejores momentos y esto se contrasta con las consideraciones para el año 2024. El Banco Central (2024) ha estimado la proyección de crecimiento para el año 2024 en 1,0%; esta previsión considera menores tasas de crecimiento del Consumo de los Hogares (0,7%) y del Gasto de Gobierno (1,1%), y una recuperación de las Exportaciones (4,2%) y de la Formación Bruta Capital Fijo (1,3%).

Para Casa Viva el impacto que tendría se vería reflejado en:

- La empresa debe evaluar opciones de diversificación de proveedores para mitigar riesgos.
- Mantener inventarios estratégicos podría reducir la vulnerabilidad ante interrupciones en la cadena de suministro.

1.1.2. Infraestructura económica

La infraestructura económica y logística desempeña un papel fundamental en la capacidad operativa de Casa Viva. Al estar localizada en un entorno con acceso a servicios básicos y rutas logísticas bien desarrolladas, la empresa se beneficia de una base sólida para operar. Sin embargo, para mantener su competitividad, debe considerar no solo los aspectos físicos de la infraestructura, sino también la digital, ya que las tendencias globales están transformando la forma en que los clientes acceden a los productos.

La digitalización como una ventaja competitiva permite la implementación de herramientas como plataformas de *e-commerce* y sistemas de gestión digital que podría optimizar las operaciones de Casa Viva; así también el integrar canales digitales de atención al cliente, como *chatbots* o aplicaciones móviles, permitiría mejorar la experiencia del usuario y ampliar su alcance.

El mercado donde se encuentran las empresas dedicadas a decoraciones de interiores y venta de productos decorativos para los hogares, se desarrollan en un ambiente adecuado para generar sus actividades, teniendo alcance a todos los servicios disponibles por el estado para el desenvolvimiento adecuado de los negocios y con facilidad para obtener permisos de funcionamiento para establecer un comercio formal dentro de su localidad.

Casa Viva se abastece principalmente de insumos provenientes de China. Según el Banco Central del Ecuador (2024), el acuerdo de libre comercio firmado en 2023 permite importaciones a costos más accesibles. A pesar de ello, la dependencia de un único proveedor internacional puede representar riesgos importantes. Una estrategia que combine proveedores locales e internacionales podría garantizar mayor estabilidad en el abastecimiento.

Las empresas que desarrollan sus actividades en este mercado de la decoración, cuentan con cadenas de suministro muy bien desarrolladas, que permiten hacer las transacciones con agilidad gracias a los buenos recursos proporcionados por el estado; la vialidad en todo el país se encuentra en óptimas condiciones y la transportación de mercancías por todo el país se hace de forma rápida y eficaz, haciendo del entorno para este mercado sea de un desarrollo adecuado permitiendo tener una buena calidad de vida para productores y consumidores.

1.1.3. Mercado de capital

El mercado financiero es crítico para empresas como Casa Viva, ya que determina su capacidad de crecimiento e inversión en nuevas estrategias. Aunque las instituciones financieras ofrecen productos crediticios con condiciones flexibles, muchas MIPYMEs enfrentan dificultades para acceder a financiamiento formal, lo que limita sus oportunidades de expansión, y dependiendo del sector al cual pertenecen las entidades financieras adecuan diferentes alternativas para asegurar el desarrollo saludable de la economía, con la generación de préstamos a todos los sectores económicos del país.

Las entidades financieras en el Ecuador ofrecen gran cantidad de productos crediticios con flexibilidad en plazos de pago y diferentes tasas de interés, mediante canales físicos y digitales que intentan llamar la atención de personas y empresas para que accedan a créditos formales. Según la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (2023) la realidad nos muestra otra situación ya que solo 3 de cada 10 ecuatorianos acceden a un préstamo o crédito dentro del mercado financiero formal, y la brecha existente es ocupada por los créditos informales con altas tasas de interés pero que permiten de alguna manera apalancamiento a las empresas.

Según BanEcuador (2024), el sector financiero ofrece préstamos focalizados para PYMES con necesidad de generar capital de trabajo, con tasas de intereses diferenciado al 12,68% y condiciones de pago acorde a las necesidades, hasta 10 años para activos fijos y 3 años para capital de trabajo. Al parecer estas condiciones no son atractivas para los negocios, ya que no acceden a este tipo de créditos y optan por los ofrecidos en la informalidad, talvez lo hacen por desconocimiento o por su baja calificación crediticia obtenida en otros créditos que no han podido pagar con anterioridad por diversos motivos, dando como consecuencia una mala imagen dentro del buró de crédito de las instituciones financieras.

Para Casa Viva debe fortalecer su calificación crediticia mediante una gestión eficiente de su flujo de caja. También tiene opciones como participar en programas gubernamentales de apoyo a MIPYMEs o establecer alianzas con entidades financieras para crear líneas de crédito específicas para el sector decorativo.

Para mejorar el acceso al financiamiento formal, Casa Viva podría beneficiarse de varios programas especializados que apoyan a las MIPYMEs en Ecuador. Además de los microcréditos, existen alternativas como los fondos de inversión para pequeñas empresas, que pueden ofrecer condiciones más favorables en términos de tasas de interés y plazos de pago.

Otra opción sería establecer alianzas con cooperativas de ahorro y crédito, que suelen tener un enfoque más cercano y flexible con las pequeñas empresas locales.

Casa Viva también debe explorar los programas gubernamentales diseñados para apoyar la innovación empresarial y el crecimiento del sector, como los fondos para la transformación digital o la financiación para la adquisición de tecnología avanzada.

1.1.4. Productos básicos y otros recursos

El abastecimiento de insumos para la decoración de interiores en Ecuador es adecuado en términos de disponibilidad y precios. Sin embargo, Casa Viva debe priorizar la diversificación de su cartera de productos para adaptarse a las tendencias del mercado y garantizar su sostenibilidad.

Según la revista Ekos, existe más de 100 empresas a nivel nacional que se dedica a la distribución de materiales para la construcción y acabados; ubicados en lugares estratégicos para lograr un adecuado abastecimiento a todos los sectores del país y cuentan con un stock suficiente de productos para cumplir con las necesidades el mercado de la construcción.

Para mantener una fluidez constante de las actividades del sector de la decoración de interiores y la construcción, es necesario que ciertos insumos o herramientas estén disponibles de manera inmediata, o sea de fácil acceso para que se pueda abastecer al mercado que busca acceder a este tipo de producto de manera inmediata por diversas necesidades que pueda tener el cliente, permitiendo un buen desarrollo y rotación de inventarios adecuados para el mercado.

Facilidades para encontrar recursos humanos en este mercado de la decoración, las tareas que se encomiendan a los trabajadores no tienen un alto nivel de exigencia tanto en la parte intelectual o física. El mercado laboral tiene disponibilidad de trabajadores para este sector cuando se requiere contratar personal.

Los insumos tienen stock suficiente para cubrir las necesidades de los productores, así como los servicios de transporte y logística para que el producto llegue en buenas condiciones y se pueda cumplir con las necesidades de producción oportunamente.

Al existir varios proveedores de materia prima para el sector de la construcción, las empresas que se dedican al segmento construcción tienen la posibilidad de escoger entre una variedad de alternativas y negociar mejores condiciones de precios y financiamiento.

1.2. Fuerzas del mercado

El análisis de las fuerzas del mercado es fundamental para entender los segmentos clave y las dinámicas que afectan a empresas como “Casa Viva”. Al comprender los diferentes tipos de consumidores y sus expectativas, la empresa puede adaptar su propuesta de valor y diseñar estrategias para diferenciarse en un mercado altamente competitivo como el de la decoración de interiores. Además, este análisis permite identificar tendencias y demandas que pueden representar tanto oportunidades como amenazas, y tomar decisiones estratégicas en consecuencia.

1.2.1. Segmentos de mercado

En el mercado de la decoración de interiores en Imbabura, los segmentos clave incluyen diversos actores que presentan necesidades y demandas específicas. Casa Viva debe ser capaz de identificar y satisfacer estas demandas de manera eficiente para lograr una ventaja competitiva en el sector:

- **Constructores y empresas inmobiliarias:** Estos actores requieren productos e insumos para culminar sus obras, con una demanda constante de materiales. En este caso, Casa Viva puede ofrecer soluciones especializadas y personalizadas, atendiendo las necesidades de acabados y detalles de interiores que son cada vez más demandados en proyectos inmobiliarios de alto nivel. Según la Cámara de Comercio de Imbabura (2024), existen actualmente 150 proyectos inmobiliarios en desarrollo en la provincia, lo que genera un flujo constante de demanda para este sector.
- **Empresas de acabados de interiores:** Estas empresas necesitan insumos específicos para proporcionar sus servicios. Casa Viva tiene la oportunidad de posicionarse como un proveedor clave para estas empresas, ofreciendo productos que no solo cumplan con los estándares de calidad, sino que también estén alineados con las tendencias del mercado.
- **Consumidores individuales:** Son personas interesadas en productos decorativos para sus hogares. En este caso, la propuesta de valor de Casa Viva debe centrarse en ofrecer una experiencia de compra personalizada, que contemple tanto productos exclusivos como opciones de diseño innovador. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), el 61,6% de la población de Imbabura participa en actividades económicas, lo que les convierte en potenciales clientes.
- **Instituciones públicas y privadas:** Estas instituciones también demandan productos y servicios para remodelaciones y proyectos nuevos. Casa Viva puede aprovechar esta

segmentación ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada tipo de institución, especialmente en proyectos de gran escala.

1.2.2. Necesidades y demandas

Dentro del mercado de la construcción y el diseño de interiores, los consumidores enfrentan diversas dificultades al momento de adquirir productos y servicios. Para que Casa Viva pueda satisfacer las expectativas de estos clientes, es crucial entender qué buscan en términos de calidad, servicio y valor agregado. Aquí se detallan algunas de las principales necesidades y demandas que se identifican en el mercado:

- Necesidad de contratar un servicio o producto que cuente con un respaldo adecuado: Los clientes buscan garantías de que los productos adquiridos serán duraderos y de alta calidad, lo que asegura su inversión. Casa Viva debe ofrecer garantías claras y un servicio postventa eficiente.
- Seguimiento y respaldo del servicio o producto: Los clientes esperan que, además de comprar un producto, puedan contar con soporte continuo, como mantenimiento o asesoría. Casa Viva tiene la oportunidad de diferenciarse ofreciendo servicios adicionales como la reparación o mantenimiento de productos, lo que aumentaría la fidelidad del cliente.
- Asesoramiento y transparencia en la información del producto: Los consumidores demandan productos innovadores, pero también quieren estar bien informados. Esto implica ofrecer detalles sobre las características, beneficios y opciones de personalización de cada producto, así como descuentos o promociones.
- Relaciones comerciales duraderas: Los consumidores buscan tener acceso constante a productos relacionados con la decoración, por lo que la fidelización a largo plazo es clave. Casa Viva debe crear una base de clientes recurrentes mediante programas de fidelización o descuentos por compras continuas.
- Precios accesibles y facilidades de pago: A pesar de ser un mercado de productos relativamente especializados, los consumidores desean precios competitivos y opciones de financiamiento accesibles. Casa Viva debe considerar opciones de pago flexibles, como cuotas mensuales o descuentos por pago anticipado.
- Puntos de venta y acceso a productos por medios digitales: Hoy en día, muchos consumidores prefieren realizar compras en línea. Casa Viva podría beneficiarse enormemente al fortalecer su presencia digital, asegurando que los productos estén disponibles a través de plataformas de *e-commerce* bien optimizadas.

- Productos innovadores y a la vanguardia de la tecnología: El mercado valora la incorporación de tecnologías avanzadas, como productos multifuncionales o soluciones automatizadas para el hogar. Casa Viva debe mantenerse al día con las tendencias tecnológicas para atraer a consumidores que buscan lo último en innovación.

1.2.3. Cuestiones de mercado

Los conocimientos que puedan tener los clientes de las empresas existentes que se dediquen a la venta de productos y servicios para decoración de interiores son esenciales para su decisión de compra, la ciudad donde se establece el negocio es de una extensión reducida, permitiendo que los consumidores tengan la información completa de precios calidades y beneficios que cada empresa le pueda brindar. Los factores que influyen en estos procesos pueden ser:

- Acceso a la información: La facilidad de acceso a varias tiendas locales permite a los consumidores comparar opciones antes de decidirse. Clientes tienen fácil acceso a información sobre precios y diversidad de productos en la decoración, así como los beneficios que les puede presentar cada empresa según sus necesidades. La corta extensión de la provincia de Imbabura hace que las personas puedan visitar varias empresas antes de realizar su elección, la posibilidad de comparar precios y seleccionar la mejor opción hace que los compradores tengan un gran poder de mercado.
- Cambios en las tendencias: Las modas y tendencias de diseño evolucionan rápidamente, lo que puede hacer que ciertos productos pierdan relevancia. Las tendencias y modas cambian constantemente, haciendo que ciertos productos se vuelvan obsoletos y no tengan una rotación adecuada para el buen desempeño económico de la empresa. Este factor no puede ser controlado, por lo que debe existir una investigación adecuada de mercado antes de escoger la distribución de ciertos productos nuevos o alternativos.
- Innovación tecnológica: La integración de sistemas inteligentes o productos multifuncionales es cada vez más valorada por los consumidores. El mercado busca siempre innovarse con sistemas tecnológicos o productos complementarios que cumplan varias funciones en la decoración de interiores, dando alternativas modernas a los consumidores para que puedan simplificar sus tareas en decoración y a la vanguardia de la tecnología.

1.2.4. Costos de cambio

El costo de cambiar de marca o proveedor puede ser bajo en el mercado de la decoración de interiores, debido a la falta de diferenciación significativa en muchos productos. Sin embargo, las empresas que logran construir una marca fuerte y ofrecer un valor agregado tienen mayores probabilidades de retener a sus clientes a largo plazo.

- El coste de cambio es bajo: Al no existir una gran diferenciación de precios o calidad entre los competidores, los consumidores pueden fácilmente cambiar de proveedor. Casa Viva debe trabajar en crear una propuesta de valor única que haga que sus productos y servicios sean percibidos como la mejor opción.
- Fidelización mediante confianza: La incertidumbre de los clientes para cambiarse a otra marca hace que la fidelidad sea crucial. Casa Viva puede lograr esta fidelidad a través de una excelente atención al cliente, productos de calidad garantizada y programas de fidelización.
- Posicionamiento de marca: La marca no es de gran importancia en un mercado donde no existe un claro posicionamiento. Casa Viva puede aprovechar esto como una oportunidad para invertir en la construcción de una marca fuerte, centrada en la calidad, la innovación y el servicio al cliente, para diferenciarse de los competidores.
- Preferencias locales: Los consumidores prefieren adquirir productos de empresas locales que ofrezcan un local físico donde puedan realizar reclamos si es necesario. Casa Viva puede aprovechar su localización en Imbabura para fortalecer su vínculo con la comunidad local y crear una relación más cercana con sus clientes.

1.2.5. Capacidad generadora de ingreso

El mercado de la decoración de interiores presenta diversas oportunidades de generación de ingresos, dependiendo de la capacidad de las empresas para diferenciarse a través de valor agregado. Casa Viva puede maximizar sus ingresos al ofrecer productos exclusivos, servicios complementarios y crear alianzas estratégicas.

- Alta calidad y garantía de durabilidad: Los clientes están dispuestos a pagar por productos de alta calidad que les brinden durabilidad y seguridad en su inversión. Casa Viva debe asegurarse de ofrecer productos que no solo sean estéticamente atractivos, sino también funcionales y duraderos.
- Diseños únicos e innovadores: “Casa Viva” puede captar un segmento de mercado dispuesto a invertir en decoración exclusiva y personalizada. Esto implica la creación de

productos de diseño único, que no solo sean accesibles, sino que también ofrezcan algo diferente a lo que ya existe en el mercado.

- **Servicios complementarios:** El mantenimiento y la reparación de productos pueden ser un servicio adicional muy valorado por los clientes. Ofrecer estos servicios no solo aumentaría la satisfacción del cliente, sino que también podría generar una fuente constante de ingresos recurrentes.
- **Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas:** Establecer relaciones con instituciones que requieran servicios de remodelación o decoración de interiores puede generar un flujo constante de proyectos de mayor escala. “Casa Viva” podría diversificar su portafolio de clientes al enfocarse también en este tipo de instituciones.
- **Diversificación y sostenibilidad:** Ofrecer productos ecológicos y sostenibles es una tendencia creciente en el mercado. Casa Viva podría aprovechar esta tendencia al incorporar alternativas amigables con el medio ambiente en su oferta de productos.

1.3. Fuerzas de la industria

Las fuerzas de la industria son fundamentales para entender cómo los factores internos y externos afectan a Casa Viva en su sector de la decoración de interiores. En particular, la relación con proveedores, inversores, competidores y nuevos jugadores influye directamente en la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Además, la industria enfrenta la competencia de productos sustitutos, lo que exige a Casa Viva mantener una ventaja competitiva mediante la diferenciación y la innovación.

1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Los proveedores son la base fundamental en la cadena de valor de Casa Viva, ya que suministran los insumos y herramientas necesarios para el funcionamiento productivo. La eficiencia en la logística y el transporte también es esencial, permitiendo que los materiales lleguen a tiempo para satisfacer la demanda de los clientes. Los proveedores no solo deben ser confiables, sino también estar alineados con las tendencias del mercado para ofrecer productos innovadores que mantengan a Casa Viva competitiva en un mercado cambiante; los factores clave que afectan esta cadena son:

- **Innovación en productos:** Los importadores y distribuidores de insumos de decoración están en constante actualización sobre nuevas tendencias mediante su participación en ferias internacionales. Este conocimiento se transfiere a las empresas locales, permitiéndoles ofrecer productos vanguardistas. Casa Viva debe establecer relaciones

estratégicas con estos proveedores para acceder a productos innovadores que diferencien su oferta y respondan rápidamente a las cambiantes demandas del mercado.

- **Logística y transporte:** Las empresas transportistas juegan un papel crucial, asegurando que los productos lleguen a la empresa en el menor tiempo posible y con el cuidado adecuado según las características del material transportado. Sin embargo, la dependencia de proveedores internacionales (especialmente de China) puede ser riesgosa debido a fluctuaciones en los costos de transporte y los tiempos de entrega. Es fundamental que Casa Viva explore opciones para diversificar su cadena de suministro, incluyendo alianzas con proveedores nacionales para mitigar estos riesgos.
- **Profesionales de la construcción:** Los arquitectos y constructores generan una demanda constante de productos de decoración e insumos, siendo un segmento estratégico para el crecimiento de Casa Viva. La empresa debe aprovechar estas relaciones estableciendo alianzas y ofreciendo soluciones personalizadas para proyectos de construcción.

La cadena de suministro de Casa Viva depende en gran medida de proveedores internacionales, lo que la expone a riesgos relacionados con las fluctuaciones en los costos de transporte, políticas arancelarias y tiempos de entrega. Para mitigar estos riesgos, Casa Viva podría diversificar su base de proveedores, buscando alternativas en mercados locales o regionales para productos clave. Esto no solo reduciría la exposición a riesgos internacionales, sino que también permitiría reducir los costos asociados con la importación.

Además, establecer acuerdos de largo plazo con proveedores estratégicos podría ofrecer precios más competitivos y estabilidad en el suministro. Casa Viva también podría considerar la opción de crear alianzas con otros actores del sector para obtener descuentos por volumen o compartir recursos logísticos, lo que optimizaría los costos operativos.

1.3.2. Inversores

Los inversores son fundamentales para el funcionamiento y crecimiento de Casa Viva. Son los encargados de proporcionar los recursos financieros necesarios para operar y expandir el negocio. Su papel va más allá de aportar capital; también deben estar alineados con la visión a largo plazo de la empresa; los principales agentes que influyen en la administración del negocio:

- **El dueño del negocio:** Busca maximizar las utilidades a corto plazo, gestionando los recursos de manera eficiente y ahorrativa. Para Casa Viva, el dueño debe equilibrar la

maximización de ganancias con la reinversión en el negocio para asegurar su crecimiento a largo plazo.

- **Trabajadores:** El desempeño de los empleados, quienes interactúan directamente con los clientes, impacta significativamente en la satisfacción del cliente y las ventas. Casa Viva debe invertir en el desarrollo profesional de su equipo, implementando programas de incentivos económicos o mejores condiciones laborales que fomenten un ambiente positivo y productivo.
- **Inversor principal:** Este inversor tiene la capacidad de destinar más recursos a la empresa siempre que se le presente un estudio de factibilidad que garantice un retorno adecuado de la inversión. Casa Viva debe elaborar planes financieros detallados y proyectar crecimiento en base a datos reales, lo que facilitará la obtención de financiamiento adicional.
- **Proveedores como aliados estratégicos:** Algunas empresas proveedoras buscan establecer franquicias o asociaciones para aumentar sus ventas y posicionarse dentro de una red de negocios consolidada. Casa Viva debe explorar alianzas estratégicas que le permitan mejorar su posición competitiva, garantizando productos exclusivos o condiciones de suministro más favorables.

1.3.3. Competidores (incumbentes)

Las empresas que han mantenido una presencia estable en el mercado de la decoración de interiores tienen un prestigio que les permite obtener fidelidad por parte de los clientes, estableciendo una base sólida para su permanencia. Sin embargo, en el mercado local, las empresas establecidas a menudo enfrentan desafíos relacionados con la falta de continuidad y la capacidad de innovar, lo que impide que se consoliden como verdaderos incumbentes:

- **Empresas locales:** Aunque existen varias empresas en el mercado local, pocas logran consolidarse debido a la falta de continuidad y reconocimiento. Casa Viva tiene la oportunidad de diferenciarse mediante la calidad de sus productos, un excelente servicio al cliente y la oferta de soluciones innovadoras adaptadas a las nuevas tendencias del mercado.
- **Precios uniformes:** Dado que todas las empresas dependen de los mismos distribuidores, la capacidad para ofrecer precios competitivos es limitada. Para diferenciarse, Casa Viva debe enfocar su propuesta en la calidad y el valor agregado, en lugar de competir solo en precios.
- **Baja capacidad adquisitiva:** El poder adquisitivo de los clientes potenciales en la zona suele ser bajo, lo que afecta su disposición a pagar por productos de mayor valor. Casa

Viva debe ofrecer una gama de productos para diferentes segmentos de clientes, incluyendo opciones de alta calidad a precios accesibles.

Según datos tomados por el Colegio de Arquitectos de Imbabura (2023), más de 2.000 arquitectos activos en la región podrían generar una demanda constante para Casa Viva en proyectos de construcción y remodelación.

1.3.4. Nuevos jugadores

El mercado de la decoración de interiores en Ibarra presenta oportunidades atractivas para nuevos jugadores, debido al crecimiento constante del sector inmobiliario y la alta demanda en proyectos de construcción. No obstante, los nuevos competidores deben adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y superar las barreras de entrada, como la falta de experiencia y la limitación en la variedad de productos.

- **Empresas con productos complementarios:** Compañías que no se dedicaban a la decoración están diversificando su oferta para incluir productos decorativos. Casa Viva puede aprovechar esta tendencia para posicionarse como un líder en soluciones completas de decoración, abarcando desde materiales hasta productos terminados.
- **Nuevas empresas sin experiencia:** Competidores recientes intentan capturar nichos de mercado con estrategias de precios bajos o servicios más rápidos, aunque carecen de la capacidad para ofrecer una amplia gama de productos. Casa Viva puede competir al ofrecer productos exclusivos, mayor variedad y un enfoque en la calidad.
- **Crecimiento del sector:** Según la Cámara de Comercio de Imbabura, el sector de la construcción creció un 20% en 2022, lo que favorece la entrada de nuevos jugadores. Sin embargo, la clave para Casa Viva será establecer relaciones de largo plazo con sus clientes y diferenciarse mediante el valor agregado.

1.3.5. Productos y servicios sustitutos

La industria de la decoración no se dedica a la venta de productos de primera necesidad, por lo que los consumidores pueden optar por soluciones sustitutas que sean más económicas o accesibles. Casa Viva debe tener en cuenta estas alternativas y ofrecer productos que no solo sean de calidad, sino que también sean percibidos como indispensables para el estilo de vida del cliente.

- **Simplicidad de los productos emergentes:** Algunos productos ofrecen soluciones decorativas simples y económicas, aunque no se adaptan a las necesidades específicas del

cliente. Estos productos pueden ser elegidos por su bajo costo, pero Casa Viva debe enfocarse en ofrecer soluciones personalizadas y de mayor valor.

- Costo menor: Los clientes pueden optar por soluciones temporales y más baratas, en lugar de personalizar o invertir en productos más elaborados. Casa Viva debe educar a los consumidores sobre el valor a largo plazo de invertir en productos de calidad.
- Auto-producción: Algunos consumidores prefieren fabricar sus propios diseños utilizando herramientas y conocimientos disponibles en línea, prescindiendo de los servicios profesionales de decoración. Casa Viva puede competir ofreciendo productos exclusivos que no sean fáciles de replicar y, al mismo tiempo, brindando servicios de asesoramiento y diseño personalizado.

1.4. Tendencias Clave

El sector de la decoración de interiores se encuentra influenciado por una variedad de tendencias que abarcan aspectos legales, sociales, culturales, tecnológicos y socioeconómicos. Casa Viva debe estar atenta a estas tendencias para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surjan en un mercado dinámico.

1.4.1. Tendencias legales/normativas

Las empresas, incluida Casa Viva, deben operar dentro de un marco legal establecido para evitar sanciones y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones. Esto no solo asegura su operación continua, sino que también protege su reputación ante clientes, proveedores e instituciones gubernamentales. Las regulaciones incluyen aspectos tributarios, laborales y de seguridad, esenciales para el buen funcionamiento de la empresa.

- Cumplimiento de obligaciones tributarias: Toda empresa en Ecuador está obligada a cumplir con el pago de impuestos y presentar declaraciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) en las fechas estipuladas. Además, las empresas deben afiliar a sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), garantizando sus derechos y prestaciones laborales conforme a las normativas establecidas por el Ministerio de Trabajo. Casa Viva debe asegurarse de cumplir con estas regulaciones, no solo para evitar sanciones, sino también para contribuir al desarrollo social y económico del país.
- Regulaciones locales: Las empresas deben cumplir con regulaciones municipales, como el pago de patentes y tributos prediales. Asimismo, deben acatar las normativas de zonificación y uso del suelo en cada cantón para la construcción y adecuación de locales comerciales. Casa Viva, al establecer nuevos puntos de venta o realizar ampliaciones, debe

asegurarse de cumplir con todas las normativas locales para garantizar la legalidad de sus operaciones.

- **Normativas en proyectos inmobiliarios:** El cumplimiento de los reglamentos relacionados con acabados, diseños y colores es una limitación para los clientes, ya que reduce sus opciones al momento de personalizar sus espacios. Las normas de construcción en Ecuador son reguladas por instituciones como la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). Casa Viva debe mantenerse al tanto de estas regulaciones para ofrecer productos y servicios que estén en línea con las exigencias legales.
- **Permisos de construcción:** Los permisos para nuevas construcciones y adecuaciones deben obtenerse siguiendo los lineamientos municipales, asegurando que todas las edificaciones cumplan con los estándares establecidos para garantizar la seguridad y calidad de los proyectos. Casa Viva debe garantizar que todos los trabajos de remodelación o ampliación de sus locales comerciales se realicen bajo la legalidad y en conformidad con los permisos requeridos.

1.4.2. Tendencias sociales y culturales

El sector de la decoración de interiores está fuertemente influenciado por las tendencias sociales y culturales, las cuales cambian con frecuencia y afectan tanto la demanda de productos como las expectativas de los consumidores. Casa Viva debe estar al tanto de estas tendencias para anticipar las necesidades de sus clientes y adaptar su oferta en consecuencia:

- **Estilos de vida y parámetros sociales:** Los consumidores adaptan sus preferencias de diseño y decoración según su entorno social y los estándares del proyecto inmobiliario en el que participan. Las tendencias globales tienen un impacto directo en las preferencias locales, donde la moda y el diseño juegan un papel clave. Casa Viva debe estar al tanto de las tendencias internacionales y locales para ofrecer soluciones de diseño que se alineen con las expectativas de los consumidores.
- **Sostenibilidad y productos ecológicos:** Un segmento creciente de la población prioriza productos biodegradables y sostenibles que no afecten al medio ambiente. Las empresas de decoración deben adaptarse a esta tendencia ofreciendo alternativas que cumplan con estos requisitos. Casa Viva podría implementar una línea de productos ecológicos, que no solo atraiga a consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también ayude a posicionarse como una marca responsable con la sostenibilidad.

- Patrones de compra: Los hábitos de consumo varían según la clase social y la capacidad adquisitiva de los clientes. Los segmentos con mayor poder adquisitivo tienden a buscar productos exclusivos y personalizados, mientras que los de menor capacidad económica optan por alternativas más simples y económicas. Casa Viva debe segmentar su oferta para abordar estas diferencias, ofreciendo tanto productos de lujo como opciones más accesibles sin comprometer la calidad.

1.4.3. Tendencias tecnológicas

La innovación tecnológica ha transformado la forma en que las empresas de decoración operan, mejorando tanto los procesos productivos como la experiencia del cliente. Casa Viva debe adoptar estas tecnologías para mantenerse competitiva en un mercado donde la personalización y la rapidez de respuesta son clave.

- Software de diseño y renderización: Las nuevas tecnologías permiten a los clientes y diseñadores visualizar proyectos mediante software avanzado de renderización y diseño arquitectónico, lo que facilita la personalización y reduce los errores. Casa Viva podría integrar herramientas de diseño 3D o realidad aumentada para ofrecer a sus clientes una visualización realista de los productos en sus hogares, mejorando la experiencia de compra.
- Automatización de la producción: Los avances en herramientas y materiales han permitido que los procesos de fabricación sean más rápidos y eficientes, disminuyendo los tiempos de entrega y mejorando la calidad del producto final. Casa Viva debería invertir en procesos automatizados en su cadena de suministro y producción para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la competitividad.
- Domótica y casas inteligentes: El auge de los dispositivos tecnológicos ha generado una mayor demanda de productos compatibles con sistemas domóticos, permitiendo a los usuarios controlar aspectos de su hogar mediante comandos de voz o aplicaciones móviles. Esto incluye la sincronización de iluminación, seguridad y otros sistemas integrados. Casa Viva podría considerar integrar productos para hogares inteligentes en su oferta, alineándose con esta creciente demanda.

En cuanto a la infraestructura digital, Casa Viva puede mejorar significativamente su competitividad a través de la implementación de tecnologías emergentes. Por ejemplo, la adopción de inteligencia artificial; en la gestión de inventarios y atención al cliente podría mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y ofrecer una experiencia más personalizada a los consumidores. Además, el uso de realidad aumentada (AR) permitiría a los clientes

visualizar cómo quedarían los productos decorativos en sus hogares antes de realizar la compra, lo cual aumentaría la tasa de conversión de ventas en línea.

Además de estas herramientas, la automatización de la producción podría mejorar los tiempos de entrega, permitiendo a Casa Viva responder rápidamente a las demandas del mercado, especialmente en temporadas de alta demanda. Implementar estas tecnologías podría posicionar a Casa Viva como una marca moderna y eficiente, alineada con las tendencias globales en innovación.

1.4.4. Tendencias Socioeconómicas

Las condiciones económicas y sociales de una región influyen directamente en el comportamiento de los consumidores y en la demanda de productos de decoración. En este sentido, los factores socioeconómicos que afectan el mercado de Casa Viva deben ser entendidos para poder adaptar su oferta a las características de su público objetivo.

- **Impacto de la ubicación:** Los proyectos inmobiliarios en áreas urbanas, como en los cantones de Ibarra y Antonio Ante en la provincia de Imbabura, tienden a tener mayores expectativas en cuanto a diseño y acabados. Estos sectores presentan un crecimiento económico constante y una mayor capacidad adquisitiva. Casa Viva debe enfocar sus esfuerzos en estas áreas, donde la demanda de productos decorativos es mayor y los clientes tienen un poder adquisitivo más alto.
- **Preferencias según el entorno:** Los consumidores en áreas rurales suelen tener expectativas diferentes en cuanto a decoración, priorizando soluciones más funcionales y económicas en comparación con los clientes urbanos que buscan productos más sofisticados. Casa Viva puede adaptar su oferta dependiendo de la localización de sus clientes, enfocándose en opciones más accesibles para las áreas rurales y productos exclusivos para los mercados urbanos.
- **Capacidad adquisitiva:** La decisión de compra de los consumidores está directamente relacionada con su capacidad económica. Los clientes con mayores ingresos tienden a preferir productos de alta calidad y con características tecnológicas avanzadas, mientras que aquellos con recursos limitados optan por opciones más asequibles. Casa Viva debe desarrollar una oferta diversificada para satisfacer estos dos segmentos, garantizando calidad y accesibilidad.
- **Diversificación económica en Imbabura:** La economía de la provincia de Imbabura se basa en una combinación de sectores productivos, como la agricultura, los textiles y la

manufactura. Esto genera un mercado con una capacidad adquisitiva de nivel medio-alto, lo que influye en las decisiones de compra y preferencias de decoración de los consumidores locales. Casa Viva puede aprovechar la diversificación de la economía local para generar productos que respondan a diferentes demandas dentro de la provincia.

Capítulo 2. Evaluación FODA

En este capítulo se analizará el método más conocido de planeación estratégica llamado FODA, que se aplican en la mayoría de empresas para mostrar de una manera detallada las capacidades y falencias que puedan tener una organización en sus actividades internas, así como las dificultades y oportunidades que se le puedan presentar en el mercado en el que se encuentren realizando sus actividades. Los resultados obtenidos de este análisis deber ser confiables y verídicos para que puedan ser usados en las consecuentes toma de decisiones, con los resultados obtenidos tener un desarrollo de la investigación más apegada a la realidad de la empresa con el entorno que le rodea.

2.1. Evaluación FODA

El análisis FODA aplicado a la creación de un plan de negocio para la empresa "Casa Viva" es un proceso decisivo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa en el mercado de la decoración de interiores. Este análisis se enmarca en la metodología Canvas, que permite estructurar de manera clara y visual los componentes clave del negocio, desde su propuesta de valor hasta las relaciones con los clientes y la estructura de costos.

Casa Viva, al estar enfocada en la venta de productos y servicios para la decoración de interiores, se encuentra en un mercado dinámico y en crecimiento en la provincia de Imbabura, donde las tendencias sociales, tecnológicas y económicas están en constante cambio. El análisis FODA permitirá a la empresa identificar sus ventajas competitivas, como la calidad del servicio y la planificación estratégica, al mismo tiempo que le ayudará a detectar áreas de mejora, como la necesidad de fortalecer su posicionamiento digital y diversificar su cadena de suministro.

Este enfoque integral, mediante el uso del Canvas, facilita la toma de decisiones estratégicas, asegurando que Casa Viva no solo se adapte a las demandas del mercado, sino que también optimice sus recursos y maximice su impacto en los segmentos de mercado clave, como los constructores, instituciones y consumidores individuales interesados en la decoración y acabados interiores.

2.2. Factores internos

Los factores internos de una empresa son aquellos elementos propios de su funcionamiento que influyen directamente en su desempeño, ya sea impulsándolo o limitándolo. Estos factores comprenden las fortalezas y debilidades internas que surgen de las distintas áreas como la gestión, las operaciones, los recursos humanos, los productos, la tecnología, el manejo de información, entre otras:

2.2.1. Fortalezas

- Acceso a productos y materiales de alta calidad: Existe una disponibilidad adecuada de insumos locales e importados para la decoración de interiores, lo que garantiza que Casa Viva pueda ofrecer productos de calidad conforme a los estándares de la industria.
- Diversificación de servicios: Casa Viva puede aprovechar su oferta de productos para atender tanto a constructores, empresas inmobiliarias como a consumidores particulares que buscan acabados y decoración de interiores, diversificando sus fuentes de ingresos.
- Calidad del servicio en Casa Viva: Casa Viva se destaca por ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, caracterizado por la atención personalizada y el cuidado en cada detalle. Esto genera confianza y fidelidad, diferenciando a Casa Viva en el competitivo mercado de la decoración y acabados de interiores.
- Disponibilidad de fuerza laboral capacitada: Existe una oferta adecuada de trabajadores para el sector, lo que facilita a Casa Viva la contratación de personal cuando sea necesario, con un bajo nivel de complejidad en las tareas requeridas.
- Metas claras y medibles: La claridad en los objetivos permite una mejor estructura organizacional y operativa, lo que es fundamental para la sostenibilidad del plan de negocios.
- Planificación efectiva: La capacidad de Casa Viva de planificar estratégicamente asegura que el plan de negocios será realista y alineado con los recursos disponibles.
- Incremento en la participación de mercado: Su trayectoria en el mercado a lo largo de los años ha consolidado su prestigio, lo que le ha permitido establecer una base sólida. Esto brinda una excelente oportunidad para proyectar nuevas metas de expansión y crecimiento en el plan de negocio.
- Capital de trabajo adecuado: Disponer de capital suficiente otorga flexibilidad para invertir en estrategias de crecimiento.
- Sistemas de cómputo y administración eficientes: Facilita la toma de decisiones y optimiza los recursos administrativos en el desarrollo del plan de negocio.

2.2.2. Debilidades

- Dependencia de proveedores externos: A pesar de la facilidad para importar insumos, Casa Viva dependerá de la cadena logística y de la capacidad de los proveedores para ofrecer productos en el tiempo y calidad necesarios.
- Inventario afectado por la fluctuación de tendencia de moda: La industria de la decoración de interiores está sujeta a cambios rápidos en tendencias y modas, lo que puede generar inventarios obsoletos y una rotación más lenta de productos si no se ajustan a tiempo.
- Ambiente laboral inadecuado: Se deberá mejorar el ambiente laboral para incrementar la productividad y satisfacción del personal, aspectos que impactan en la eficiencia operativa.
- Canales de distribución poco efectivos: El plan de negocios deberá enfocarse en mejorar y diversificar los canales de distribución, especialmente los digitales.
- Falta de investigaciones de mercado: Se requiere la implementación de estudios de mercado que ayuden a entender mejor al cliente objetivo y personalizar la oferta.
- Presencia limitada en internet: El plan debe contemplar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer a más clientes.
- Desconocimiento de técnicas para la elaboración de presupuestos: Capacitar al equipo en la gestión financiera permitirá hacer un uso más eficiente de los recursos en la implementación del plan de negocios.
- Falta de conocimiento en conceptos de administración estratégica: La empresa presenta limitaciones en la comprensión y aplicación de principios clave de administración estratégica, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas y la capacidad de adaptarse eficazmente a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades de crecimiento.
- Actualización irregular de los datos en el sistema de información: Los datos registrados en los sistemas de información de la empresa no se actualizan regularmente, lo que puede generar decisiones basadas en información desactualizada y limitar la capacidad de respuesta ante cambios del mercado o la operativa interna.

Tabla 2.1. Matriz de evaluación de factores internos (fortalezas)

Código	Fortalezas Claves	Peso Relativo (0.1 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
F1	Acceso a productos y materiales de alta calidad	0.12	4	0.48

F2	Diversificación de servicios	0.1	3	0.3
F3	Calidad del servicio en Casa Viva	0.12	4	0.48
F4	Disponibilidad de fuerza laboral capacitada	0.1	4	0.4
F5	Metas claras y medibles	0.08	3	0.24
F6	Planificación efectiva	0.08	3	0.24
F7	Incremento en la participación de mercado	0.12	4	0.48
F8	Capital de trabajo adecuado	0.1	4	0.4
F9	Sistemas de cómputo y administración eficientes	0.08	3	0.24
		1		3.26

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores internos (debilidades)

Código	Debilidades Claves	Peso Relativo (0.1 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
D1	Dependencia de proveedores externos	0.12	4	0.48
D2	Inventario afectado por la fluctuación de moda	0.1	3	0.3
D3	Ambiente laboral inadecuado	0.1	3	0.3

D4	Canales de distribución poco efectivos	0.12	4	0.48
D5	Falta de investigaciones de mercado	0.08	3	0.24
D6	Presencia limitada en internet	0.1	3	0.3
D7	Desconocimiento de técnicas para la elaboración de presupuestos	0.08	3	0.24
D8	Falta de conocimiento en conceptos de administración estratégica	0.1	3	0.3
D9	Actualización irregular de los datos en el sistema de información	0.1	3	0.3
		1		2.94

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

La puntuación total ponderada es de 3.10, lo que indica que Casa Viva mantiene una posición competitiva favorable, con un equilibrio sólido entre sus fortalezas y debilidades. Este resultado sugiere que las fortalezas de la empresa tienen un peso significativo en su desempeño general, superando las debilidades identificadas.

- Fortalezas Clave. - Las fortalezas mejor calificadas, como el acceso a productos y materiales de alta calidad (0.48), la calidad del servicio al cliente (0.48) y el incremento en la participación de mercado (0.48), destacan la capacidad de Casa Viva para ofrecer un valor diferencial en un mercado competitivo. Estas áreas clave proporcionan una base sólida para su crecimiento y su capacidad de aprovechar oportunidades en el sector.
- Debilidades Prioritarias. - Por otro lado, las debilidades mejor ponderadas, como la dependencia de proveedores externos (0.48) y los canales de distribución poco efectivos (0.48), representan riesgos significativos que la empresa debe abordar con estrategias específicas. La presencia limitada en internet (0.30) y la falta de conocimiento en

conceptos de administración estratégica (0.30) también son áreas críticas que, si se resuelven, podrían mejorar sustancialmente la competitividad de Casa Viva.

Con una puntuación total ponderada de a 3.10, Casa Viva demuestra que tiene una posición más sólida que la media, lo que le permite competir de manera efectiva en el mercado de la decoración de interiores. Sin embargo, para avanzar hacia una posición aún más ventajosa, debe priorizar la mitigación de sus debilidades, especialmente aquellas que afectan su operatividad y adaptación al entorno digital.

Dentro de las recomendaciones estratégicas se consideran:

- Mitigar la dependencia de proveedores externos: Diversificar la base de proveedores, estableciendo alianzas estratégicas con actores locales o regionales para reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.
- Fortalecer los canales de distribución: Implementar estrategias de marketing digital y optimizar su presencia en línea para atraer a más clientes y mejorar la eficiencia de las ventas.
- Inversión en capacitación administrativa: Desarrollar programas de formación en administración estratégica para el equipo directivo, lo que permitirá una mejor toma de decisiones basada en datos.
- Priorizar la innovación tecnológica: Integrar tecnologías emergentes como *e-commerce* avanzado y herramientas de diseño digital para modernizar la experiencia del cliente y optimizar los procesos internos.

2.3. Factores externos

Los factores externos son aquellos elementos que están fuera del alcance de la empresa, pero que influyen significativamente en su operación y crecimiento. Estos incluyen aspectos económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que presentan tanto desafíos como oportunidades para Casa Viva en el mercado de decoración de interiores:

2.3.1. Oportunidades

- Crecimiento del sector inmobiliario en Imbabura: El aumento de proyectos inmobiliarios en la región representa una oportunidad para Casa Viva de posicionarse como un proveedor clave de materiales, acabados y soluciones decorativas.
- Acceso a préstamos con bajos intereses para adquisición y remodelación de viviendas: Las políticas crediticias accesibles fomentan la remodelación de propiedades, lo que

incrementa la demanda de productos decorativos. Casa Viva puede captar este mercado ofreciendo asesoría y productos innovadores adaptados a las necesidades del cliente.

- **Diversidad en la segmentación demográfica:** Los diversos grupos demográficos, como jóvenes propietarios y familias, ofrecen oportunidades para personalizar los productos y servicios de Casa Viva según las preferencias de cada segmento.
- **Regulación de tasas de interés social para acceso a vivienda:** Estas políticas impulsan la adquisición de viviendas, fortaleciendo la demanda de servicios de diseño y decoración de interiores. Casa Viva puede posicionarse como un aliado estratégico para quienes buscan personalizar sus nuevos hogares.
- **Tendencias hacia la digitalización y ventas en línea:** El crecimiento del comercio digital permite a Casa Viva ampliar su alcance a través de plataformas de *e-commerce*. Una tienda en línea bien optimizada puede capturar a clientes que prefieren comprar productos decorativos desde la comodidad de su hogar.
- **Innovación tecnológica y productos de vanguardia:** La demanda por soluciones modernas, como sistemas para casas inteligentes y productos decorativos personalizados, crea oportunidades para Casa Viva de diferenciarse como un líder en innovación.
- **Diversificación de productos sostenibles:** La creciente preocupación por el medio ambiente ofrece a Casa Viva la posibilidad de destacar al ofrecer productos ecológicos que respondan a las tendencias de sostenibilidad.
- **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con proveedores locales y empresas del sector de la construcción puede fortalecer el posicionamiento de Casa Viva y aumentar sus ventas.
- **Ventas por temporadas:** Las épocas de alta demanda, como festividades o temporadas de remodelación, representan una oportunidad para implementar estrategias de ventas específicas y aumentar los ingresos.
- **Expansión mediante franquicias:** Casa Viva podría considerar el desarrollo de franquicias como una estrategia para ampliar su alcance y presencia en nuevos mercados, consolidando su marca.

2.3.2. Amenazas

- **Incremento de costos en transportación de insumos:** Los costos crecientes de transporte para la importación de materiales representan un riesgo significativo para los márgenes de ganancia de Casa Viva. Esto obliga a la empresa a buscar alternativas de proveedores más cercanos o renegociar contratos logísticos.

- Competencia de nuevos jugadores en el mercado: La entrada de empresas con estrategias de precios bajos o tiempos de entrega más rápidos podría impactar negativamente en la participación de mercado de Casa Viva.
- Productos y servicios sustitutos: La tendencia "Hazlo tú mismo" (DIY) y las opciones económicas disponibles en línea pueden desviar a los clientes de productos más personalizados o especializados que ofrece Casa Viva.
- Fluctuación económica y poder adquisitivo limitado: Los cambios en la economía local y nacional afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores, lo que puede reducir la demanda por productos decorativos.
- Cumplimiento de normativas estrictas: Las regulaciones laborales, tributarias y de construcción imponen costos y barreras administrativas que, si no se gestionan correctamente, podrían generar sanciones o retrasos en la operación de Casa Viva.
- Dependencia de las modas y tendencias: Las preferencias de los consumidores en el ámbito de la decoración cambian rápidamente, lo que puede generar obsolescencia de productos y afectar la rotación de inventarios.
- Inestabilidad política y social: Las paralizaciones, la incertidumbre política y las presiones de sectores influyentes representan riesgos significativos para Casa Viva, afectando la cadena de suministro, los costos operativos y la demanda de productos.

Tabla 2.3. Matriz de evaluación de factores externos (oportunidades)

Código	Oportunidades Claves	Peso Relativo (0.1 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
O1	Crecimiento del sector inmobiliario en Imbabura	0.12	4	0.48
O2	Acceso a préstamos para adquisición y remodelación de viviendas a bajos intereses	0.1	4	0.4
O3	Diversidad en la segmentación demográfica	0.1	3	0.3

O4	Regulación de tasas de interés social para acceso a vivienda	0.1	4	0.4
O5	Ventas por temporadas	0.08	3	0.24
O6	Alianzas estratégicas	0.08	4	0.32
O7	Innovación tecnológica y productos de vanguardia	0.12	4	0.48
O8	Tendencias hacia la digitalización y ventas en línea	0.1	4	0.4
O9	Diversificación de productos sostenibles	0.08	3	0.24
O10	Franquicias o expansión	0.1	3	0.3
		1		3.56

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 2.4. Matriz de evaluación de factores externos (amenazas)

Código	Amenazas Claves	Peso Relativo (0.1 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
A1	Incremento de costos en transportación de importación de productos e insumos	0.15	4	0.6
A2	Competencia de nuevos jugadores en el mercado	0.12	3	0.36
A3	Productos y servicios sustitutos	0.12	3	0.36

A4	Fluctuación económica y poder adquisitivo limitado	0.1	4	0.4
A5	Cumplimiento de normativas y regulaciones estrictas	0.08	3	0.24
A6	Dependencia de las modas y tendencias	0.1	3	0.3
A7	Inestabilidad política constante, presiones de sectores influyentes y paralizaciones	0.12	4	0.48
		1		2.74

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Con una puntuación ponderada de 3.15 en el análisis de factores externos, Casa Viva se encuentra en una posición competitiva sólida, apoyada por diversas oportunidades clave y algunas amenazas significativas que deben ser gestionadas estratégicamente.

- Oportunidades Claves: Las oportunidades más destacadas incluyen el crecimiento del sector inmobiliario en Imbabura (0.48), que permite a Casa Viva capitalizar el aumento de proyectos inmobiliarios en la región, y el acceso a préstamos con bajos intereses (0.40), lo cual puede generar un incremento en la demanda de productos y servicios de decoración. Además, la innovación tecnológica y productos de vanguardia (0.48) representa una excelente oportunidad para diferenciarse en el mercado y ofrecer soluciones más personalizadas y modernas, alineadas con las tendencias de casas inteligentes y diseño personalizado.

La digitalización y ventas en línea (0.40) es otra oportunidad significativa, ya que el consumo digital sigue en aumento, permitiendo a Casa Viva ampliar su alcance y capturar una mayor cuota de mercado a través de canales en línea. Además, la diversificación de productos sostenibles (0.24) responde a la creciente demanda de productos ecológicos, lo cual podría fortalecer la marca de Casa Viva entre los consumidores conscientes del medio ambiente.

- Amenazas Claves: A pesar de las oportunidades, Casa Viva enfrenta varias amenazas significativas que podrían obstaculizar su crecimiento y competitividad. El incremento de costos en transporte (0.60) es la amenaza más crítica, ya que los aumentos en los costos logísticos para la importación de productos y materiales pueden reducir los márgenes de ganancia y aumentar los precios finales, afectando la competitividad de la empresa.

La competencia de nuevos jugadores (0.36) y los productos y servicios sustitutos (0.36) también representan desafíos considerables. Los nuevos competidores con estrategias de precios bajos o tiempos de entrega rápidos pueden atraer a una parte de los clientes de Casa Viva, mientras que las alternativas más económicas, como el mercado DIY (hazlo tú mismo), pueden desviar la demanda de productos y servicios más especializados.

Otra amenaza relevante es la fluctuación económica y el poder adquisitivo limitado (0.40), especialmente en momentos de incertidumbre económica, lo que podría llevar a los clientes a optar por soluciones más asequibles. Además, la inestabilidad política constante (0.48) en la región puede interrumpir la cadena de suministro y generar incertidumbre en el mercado, lo que afectaría el crecimiento y la expansión de Casa Viva.

Con una puntuación ponderada total de 3.15, Casa Viva tiene una posición competitiva fuerte, pero es fundamental que implemente estrategias proactivas para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan. Entre las acciones recomendadas están:

- Diversificación de proveedores: Para mitigar el impacto del incremento de costos de transporte, Casa Viva podría diversificar su base de proveedores, buscando alternativas locales o regionales para reducir la dependencia de importaciones.
- Inversión en innovación: Aprovechar la tecnología y la digitalización para desarrollar nuevos productos y ampliar su presencia en línea. Esto no solo mejorará la eficiencia, sino que también fortalecerá su imagen como una empresa moderna y alineada con las tendencias tecnológicas.
- Estrategias de diferenciación: A medida que crece la competencia, Casa Viva debe centrarse en diferenciar su oferta a través de la personalización y la calidad del servicio, algo que la competencia más barata no puede igualar fácilmente.
- Fortalecimiento de la presencia local: Aprovechar las alianzas estratégicas con proveedores y actores del sector de la construcción para expandir su red de contactos y aumentar las ventas de manera sostenida.

- Preparación ante la inestabilidad política y económica: Desarrollar planes de contingencia que le permitan adaptarse rápidamente a cambios económicos y políticos, minimizando los riesgos y asegurando la continuidad del negocio.

Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio

Este capítulo se desarrolla como se va a estructurar las ideas para ser implementadas en el modelo de negocio Casa Viva, teniendo en cuenta todas las necesidades encontradas con anterioridad para solucionarlas y así también potencializar las partes optimas de la estructura, para crear un plan integral que permita mejorar las condiciones económicas para todos los miembros de la empresa. Este análisis se desarrolla bajo los parámetros establecidos del modelo Canvas que nos permitirá hacer un análisis más detallado y centrado en la aportación de valor para la empresa.

3.1. Análisis Canvas

3.1.1. Segmentos de clientes

La empresa Casa Viva, dedicada a la venta y distribución de artículos para el hogar e implementos relacionados a la decoración de interiores; en el catálogo de productos se encuentran alfombras, manteles, edredones, sábanas, toallas, almohadas y plantas artificiales. Así también sus actividades van del par con el servicio de confección e instalación de cortinas, persianas, alfombras a la medida de cada necesidad del cliente. Otra fuente de ingreso se le atribuye a la venta de insumos para la elaboración de cortinas y persianas a las diferentes empresas o personas informales que se dedican a la actividad de fabricación y confección de estos productos.

Los clientes también deben ser segmentados dependiendo de su capacidad económica, para realizar esta segmentación se tomará en cuenta ciertos factores como sector donde vive, tipo de vivienda con la que cuenta y características del producto que está buscando. Para cada grupo de productos existen diferentes características de los consumidores, dependiendo de la función que cumple en satisfacer las necesidades del cliente los hemos segmentado en los siguientes grupos:

- Cliente que busca artículos para la decoración de interiores como alfombras, manteles, edredones, sábanas, toallas, almohadas y plantas artificiales y que no están relacionados con productos que necesiten un servicio adicional como fabricación o instalación; estos productos ya son estandarizados en diferentes medidas y colores disponibles que ya son previamente diseñados por los fabricantes.
- Clientes que buscan un servicio especializado y personalizado de productos en acabados de la construcción de interiores; estos son diseñados, confeccionados e instalados en las casas de los clientes. Los productos que se encuentran en este grupo están las cortinas de tela

tradicionales con sus sistemas o mecanismos de accionamiento, persianas o cortinas modernas igualmente son los respectivos sistemas de accionamiento y alfombras que son colocadas en pisos de cualquier ambiente. Se hace un apartado en los nuevos productos tecnológicos que permiten tener a los clientes un sistema de casa inteligente en cualquier espacio de casas u oficinas como motores de cortinas, sistemas de seguridad e iluminación; que pueden ser controlados mediante dispositivos móviles o controles de larga distancia.

- Instituciones públicas y privadas, que realizan nuevas construcciones o adecuamientos de su infraestructura y necesita contratar acabados internos de sus proyectos.
- Inversores inmobiliarias o constructores que se dediquen al segmento de la arquitectura y diseño de interiores, que necesiten del servicio que nuestra empresa brinda en cualquiera de su catálogo de productos. Mediante la elaboración de contratos o convenios tener exclusividad para que todos nuestros productos sean consumidos por el cliente final, y estas empresas o personas constructoras obtengan un beneficio al recomendarnos para estos trabajos o adquisición de productos.
- Personas o empresas que se dediquen a la elaboración de productos de acabados de interiores, adquiriendo materia prima para la fabricación de cortinas, persianas y alfombras. Todos los accesorios e insumos necesarios tendrán un precio especial para este segmento ya que son consumidores constantes y permiten tener acceso a descuentos por grandes volúmenes de compra.

Esta segmentación se enfoca en la población económicamente activa de la provincia de Imbabura, Carchi y región Norte de Pichincha. Nos hemos enfocado en estos sectores por la facilidad de movilización para brindar un asesoramiento personalizado, sin tener que recurrir a costos adicionales por transporte.

Las personas que se encuentran dentro de este segmento principalmente son personas desde los 25 años en adelante, se considera este mercado como objetivo ya que este segmento principalmente cuenta con responsabilidades de adquirir una vivienda propia o si son profesionales de la construcción, a partir de esta edad ya han obtenido un título y pueden ejercer dicha profesión para necesitar de nuestros servicios.

Se ha podido observar que dentro de estos segmentos antes mencionados existen muchos problemas que no han sido resueltos por las empresas existentes, en necesidades o ciertas especificaciones que no las encuentran dentro del mercado local, haciendo que se dirijan a otras ciudades que les brinden una mejor perspectiva de los que están buscando. Por este motivo detallamos a continuación las circunstancias por las cuales los segmentos de clientes

establecidos prefieren muchas veces adquirir sus productos en otros sectores del país o simplemente postergan sus necesidades de compra en los que respecta a la decoración de interiores:

Tabla 3.1. Diagrama de personas

Hechos	Molestias
<ul style="list-style-type: none"> • Existe inconformidad por parte del consumidor final, al adquirir un producto o servicio, porque no existe un control de calidad adecuado y los tiempos de entrega establecidos no se cumplen por parte de las empresas. • Las empresas no entregan servicios post venta, ya que al paso del tiempo estas desaparecen o no se hacen cargo de los desperfectos presentados en lo posterior. • No son asesorados adecuadamente al momento de adquirir un producto o servicio, lo que adquieren no se adapta a sus necesidades. • Incumplimiento en tiempos de entrega de productos. • Mala presentación de los productos y mala calidad de sus componentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores para este segmento en su mayor parte son negocios informales y no cuentan con la confianza de las personas que necesitan productos o servicios de la decoración. • Largos tiempos de entrega y no se cumple con lo establecido en el contrato para terminar con el servicio o producto ofrecido. • No ofrecen garantías del producto y los servicios post venta de mantenimiento no existen. • Los clientes no pueden hacer uso de sus casas u oficinas porque no están terminado los trabajos y tienen una gran molestia por los tiempos perdidos.
Comportamiento	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Deja que ciertas opciones de acabados de interiores sean adquiridas por los compradores de las casas. • Buscan únicamente una diferenciación de precios para adquirir un producto o servicio. • Las personas demandan estos productos y servicios con empresas que están fuera de la localidad, por tener reconocimiento y seriedad que las existente dentro de la ciudad. • Por falta de información o poco conocimiento de las diversas alternativas existentes, los clientes buscan la opción más simple e improvisan de cierta forma para cumplir con sus necesidades. • El cliente busca empresas que tengan buenas referencias o que ya tengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que brinde seriedad, puntualidad y cumplimiento con los contratos de trabajo, cumpliendo con todas las indicaciones de calidad que había solicitado el cliente. • Garantía y servicio técnico de los productos adquiridos. • Información clara de materiales, componentes y precios disponibles de cada producto. • Presentar los productos con un distintivo único que pueda ser diferenciado de los demás no solo por su empaque sino por su calidad. • Los servicios se puedan ofrecer con asesoramiento y un acompañamiento de principio a fin para que el cliente se sienta muy cómodo y completamente satisfecho. • Diseños que puedan ser personalizados por los clientes y

algunos años operando en el mercado.	puedan ser visualizados de manera didáctica.
--------------------------------------	--

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para la empresa Casa Viva se va a enfocar en satisfacer las necesidades de los consumidores sobre las principales falencias que presenta el mercado como es la informalidad, baja capacidad para informar al cliente y muy pocas herramientas de diseño para presentar a los clientes son las principales falencias que tiene el mercado de la decoración de interiores en la ciudad de Ibarra. Las personas toman decisiones de compra únicamente basándose en los precios ya que no existe una información real y contundente de las características del producto que ofrece cada empresa competidora, posiblemente porque la diferenciación de producto no esté bien marcada y todos mantienen la misma calidad de insumos y materiales, haciendo difícil buscar aquí una estrategia para diferenciarse de los demás.

La empresa se va a enfocar a mejorar la relación con los clientes, brindar mejores servicios antes y después de la compra; complementado con nuevas tecnologías de asesoramiento se va a establecer una base fundamental para llegar a los clientes y que se fidelicen a la marca que representa el producto. Mejoramiento de imagen como presentaciones de producto y distintivos de la empresa en cada uno de nuestros trabajos presentados para que puedan diferenciarse de los demás. Se contratará un sistema operativo que permita tener una base de datos de todos los clientes que han adquirido un producto o servicios para conocer cuáles fueron sus requerimientos o si tuvieron algún tipo de inconformidad o quejas, para dar un seguimiento adecuado y poder solucionar algún problema que se haya ocasionado o simplemente para conocer su nivel de satisfacción; al mismo tiempo se podrá conocer las diferentes necesidades que se podrían generar en cada cliente y poder ofrecerle algún productos o servicios nuevo que se hayan implementado posterior a su compra.

Para lograr este objetivo se va a utilizar el patrón de la Desegregación de Modelos de Negocio, que nos permite independizar cada área de trabajo para que puedan focalizar las necesidades de cada segmento y trabajen en forma independiente la investigación de mercado y de cómo mejorar el producto o servicio que se proporciona al consumidor; cada elemento desagregado debe enfocarse en establecer las mejores condiciones en las áreas de relación con los clientes, innovación de productos e infraestructura. Se van a desagregar en estas áreas para que cada uno busque el enfoque que pueda dar una diferenciación y mejorar al producto y se

siente la base para un correcto funcionamiento de la cadena de valor con la que cuenta la empresa y que debe ser adaptada sus acciones hacia estos objetivos.

Las acciones que se van a tomar en la empresa y que están enfocadas con el patrón desagregado de modelo de negocio para brindar una alternativa diferente y única a los clientes de la ciudad de Ibarra y sus alrededores son las siguientes:

- La propuesta de valor se enfoca principalmente en brindar un servicio adicional a los productos que se comercializa, brindando asesoramiento con herramientas digitales de diseño y conocimientos del personal acorde a las tendencias actuales de la moda en decoración de interiores, encuestas o cuestionarios que nos permitan conocer su nivel de satisfacción con el uso de plataformas digitales para obtener una base de datos de cada cliente y finalmente brindarle servicio de mantenimiento o solventar cualquier inconveniente ocasionado por el uso de los productos, mejorando la experiencia de compra del consumidor brindándole un acompañamiento en todo momento y que sienta que tiene un respaldo de marca que le garantiza un buen funcionamiento de sus productos y garantía de duración en el tiempo. Se contará con un programa especializado en realizar diseños digitales renderizados para que cada cliente obtenga una visión clara y real de cómo quedará su proyecto y este diseño se convertirá en un producto más de la empresa, ya que si solo desea este diseño y no adquirir otro producto se puede entregar al cliente a cambio de un precio adecuado al tipo de diseño o tiempo que se haya demorado en elaborarlo. Igualmente se contará con personal capacitado para manejar este tipo de programas y que puedan generar diseños profesionales a la altura de los productos que ofrece la empresa.
- Todos los potenciales clientes tendrán un catálogo de productos con la información completa de los materiales y precios de cada uno para que puedan escoger el que más se adapte a sus necesidades, así como también los tiempos de entrega de cada producto para que puedan organizar su tiempo de construcción. Estos catálogos de productos serán físicos de muestras donde se puedan percibir colores, textura y calidad; como también se realizará catálogos digitales que permiten visualizar diferentes productos o materiales disponibles y como ya han sido ubicados en casas u oficinas de clientes que han contratado con anterioridad.
- Acompañamiento y asesoría personalizada a los clientes para que obtengan de nuestra empresa una experiencia muy agradable el momento de adquirir un productos o servicio. Mediante la adquisición de un sistema informático que permita tener una gran base de datos y nos permita reconocer todas las características del cliente como es su capacidad

económica, tipo de producto que consume, sus opiniones o sugerencia, así como si tuvo alguna duda o inquietud el momento de recibir su producto. Esto para realizar un seguimiento a cada cliente y buscar nuevas estrategias de mejora, o de ser el caso podríamos anotar sus requerimientos de nuevos productos o servicios que puedan necesitar en lo posterior.

- Presentación del producto identificado claramente con nuestra marca, para que genere un respaldo de confianza en lo que se está adquiriendo, con certificados de calidad y garantía extendidas por el local. Estos certificados deben estar bien establecidos tanto como en tiempos de duración como de los modos de uso para que se pueda tener acceso a la garantía, esto con la finalidad de no tener inconvenientes con el cliente y poder dar un servicio adecuado y de calidad.
- Personal altamente capacitado en atención al cliente y conocimientos en diseño de interiores que permitan aconsejar la mejor opción para cada necesidad que tenga el consumidor. Todos los empleados del local deben tener una buena presentación y estar identificados con la empresa a la que perteneces, uniforme y gafetes que permitan ser reconocidos a simple vista por cualquier persona que visite las instalaciones de la empresa.
- Brindar asesoramiento en diseño de interiores usando programas y sistemas disponibles, que permitan plasmar las ideas de los clientes y puedan obtener un producto adicional que es el diseño renderizado o digitalizado de su proyecto.
- Visitas a domicilio para ofrecimiento de productos y servicios que la empresa distribuye, el personal claramente debe tener una identificación y presentación adecuada para que sea reconocido a simple vista como trabajador de nuestra empresa, dando la facilidad para que adquieran sus productos o servicios desde la comodidad de su casa.
- Dar servicio de limpieza después de haber realizado los trabajos contratados por el cliente, haciendo que el trabajo final se pueda apreciar de mejor manera y se encuentre un espacio limpio.
- Acordar un beneficio económico para los contratistas o arquitectos dueños de proyectos habitacionales, cuando envían a personas recomendadas y podamos brindar el servicio o venta de producto gracias a esta recomendación.
- Mejorar la distribución del local físico, ofreciendo amplios espacios de exhibición donde el cliente tenga una visión clara de la calidad y diseño de producto que va a adquirir. Salas de exhibición para productos de cortinas, persianas y alfombras para que los clientes puedan tener una visión más clara de que tipo de productos están adquiriendo y las diversas

alternativas que se pueden encontrar, con una amplia variedad y espacios bien estructurados para facilitar su visualización.

- Ampliar condiciones de pago y mejorando las existentes, establecer convenios con una gran cantidad de bancos para el uso de tarjetas de crédito y la opción de diferir sin intereses a varios meses.

Usar un programa para recoger información de los clientes de la empresa y recopilar cuales han sido sus necesidades, quejas o comentarios que puedan haber generado en el proceso de compra para hacer análisis estadísticos, mediante el uso de estos datos realizar planes de mejora o acompañamiento de clientes.

3.1.3. Canales

Para tener un contacto adecuado con los consumidores de la empresa, se debe abarcar todas las formas de comunicación con el cliente; ya que es fundamental mantenerse informado de las necesidades y requerimientos que se presentan antes y después de su compra. Por tal motivo se abarca la comunicación directa e indirecta para ofrecer nuestros productos, así como para dar a conocer los beneficios y servicio completa que brinda la empresa.

El valor agregado que generamos en este apartado va a ser considerado uno de los puntos esenciales para el proyecto, ya que el enfoque es principalmente generar un vínculo de confianza entre la empresa y el cliente, haciendo que adquirir un productos o servicio sea considerado una experiencia beneficiosa y con un respaldo posterior a la compra.

Comunicación: usar los canales directos usados en la actualidad como son redes sociales de *WhatsApp*, *Instagram* y correo electrónico, donde gracias a una base de datos que ya se encuentra establecida en la empresa hacer una campaña focalizada por cada segmento de edad o preferencias, dando a conocer los beneficios calidades y garantías que ofrece la empresa. La información que va a utilizarse debe estar enfocada en el respaldo y confianza que el consumidor va a tener en todo momento de su compra y que está en el lugar adecuado para satisfacer sus necesidades en decoración de interiores.

También se usarán estos medios de comunicación para que el cliente tenga la opción de calificar su experiencia, recibir retroalimentación de sus opiniones o dudas que hayan surgido el momento de la compra y cómo podríamos mejorar. Las personas también recibirán instrucciones y consejos de como extender la vida útil de sus productos, así como un canal de comunicación directa con la empresa para requerimientos específicos de sus productos adquiridos con anterioridad. Finalmente se usarán estos canales para enviar mensajes

ocasionales por *WhatsApp* y correo electrónico a los clientes para recordar el respaldo con el que cuentan y dar a conocer nuevos productos complementarios que pueden adquirir en nuestro local.

Distribución: al tener un local físico de venta establecido, mejorar la distribución de los espacios y abriendo espacio específico para mostrar los productos de lencería para el hogar con la finalidad de aumentar el catálogo de productos y especializarse en los clientes que buscan solo este tipo de productos. Dándoles a conocer de manera efectiva el catálogo de productos disponibles y que más se acerquen a cubrir sus necesidades.

El punto de venta que se dedique a la prestación de servicios debe enfocarse en brindar una asesoría adecuada al cliente mediante la implementación de salas de exhibición y programas adecuados para brindar una opción interactiva al cliente el momento de escoger las características del producto.

Los locales físicos deben presentar toda la información de los productos y servicios, opciones de personalización y que cuenten con la garantía establecida por el productor. Estanterías adecuadas para la buena observación del producto y con sus precios a la vista de todos.

También se incorpora a la distribución un grupo de ventas a domicilio, donde puedan ofrecer el producto y servicio de forma adecuada, llevando muestras y productos que puedan adquirir sin salir de su casa. Brindando facilidades al cliente para observar y verificar si se adaptan a los espacios de su hogar u oficina, brindando una mejor perspectiva al momento de realizar una compra para diseñar el interior de su casa.

Ventas: en redes sociales hacer promociones y descuentos cada mes, que llamen la atención de los potenciales clientes, mediante correos electrónicos dar a conocer nuevos productos y ofertas a los clientes que ya se encuentran en nuestra base de datos. Para los clientes del local físico darles muestras y productos gratis por grandes volúmenes de compra y así dar a conocer otros productos que también ofrece el almacén. Precios diferenciados para mayoristas o clientes que compren en grandes cantidades, establecer un 10% de descuento que motivará a realizar compras continuas, ayudando a una rotación adecuada de producto, también para promover al cliente nos brinde una nueva visita entregarle un obsequio o regalo que le genere un valor emocional y quiera regresar para realizar una compra posterior.

Para las visitas de puerta a puerta, realizar entregas del producto a domicilio sin costo adicional, brindarle información sobre productos y servicios que ofrecen la empresa para que puedan visitar en el local físico y acceder a promociones.

Tabla 3.2. Canales de distribución

Tipos de canales	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Ventas Online	Brindar información relevante de productos y servicios con imágenes reales de trabajos realizados.	Evaluación y calificación inmediata sobre calidad y servicio de las ventas por internet.	Facilidades de pago y un apartado para que pueda personalizar producto.	Entrega por parte de una empresa de mensajería a domicilio.	Información actual y consejos en decoración a los clientes que siguen redes sociales del local
Tiendas propias	Asesoramiento y atención personalizada atendiendo todas las necesidades del cliente.	Buzón de sugerencias para opiniones y mejoras que se puedan aplicar.	Varias opciones de métodos de pago con descuentos y promociones	Empaques y presentación bien identificados con logos del local para su entrega.	Números de contacto directo para atención al cliente y reclamos posteriores
Ventas a domicilio	Presentación del producto y amplio catálogo de opciones para su mejor demostración dando facilidades para adquirir	Encuesta final para conocer la experiencia de comprar mediante la visita de un empleado a su domicilio.	Entregas de productos con facturas y certificados de garantía para asegurar la compra	Los productos son instalados o colocados en el espacio donde el cliente necesitaba	Visitas posteriores por parte del personal para conocer su experiencia al adquirir

	un producto o servicio		del cliente.	su producto o servicio.	un producto o servicio.
--	------------------------	--	--------------	-------------------------	-------------------------

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

3.1.4. Relación con los clientes

La interacción con el cliente debe ser continua, la empresa necesita que las personas que adquirieron su producto sepan constantemente de la empresa para que deseen comprar o adquirir productos o servicios complementarios. Es por eso que se aplicará una asistencia personal, para que el cliente se encuentre con la información oportuna constantemente y pueda brindarnos información necesaria para mejorar o conocer las necesidades que se presentan diariamente en el campo de la decoración de interiores. Dentro de los segmentos de mercado tenemos que considerar las siguientes relaciones:

Público general: la empresa entregará información de promociones, descuentos y ofertas que puedan acceder para la compra de los productos. También necesitan un acompañamiento adecuado para la solución de problemas que se puedan presentar y tener un contacto rápido y oportuno para no dañar o deteriorar lo que había adquirido. Con los programas de base de datos poder ofrecer soluciones rápidas de problemas, así como también el reconocimiento por su fidelidad con descuentos y promociones de productos o servicios nuevos existentes cada mes.

Personas que adquirieren servicio: que la empresa tenga personal capacitado que den las indicaciones correctas para mejorar la vida útil de lo que han adquirido, para que el personal pueda dar una solución a problemas posteriores sin la necesidad de recurrir a gastos por mantenimiento o reposición. Mantenimientos y arreglos gratuitos cada cierto tiempo para fidelizar al cliente con nuestra empresa y mantener un seguimiento permanente.

Empresas inmobiliarias: mantener informado de las tendencias de moda y precios a los que se ofertan los productos, para tener un panorama claro de cómo se pueden mejorar el ornato de sus proyectos y estar a la vanguardia de los cambios en diseño y construcción. Revisar los términos y condiciones de los contratos establecidos con estas personas o empresas constructoras, para mejorar ciertas cláusulas que puedan ayudar a la empresa a mejora sus ventas o tener más facilidades para llegar al cliente final.

Personas o empresas que se dediquen a la elaboración de productos de acabados de interiores: dar a conocer los precios especiales a los que acceden por ser compradores constantes y darles

a conocer los nuevos materiales disponibles en el mercado para la fabricación de sus productos. Brindarles catálogos e información constante de las nuevas tendencias en diseño y decoración que se presentan en el mercado de la decoración para que puedan acceder a estos de manera oportuna.

Instituciones públicas y privadas: ofrecer información sobre el catálogo de productos que se ofertan, subiendo archivos necesarios a plataformas de proveedores, para que conste la empresa en su base de datos y puedan tomar en cuenta para sus próximas requisiciones, manteniendo actualizado las bases de datos que poseen estas instituciones para que la empresa sea tomada en cuenta en procesos de contratación.

3.1.5. Fuentes de ingresos

Los clientes van al local comercial Casa Viva principalmente en busca de productos dedicados a la decoración de interiores de calidad que ofrezcan un respaldo de garantía por parte de la empresa y les brinde un servicio de asesoramiento y seguimiento adecuado a la necesidades de cada cliente, para esto debe existir un convenio que no se encuentra estipulado por escrito, pero está implícito y tiene el conocimiento de los clientes por la trayectoria y años de experiencia que brinda Casa Viva en sus más de 20 años de actividades comerciales en el mercado de la ciudad de Ibarra. Los nuevos servicios y adecuaciones de locales comerciales existentes son un complemento para mejorar la experiencia de los consumidores ya que generan valor para los clientes con la implementación de modelos renderizados o digitales, donde se personaliza el proyecto del cliente brindando un asesoramiento con herramientas y recursos tecnológicos; obteniendo una fuente de ingreso por ese diseño que puede ser comercializado sin el compromiso de seguir a la siguiente etapa de compra por parte del cliente.

Otro valor que estaría dispuesto a pagar el cliente es por el mantenimiento de los productos, ya que después de cierto tiempo los productos pueden perder sus características de fabricación, por lo cual se necesita realizar trabajos que permitan alargar la vida útil del producto o algún cambio por el deterioro de este. Estos trabajos son realizados principalmente en los domicilios de los clientes y se brinda un trabajo de mantenimiento o arreglo adecuado, dependiendo del tiempo de vida útil que tenga cada producto y las condiciones en las que se encuentra se les aconsejará diferentes alternativas de servicios que se ofrecerá obteniendo un beneficio económico por el pago de estos servicios.

Finalmente, el ingreso por los productos y servicios que comercializa que tienen su valor agregado en la buena presentación con certificados de garantía y la marca del negocio. El diseño personalizado y digitalizado es otro de los servicios que los clientes están dispuestos a pagar ya que obtienen un beneficio adicional y es recursivo para que se pueda implementar un producto o servicio adecuado a las necesidades de cada cliente. El mantenimiento y servicios de reparación de productos, así como la limpieza de los mismo es un valor que los clientes están dispuestos a pagar porque les facilitaría sus deseos de mantener sus productos en buen estado y con un correcto funcionamiento.

Actualmente los clientes pagan por un producto de precio accesible y facilidades para obtener de manera rápida su producto. La calidad también es un punto importante que los clientes buscan para adquirir su producto, aunque no obtengan información clara de los componentes y materiales con los que están hechos, así tampoco tienen conocimiento de la duración y garantía que ofrece cada bien adquirido o si se puede obtener un respaldo para solucionar problemas posteriores. Al no existir un posicionamiento de mercado de empresas, no se fijan demasiado en la marca sino los beneficios que les pueda presentar la empresa al comprar cierto producto o servicio; también las personas actualmente buscan variedad de productos dedicados a la decoración de interiores para escoger entre varias alternativas disponibles que se acoplen a su presupuesto.

Por la inseguridad que se está viviendo en el país, y la presencia de nuevos métodos de pago digitales como tarjetas y transferencias; el cliente prefiere hacerlo por estos métodos, dejando a un lado métodos tradicionales como lo eran el efectivo y cheques. Por facilidad y seguridad de realizar los pagos, la manera electrónica ha sido de preferencia de la mayoría de los clientes, por lo que el establecimiento cuenta con dispositivos adecuados para realizar cobros con tarjetas y aplicativos de dispositivos móviles de instituciones bancarias que permiten realizar transferencias en pocos pasos y de cualquier monto de dinero con seguridad y confianza de tener una transacción exitosa.

Los precios que mantiene la empresa son con un sistema de precios fijo para compras en pocas unidades o hasta 9 productos del mismo tipo, a partir de los diez productos se considera una compra al por mayor y se brindará un 10% de descuento aplicado al valor final de la compra. Para los locales o personas que se dedican también a la venta de productos y servicios de decoración de interiores y buscan insumos en la empresa, haciendo compras recurrentes y que hayan sido registradas con anterioridad; también cuentan con el 10% de descuento en todos los productos que ofrece el almacén.

Los clientes buscan fuentes de financiamiento, las tarjetas de crédito son la forma ideal para diferir su pago y lo hacen a varias cuotas con incentivos de acceder a pagos sin intereses. La tarjeta de débito o crédito es la manera más cómoda para que un cliente realice una compra; por la facilidad y rapidez con la que puede hacerlo. Con descuentos y precios diferenciados según los niveles de compra.

También el cliente busca economizar sus compras de alguna manera mediante descuentos y rebajas adicionales a los precios marcados, por temporadas acceder a beneficios y ahorrar de alguna forma los recursos invertidos para este tipo de productos; una alternativa ideal para los clientes sería tener cupones de descuento obtenidos como beneficio de compras anteriores que le den el beneficio de acceder a precios rebajados en próximas compras por tiempo limitado.

Las diversas fuentes de ingreso por servicios o productos complementarios son muy importantes, ya que este tipo de ingresos que muchas veces no son muy significativos económicamente, son considerados un aspecto importante ya que brinda a la empresa el reconocimiento de brindar un servicio completo y que puede obtener réditos económicos por dar mantenimiento, asesoramiento y/o reparación. La empresa obtiene un reconocimiento por parte de las personas al ser considerados como una empresa que brinda un valor agregado al acompañar al cliente en todo el proceso de su compra y de esta manera pueda mantenerse en la mente de los consumidores como su primera elección al momento de buscar otro producto relacionado son la decoración de interiores.

3.1.6. Actividades Clave

- **Departamentalización de la empresa:** se busca reorganizar la predisposición de los trabajadores de la empresa, con la finalidad de que se encuentren bien establecidas las competencias de cada uno en sus respectivos departamentos; con esto se puede especializar cada grupo de personas en una actividad y poder realizarla de forma adecuada en el menor tiempo posible y con las herramientas necesarias para completar el trabajo en condiciones óptimas. Los grupos de trabajo deben buscar dar solución a todos los inconvenientes presentados internamente en lo que respecta a organización y que cada unidad tenga claro las funciones que debe cumplir y mejorar los servicios hacia los clientes. Los departamentos que se van a crear en la empresa son los siguientes y van a estar encargado de las funciones que se detallan a continuación:

- Departamento de producción: realizar los trabajos de elaboración y confección de los productos que serán comercializados dentro del local comercial, cuentan con todas las herramientas e insumos necesarios para realizar esta actividad
- Departamento atención al cliente: encargado de manejo de sistema de procesamiento de datos e información para alimentar la base de datos, recibir llamadas y receptor los requerimientos de los clientes para redirigir sus necesidades al departamento adecuado. Realizar seguimientos y encuestas de satisfacción al cliente para obtener información adecuada y verificada sobre las necesidades de los clientes
- Departamento de arreglos y mantenimiento: encargados de realizar el servicio de reparaciones y arreglos como también diferentes mantenimientos de los productos para que el funcionamiento y tiempo de vida útil de los productos este acorde a las expectativas del cliente. Dando una solución inmediata a cualquier problema causado por un desperfecto o mal uso del producto por parte del consumidor final
- Departamento de ventas: personal que se encarga de vender y facturar los productos y servicios adquiridos por los clientes, presentar los diseños y asesoramiento digital de renderización de modelos digitales y de realizar las ventas a domicilio
- Departamento financiero: encargado de realizar las declaraciones y presentar los estados financieros a los diferentes establecimientos de control de impuestos. Realizar roles de pago para el pago a trabajadores y manejo de cuentas contables para mantener una adecuada salud financiera en la empresa.
- Producción: aquí el diferenciador está principalmente en realizar un producto personalizado, con las características que se adecuan a cada cliente y con un alto control de calidad, donde cada producto este identificado con la marca de la empresa y venga incluido un manual de instrucciones escrito donde especifique los cuidados de uso y mantenimiento en cada bien que se entregue al consumidor final. El empaque debe estar acorde a las características del producto para que pueda ser manipulado de forma segura y visualizar las propiedades de cada producto ofrecido.

Las herramientas y maquinaria que se usan en el proceso productivo deben estar en óptimas condiciones para que los procesos no se vean afectados y los productos finales tengan las características ideales de calidad y condiciones de uso.

La gestión adecuada en finanzas y contabilidad que permita reducir costos y optimizar los recursos que integran el proceso de producción, con esto ofertar ciertos productos o servicios a precios más bajos que la competencia, pero con la misma calidad y resistencia.

Investigación y desarrollo de productos constante, de nuevos modelos o materiales que se puedan usar en la producción, que aporten un valor agregado en diseño y calidad para que se pueda diferenciar el producto de los existentes en el mercado local.

- Red de resolución de problemas: implementación de un sistema de almacenamiento y análisis de datos de los clientes, donde se pueda guardar toda la información del cliente detallado el tipo de producto o servicio que adquirió, si tuvo algún tipo de queja o desperfecto del producto adquirido. Esto con la finalidad de dar un seguimiento y poder ofrecer productos o servicios en lo posterior que se acoplen a las necesidades que se presenten en lo posterior.

1. El personal de ventas será el encargado de dar seguimiento a los requerimientos posteriores de los clientes, permitiendo dar solución a problemas e inquietudes presentadas. Será una red de comunicación directa que se implementará y cada personal estará en la obligación de atender cualquier necesidad que tenga el cliente ya sea simplemente para información sobre las características de un producto o servicio como también para concretar una visita técnica por parte del personal de la empresa para realizar actividades de solución de problemas si se presenta algún inconveniente en el producto o servicio entregado por parte de la empresa o de otros establecimiento dedicados a la comercialización de los mismos productos.

2. Analizar y evaluar los productos que tienen mayor número de quejas para mejorar los procesos o buscar alternativas de mejora donde se pueda reducir al mínimo este tipo de inconvenientes, para que los productos siempre se puedan entregar en perfectas condiciones y sean del agrado del consumidor final.

3. Establecer alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a la limpieza de espacios y de implementos decorativos que se encuentran dentro de casas y oficinas, para que este servicio sea especializado y puedan dar una mejor solución a la necesidad de cada cliente.

4. Atención al cliente con personal capacitado, dando al cliente una experiencia única al adquirir algún producto de la tienda y con la asesoría que necesita pueda completar su proceso de compra de la manera simple y con la seguridad que existe una marca que lo respalda.

5. Encuestas de satisfacción al cliente y sugerencias que pueden ser aportadas por los clientes para mejorar y cambiar alguna situación que no esté acorde a los parámetros establecidos por el cliente.
- Plataforma/red: la plataforma que se va a necesitar para realizar la publicidad es la que va a dar el valor agregado, con comunicación constante y una red de personas que se harán cargo de recomendar nuestros productos o servicios; los constructores y demás interesados en la decoración de interiores que se relacionan con nuestra empresa recomienden que realicen sus compras en nuestro local y recibirán descuentos adicionales por la recomendación.
 1. Los proveedores deben tener el producto es necesario para que la cadena de suministros sea constante, usando medios tecnológicos y una red de inventarios cada proveedor tenga la posibilidad de ofrecer materia prima o productos que se encuentren bajos de stock o necesiten reposición.
 2. Actualización de software y programas encargados al diseño virtual de modelos en decoración de interiores, para encontrarse siempre a la vanguardia de la tendencia que está en constante cambio.
 3. Red de vendedores a domicilio, donde se apoyen y se permitan tener una competencia sana, donde cada uno pueda ver el rendimiento de sus compañeros en tiempo real con un sistema que permita evaluar el desempeño de cada trabajador; tanto en cantidad de producto vendido como en satisfacción del cliente el momento de realizar la compra.
 4. Base de datos para seguimiento de clientes tanto como en resolución de quejas y obtener una estadística de errores comunes para poder solucionarlos con prontitud, así como también dar seguimiento del comportamiento de compra de los clientes y obtener información necesaria para llegar con herramientas de marketing focalizadas para cada persona. Toda esta base de datos es un bien muy preciado para la empresa porque en base a estos resultados puede solventar muchas falencias de la empresa y llegar a clientes potenciales que pueden necesitar de los productos y servicios de la empresa.

3.1.7. Recursos clave

Los recursos que se necesitan para aportar el valor necesario a la empresa van a ser principalmente el recurso humano, al contar con servicios que necesitan de un asesoramiento y buena atención, se necesita que el personal se encuentre capacitado y motivado todo el tiempo para que brinde la información oportuna a cada persona o cliente que requiera de ayuda. La infraestructura también necesaria porque sin ellos no se podría canalizar todos los esfuerzos hacia su objetivo principal que es convertirse en una empresa con productos y servicios diferenciadores en el mercado; los espacios físicos y las herramientas deben estar en las mejores condiciones y con el mantenimiento constante para su buen funcionamiento, así como los programas contables y de diseño actualizados para estar a la vanguardia y eficacia de las tendencias digitales y de moda.

Programas necesarios para el almacenamiento y análisis de datos de clientes, obteniendo información importante para llegar a los clientes y el programa diseñador de render o diseños digitales.

Espacios e inmobiliario para realizar las salas de exhibición y que se encuentren bien distribuidas para que sean de fácil acceso para cualquier persona que necesite entrar en el local, permitiendo tener una experiencia distinta a cada cliente que visite las instalaciones.

3.1.8. Socios clave

Los principales socios claves de la empresa Casa Viva son los siguientes:

Los transportistas que hacen que nuestra cadena de suministros llegue en el tiempo adecuado y los productos también puedan ser entregados a tiempo; con negociación de precios especiales y entrega inmediata de todos los insumos adquiridos a los proveedores. Se considera también a todos los constructores y contratistas de proyectos inmobiliarios, que han suscrito un contrato para que puedan ofrecer o recomendar nuestros productos a cambio de una comisión o recompensa económica, ya que de estos depende ganar la confianza de los clientes que necesitan de nuestros productos. Empresas que se dedican a la transportación de carga pesada que se encarga de distribuir los productos e insumos a las diferentes empresas del país, que deben ofrecer un servicio con el cuidado y puntualidad en las entregas y tengan tarifas adecuadas de acuerdo con las cantidades y pesos de las mercaderías

Las empresas de marketing que hacen conocer a los clientes nuestra oferta de servicios y productos. Empresas que ofrecen marketing digital para promocionar a la empresa y puedan ofertar los productos en las diferentes plataformas digitales existentes que ayudan a la

comercialización de productos y servicios, que tengan la información necesaria proporcionada por la empresa para adecuar publicidades en redes sociales y se pueda llegar a la mayor cantidad de gente y obtener clientes potenciales.

Las Instituciones financieras que permitan dar los recursos económicos a bajo interés.

Competidores que pueden trabajar como socios, cuando no abastecen su capacidad.

Los proveedores claves son todas las empresas que distribuyen productos e insumos importantes para el giro del negocio, con un stock y variedad de productos que permitan satisfacer las necesidades del mercado de forma eficiente. Permite siempre tener un adecuado manejo de inventarios para que no se sobrecarguen de materia prima o productos y se los pueda requerir en el momento oportuno, ya que los proveedores tienen una gran capacidad de distribuir cualquier cantidad necesitada. También son las empresas importadoras y fabricantes nacionales de accesorios que se necesitan en la producción e instalación de productos y servicios, ya que la buena sincronización con estos distribuidores permite la entrega a tiempo de lo ofrecido con anterioridad hacia el cliente.

3.1.9. Estructura de costos

Los costes de personal son los más importantes para el modelo del negocio, de estos depende el éxito del negocio. Si estos saben dar buenos rendimientos por su aporte a la empresa, estamos seguros de que el proyecto puede seguir adelante. Por tal motivo no solo se debe incurrir en los gastos por salarios sino también capacitación integral de los mismos para contar con un recurso que sea capaz de aportar lo máximo en las actividades.

- Empleado 1 y 2 encargados de ventas en el local físico, cada uno especializado en los productos de lencería para el hogar donde vende productos ya elaborados de fábrica; y el otro empleado encargado de los productos y servicios personalizados con los diseños y asesoramiento de nuestra empresa.
- Empleado 3 que se encarga de realizar los diseños digitales con los conocimientos en modelos de arquitectura y diseño web.
- Empleado 4 que se encarga del área contable y financiera.
- Empleado 5 encargado de las ventas a domicilio y las instalaciones que se van a realizar de los trabajos personalizados.

Valor aproximado anual de este requerimiento de personal \$60 000.

Los recursos intelectuales son muy necesarios también, debido a que todo trabajo y diseño presentado a un cliente se considera único y de esto se podría sacar provecho al tener la capacidad de ser auténticos y que esta nueva creación aporte el valor necesario al cliente al tener un servicio personalizado de acuerdo con las necesidades en decoración de interiores. El empleado que tiene conocimientos en digitalización tiene la obligación de capacitar a los otros compañeros en el uso de estas herramientas de computadora.

El recurso económico principalmente para solventar y adquirir las necesidades antes mencionadas, para adquirir mayor variedad de productos, pagar las capacitaciones a los empleados y comprar los recursos físicos e intelectuales que se habían mencionado anteriormente. Lo ideal de este recurso es que se pueda invertir de una forma adecuada y tener un plan establecido con las prioridades y que se optimice el dinero para que todos los recursos tengan el financiamiento adecuado. Este recurso se usará para mejorar instalaciones e implementar nuevos espacios de exhibición por un valor de \$10 000 y para la adquisición de maquinaria y herramientas para mejorar procesos de fabricación e instalación por un valor de \$5 000.

Implementación de programas de computadora que se usaran para el análisis y procesamiento de datos de clientes y otro programa de renderización de diseños de interiores; estos por un valor de \$1 000.

Manejo de marketing y pagina web un valor de \$6 000.

Los recursos claves más costosos son los recursos físicos y humanos son los rubros más representativos para la empresa, ya que una buena disposición de la infraestructura física tiene un alto costo al igual que los empleados de la empresa que necesitan tener un pago fijo mensualmente independiente de lo bien o mal que le estuviese yendo a la empresa.

La actividad de la producción, debido a la cantidad de desperdicios que se pueden generar por un mal manejo de los recursos es la actividad más costosa y si no tiene un adecuado control de calidad puede existir devoluciones que hacen un gasto adicional para la empresa. La producción necesita un buen manejo y atención para que la actividad no tenga un valor superior a los que se maneja la competencia.

Tabla 3.3. Modelo de negocio Canvas empresa "Casa Viva"

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de transporte encargados de logística de entrega de productos e insumos de manera oportuna. - Constructores y arquitectos que realizan proyectos inmobiliarios. - Empresas de marketing que brindan asesoramiento de publicidad y merchandising. - Instituciones financieras que brinden préstamos a tasas de interés acorde a los proyectos de inversión. - Proveedores e importadores de insumos para mejorar calidad, precios y condiciones de pago. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes de comunicación directa con los clientes para solución de problemas de manera oportuna. - Productos con identificación de marca y calidad con certificados de garantía. - Servicio y asesoramiento continuo para los clientes después de su compra. - Brindar productos personalizados y exclusivos. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar relación con los clientes creando una comunidad de personas que hayan adquirido productos o servicios en el local, dando más cercanía y solución a todas las inquietudes. - Poner énfasis en los detalles del producto y servicio, dando a conocer la garantía y calidad para generar confianza del cliente hacia nuestro negocio. - Brindar asesoramiento con diseños digitales, para fabricar productos con 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada durante y después de la compra. - Acompañamiento y asesoramiento en el proceso de compra. - Comunidades y grupos de interés para clientes o personas que deseen tener conocimientos en decoración. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación directa con clientes usando redes sociales disponibles 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas que tienen la necesidad de comprar artículos decorativos para uso personal dentro de la casa, venta al detal. - Instituciones privadas o públicas que necesiten remodelar o adquirir productos decorativos mediante procesos de contratación. - Inversores inmobiliarios que necesiten adquirir productos para proyectos de grandes proporciones. - Personas y negocios locales que se dediquen a las actividades en la
--	---	--	--	---

<p>- Competidores que pueden ser un aliado cuando la capacidad instalada supera a la demanda de los clientes.</p>	<p>fácil acceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado con altos conocimientos en temas relacionados a la decoración. - Programas virtuales y software dedicados a procesar información en decoración. - Herramienta y maquinaria en óptimas condiciones. 	<p>especificaciones únicas y que se adapten a la necesidades de cada cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar una presentación adecuada a los productos donde se pueda reconocer la imagen de la marca y relacionen al producto con calidad y un respaldo adecuado. 	<p>en Internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomendación de boca en boca por referencias de clientes satisfechos. - Ventas a domicilio. - Tiendas virtuales. - Promociones y programas de fidelización. 	<p>decoración y necesiten insumos para realizar este trabajo.</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de capital humano con 5 trabajadores a tiempo completo que perciban un sueldo básico y prestaciones de ley correspondientes (\$40.000 anuales). - Adecuaciones a locales comerciales existentes e implantación de nuevos espacios de exhibición (\$10.000). - Adquisición de productos novedosos para diversificar y contar con capital de trabajo (\$10.000). - Compra de herramientas y maquinaria (\$5.000). - Implementación de software y programas de diseño más capacitación 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestación de servicio de mantenimiento, adecuaciones y arreglos de productos que han sido realizados con anterioridad por el local. - Negociación con nuevas empresas que se dedican a la construcción, obteniendo contratos para nuevos proyectos de remodelación. - Mejorar opciones de pago con aceptación de tarjetas de crédito y abrir la posibilidad de financiar proyectos grandes con crédito directo. - Renta de herramientas o programas que puedan ser usados para trabajos de personas externas al negocio. 		

(\$1.000). - Manejo de marketing digital y mantenimiento de páginas web (\$500 mensuales).	
---	--

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

El propósito de generar utilidades para los propietarios o accionistas implica asumir riesgos financieros inherentes a las operaciones comerciales. Estos riesgos pueden manifestarse en pérdidas o problemas financieros a lo largo del desarrollo del negocio, los cuales son asumidos, en última instancia, por los inversores o dueños. Por ello, contar con un análisis económico y financiero exhaustivo resulta fundamental para minimizar el riesgo y tomar decisiones informadas que aseguren la viabilidad del proyecto.

Tal como señala Stephen A. Ross (2010), un análisis económico y financiero permite explorar las condiciones bajo las cuales nuevas inversiones, como la construcción de una nueva fábrica o la modernización de una ya existente, añaden valor a la empresa. En este contexto, las empresas deben evaluar las propuestas de inversión considerando los costos iniciales y compararlos con los flujos de caja futuros esperados. Esta comparación se realiza a través del uso de técnicas como el flujo de efectivo descontado, un método que permite calcular el valor presente de los flujos futuros, ajustándolos por el tiempo y el riesgo inherente al proyecto.

4.1. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un documento financiero que refleja los movimientos de efectivo dentro de una empresa durante un periodo contable determinado. Según Leslie K. Breitner (2010), el estado de flujo de efectivo es un estado que documenta los orígenes y aplicaciones del dinero durante un período contable que, a través de este documento, permite observar cómo se ha comportado el flujo de caja de una empresa en función de sus actividades financieras a lo largo del tiempo.

El estado de flujo de efectivo está compuesto por tres secciones principales:

Flujo de efectivo de actividades operativas

Muestra las entradas y salidas de efectivo relacionadas con las operaciones principales de la empresa, es decir, aquellas que provienen de la comercialización de productos o servicios. Aquí se incluyen los ingresos por ventas y los pagos a proveedores y empleados.

Flujo de efectivo de actividades de inversión

Refleja las transacciones relacionadas con la compra o venta de activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios o inversiones en proyectos. Estas actividades no son parte de la operación principal, pero impactan de manera significativa en el flujo de caja de la empresa.

Flujo de efectivo de actividades de financiación

Esta sección incluye movimientos de efectivo asociados con la obtención o devolución de préstamos, así como la emisión o recompra de acciones. Además, refleja las aportaciones de capital por parte de los accionistas.

Para la empresa Casa Viva, se ha proyectado el flujo de efectivo tomando en cuenta dos factores clave. En primer lugar, se considera una tasa de crecimiento del 5% en el mercado inmobiliario, lo que implica un aumento en las ventas de productos y servicios de decoración de interiores. En segundo lugar, se incluye un ajuste por la inflación del 1.5%, estimada para la región en los próximos años. Estas proyecciones permiten prever los ingresos y gastos futuros, brindando a la empresa una visión clara de su situación financiera y ayudando a planificar decisiones estratégicas de inversión y financiación.

El análisis financiero de Casa Viva es crucial para determinar su viabilidad a largo plazo y garantizar que las inversiones en proyectos de decoración de interiores generen el valor esperado para los accionistas. A través de la evaluación de flujos de efectivo, la empresa puede prever sus necesidades de liquidez, gestionar su endeudamiento de manera más eficiente y tomar decisiones basadas en datos cuantificables sobre la adquisición de activos o la expansión de su modelo de negocio.

Este análisis también proporciona a los directivos de la empresa las herramientas necesarias para evaluar el riesgo de cada proyecto, tomando en cuenta tanto las fluctuaciones del mercado como las condiciones económicas locales. Además, al aplicar un enfoque basado en el valor del dinero en el tiempo, Casa Viva puede optimizar sus inversiones y asegurar la rentabilidad futura de sus operaciones.

Para el cálculo de los rendimientos financieros se tomará en cuenta una tasa de descuento del 16,3% tomada en cuenta por las diversas publicaciones de los bancos privados del Ecuador como Banco Pichincha y Banco Capital.

A continuación, se detalla el listado de los principales productos con su lista de precios con una proyección para los siguientes cinco años en base a la inflación anteriormente mencionado:

Tabla 4.1. Estimación de precios de ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Productos ya elaborados					
Venta de sábanas	\$20.00	\$20.30	\$20.60	\$20.91	\$21.23
Venta de cubrecamas	\$40.00	\$40.60	\$41.21	\$41.83	\$42.45
Venta de alfombras	\$120.00	\$121.80	\$123.63	\$125.48	\$127.36
Ventas de otros productos al detal	\$15.00	\$15.23	\$15.45	\$15.69	\$15.92
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción					
Cortinas y persianas	\$500.00	\$507.50	\$515.11	\$522.84	\$530.68
Alfombras y pisos	\$400.00	\$406.00	\$412.09	\$418.27	\$424.55
Gypsum y otros productos decorativos	\$200.00	\$203.00	\$206.05	\$209.14	\$212.27
Servicio de mantenimiento y arreglos					
Cortinas y persianas	\$100.00	\$101.50	\$103.02	\$104.57	\$106.14
Alfombras y pisos	\$50.00	\$50.75	\$51.51	\$52.28	\$53.07

Gypsum y otros productos decorativos	\$80.00	\$81.20	\$82.42	\$83.65	\$84.91
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos					
Modelos digitalizados para proyectos en decoración	\$500.00	\$507.50	\$515.11	\$522.84	\$530.68
Asesoramiento en adecuación de espacios y diseño de interiores	\$20.00	\$20.30	\$20.60	\$20.91	\$21.23
Capacitaciones sobre sistemas domóticos y de casas inteligentes	\$300.00	\$304.50	\$309.07	\$313.70	\$318.41

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 4.2. Costos de inversión

Propiedad Planta y Equipo	
Equipo de computo	\$2,640.00
Muebles y Enseres	\$2,440.00
Total Propiedad Plana y Equipo	\$5,080.00
Activos Diferidos	
Gastos de Constitución	\$1,000.00
Total Activos Diferidos	\$1,000.00
Factor caja	\$16,493.82
Gastos Administrativos y Ventas	

Sueldos y Salario	\$5,050.00
Beneficios Sociales	\$908.33
Aporte Patronal	\$613.58
Servicios Contabilidad	\$300.00
Servicio de base de datos y procesamiento de información	\$40.00
Agua Potable	\$15.00
Energía Eléctrica	\$150.00
Internet	\$45.00
Suministros	\$40.00
Imprevistos	\$200.00
Página y dominio Web	\$500.00
Redes Sociales Plan de Marketing	\$300.00
Sistema Contable	\$35.00
Sistema de diseño digital renderizaciones	\$50.00
Total gastos administrativos y ventas	\$8,246.91
Total Plan de Inversión para 60 días	\$22,573.82

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

4.2. Modelo Pesimista

Tabla 4.3. Ingresos estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle de ingreso	Ventas Anuales				
Productos ya elaborados					
Venta de sábanas	\$6,000.00	\$6,394.50	\$6,814.94	\$7,263.02	\$7,740.56
Venta de cubrecamas	\$4,800.00	\$5,115.60	\$5,451.95	\$5,810.42	\$6,192.45
Venta de alfombras	\$7,200.00	\$7,673.40	\$8,177.93	\$8,715.62	\$9,288.68
Ventas de otros productos al detal	\$9,000.00	\$9,591.75	\$10,222.41	\$10,894.53	\$11,610.85
Total Productos elaborados	\$27,000.00	\$28,775.25	\$30,667.22	\$32,683.59	\$34,832.54
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción					

Cortinas y persianas	\$60,000.00	\$63,945.00	\$68,149.38	\$72,630.21	\$77,405.64
Alfombras y pisos	\$19,200.00	\$20,462.40	\$21,807.80	\$23,241.67	\$24,769.81
Gypsum y otros productos decorativos	\$9,600.00	\$10,231.20	\$10,903.90	\$11,620.83	\$12,384.90
Total servicios de fabricación e instalación	\$88,800.00	\$94,638.60	\$100,861.09	\$107,492.70	\$114,560.35
Servicio de mantenimiento y arreglos					
Cortinas y persianas	\$24,000.00	\$25,578.00	\$27,259.75	\$29,052.08	\$30,962.26
Alfombras y pisos	\$6,000.00	\$6,394.50	\$6,814.94	\$7,263.02	\$7,740.56
Gypsum y otros productos decorativos	\$9,600.00	\$10,231.20	\$10,903.90	\$11,620.83	\$12,384.90
Total mantenimiento y arreglos	\$39,600.00	\$42,203.70	\$44,978.59	\$47,935.94	\$51,087.72
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos					
Modelos digitalizados para proyectos en decoración	\$6,000.00	\$6,394.50	\$6,814.94	\$7,263.02	\$7,740.56

Asesoramiento en adecuación de espacios y diseño de interiores	\$480.00	\$511.56	\$545.20	\$581.04	\$619.25
Capacitaciones sobre sistemas domóticos y de casas inteligentes	\$3,600.00	\$3,836.70	\$4,088.96	\$4,357.81	\$4,644.34
Total Servicios complementarios	\$10,080.00	\$10,742.76	\$11,449.10	\$12,201.87	\$13,004.15
Total Presupuesto de Ingresos	\$165,480.00	\$176,360.31	\$187,956.00	\$200,314.11	\$213,484.76

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 4.4. Flujo de efectivo Escenario Pesimista

	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Productos ya elaborados		\$27,000.00	\$28,775.25	\$30,667.22	\$32,683.59	\$34,832.54
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción		\$88,800.00	\$94,638.60	\$100,861.09	\$107,492.70	\$114,560.35
Servicio de mantenimiento y arreglos		\$39,600.00	\$42,203.70	\$44,978.59	\$47,935.94	\$51,087.72
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos		\$10,080.00	\$10,742.76	\$11,449.10	\$12,201.87	\$13,004.15
Total Ingresos		\$165,480.00	\$176,360.31	\$187,956.00	\$200,314.11	\$213,484.76
Costos de Producción						
Sueldos y salarios		\$60,600.00	\$60,600.00	\$60,600.00	\$60,600.00	\$60,600.00
Beneficios Sociales contadora		\$10,900.00	\$10,900.00	\$10,900.00	\$10,900.00	\$10,900.00

Aporte patronal	\$7,362.90	\$7,362.90	\$7,362.90	\$7,362.90	\$7,362.90
Fondos de reserva	\$3,698.52	\$3,698.52	\$3,698.52	\$3,698.52	\$3,698.52
Sistema de diseño digital renderizaciones	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$ 600.00
Energía eléctrica	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Aporte patronal contadora	\$1,458.00	\$1,458.00	\$1,458.00	\$1,458.00	\$1,458.00
Servicio de base de datos y procesamiento de información	\$480.00	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92
Total Costo de producción	\$86,899.42	\$89,118.34	\$89,118.34	\$89,118.34	\$89,118.34
Gastos administrativos y venta					
Servicios de Contabilidad	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00
Agua Potable	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$ 180.00
Internet	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$ 540.00

Suministros	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92
Imprevistos	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Página y dominio Web	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Alquiler sistema contable	\$420.00	\$420.00	\$420.00	\$420.00	\$ 420.00
Redes Sociales Plan de Marketing	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00
Imprevistos	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Depreciación de equipo de computo	\$880.00	\$880.00	\$880.00	\$880.00	\$ 880.00
Depreciación de muebles y enseres	\$244.00	\$244.00	\$244.00	\$244.00	\$ 244.00
Costo de ventas	\$64,333.33	\$77,133.66	\$82,205.19	\$87,610.19	\$93,370.56
Total gastos administrativos y ventas	\$87,296.25	\$100,096.58	\$105,168.11	\$110,573.11	\$116,333.48
Total costos operacionales	\$174,195.67	\$189,214.92	\$194,286.45	\$199,691.45	\$205,451.82
Utilidad Operativa	\$-8,715.67	\$-12,854.61	\$-6,330.45	\$622.66	\$8,032.94
Impuesto a la renta 25%	\$-2,178.92	\$-3,213.65	\$-1,582.61	\$155.67	\$2,008.24

Participación Trabajadores 15%		\$-1,307.35	\$-1,928.19	\$-949.57	\$93.40	\$1,204.94
Utilidad del ejercicio		\$-5,229.40	\$-7,712.76	\$-3,798.27	\$373.60	\$4,819.77
Inversión Inicial	\$22,573.82					
Flujo de Caja	\$22,573.82	\$-5,229.40	\$-7,712.76	\$-3,798.27	\$373.60	\$4,819.77
Flujos acumulados		\$-5,229.40	\$-12,942.17	\$-16,740.44	\$-16,366.84	\$-11,547.08
TIR	-41%					
VAN	\$-28,132.15					

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es de -\$28,132.15, lo cual indica que el proyecto, en su escenario pesimista, generaría una pérdida importante en valor. En otras palabras, los ingresos proyectados no son suficientes para cubrir la inversión inicial ni los costos operativos a lo largo del tiempo. Un VAN negativo sugiere que el proyecto destruiría valor, lo que significa que no es viable financieramente bajo estas condiciones.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de -41% refleja que el proyecto no logra generar ningún retorno positivo y, de hecho, resulta en una pérdida significativa. En este caso, la tasa de retorno es mucho menor que cualquier tasa de descuento razonable (o incluso negativa), lo que indica que el proyecto está lejos de ser rentable.

Interpretación

El flujo de caja acumulado es negativo durante casi todo el periodo de análisis. Aunque en el año 4 y 5 el flujo de caja es positivo, no es suficiente para compensar las pérdidas acumuladas en los primeros años.

El flujo de caja acumulado en el año 5 aún refleja una pérdida de -\$11,547.08, lo que significa que, al final del periodo de análisis, la empresa aún no ha recuperado su inversión inicial ni los costos operativos.

La utilidad operativa es negativa en los primeros tres años, lo que contribuye a la falta de liquidez y rentabilidad.

Este escenario proyecta una situación financiera poco favorable para la empresa. El VAN negativo y la TIR extremadamente baja sugieren que el proyecto no sería rentable bajo estas condiciones. Es posible que la empresa necesite reconsiderar el modelo de negocio, revisar sus costos operativos o evaluar otras fuentes de ingresos para mejorar los resultados financieros. De continuar con este proyecto bajo las proyecciones actuales, la empresa podría enfrentar pérdidas sustanciales y comprometer su estabilidad financiera a largo plazo.

4.3. Modelo Moderado

Tabla 4.5. Ingresos estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle de ingreso	Ventas Anuales				
Productos ya elaborados					
Venta de sábanas	\$16,800.00	\$17,904.60	\$19,081.83	\$20,336.46	\$21,673.58
Venta de cubrecamas	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Venta de alfombras	\$14,400.00	\$15,346.80	\$16,355.85	\$17,431.25	\$18,577.35
Ventas de otros productos al detal	\$18,000.00	\$19,183.50	\$20,444.82	\$21,789.06	\$23,221.69
Total Productos elaborados	\$49,200.00	\$52,434.90	\$55,882.49	\$59,556.77	\$63,472.63
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción					

Cortinas y persianas	\$60,000.00	\$63,945.00	\$68,149.38	\$72,630.21	\$77,405.64
Alfombras y pisos	\$19,200.00	\$20,462.40	\$21,807.80	\$23,241.67	\$24,769.81
Gypsum y otros productos decorativos	\$9,600.00	\$10,231.20	\$10,903.90	\$11,620.83	\$12,384.90
Total servicios de fabricación e instalación	\$88,800.00	\$94,638.60	\$100,861.09	\$107,492.70	\$114,560.35
Servicio de mantenimiento y arreglos					
Cortinas y persianas	\$24,000.00	\$25,578.00	\$27,259.75	\$29,052.08	\$30,962.26
Alfombras y pisos	\$6,000.00	\$6,394.50	\$6,814.94	\$7,263.02	\$7,740.56
Gypsum y otros productos decorativos	\$9,600.00	\$10,231.20	\$10,903.90	\$11,620.83	\$12,384.90
Total mantenimiento y arreglos	\$39,600.00	\$42,203.70	\$44,978.59	\$47,935.94	\$51,087.72
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos					
Modelos digitalizados para proyectos en decoración	\$6,000.00	\$6,394.50	\$6,814.94	\$7,263.02	\$7,740.56

Asesoramiento en adecuación de espacios y diseño de interiores	\$480.00	\$511.56	\$545.20	\$581.04	\$619.25
Capacitaciones sobre sistemas domóticos y de casas inteligentes	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total Servicios complementarios	\$6,480.00	\$6,906.06	\$7,360.13	\$7,844.06	\$8,359.81
Total Presupuesto de Ingresos	\$184,080.00	\$196,183.26	\$209,082.31	\$222,829.47	\$237,480.51

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 4.6. Flujo de efectivo Escenario Moderado

	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Productos ya elaborados		\$54,000.00	\$57,550.50	\$ 61,334.45	\$65,367.19	\$ 69,665.08
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción		\$88,800.00	\$94,638.60	\$100,861.09	\$107,492.70	\$114,560.35
Servicio de mantenimiento y arreglos		\$39,600.00	\$42,203.70	\$ 44,978.59	\$47,935.94	\$ 51,087.72
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos		\$10,080.00	\$10,742.76	\$ 11,449.10	\$12,201.87	\$ 13,004.15
Total Ingresos		\$192,480.00	\$205,135.56	\$218,623.22	\$232,997.70	\$248,317.30
Costos de Producción						
Sueldos y salarios		\$60,600.00	\$60,600.00	\$60,600.00	\$ 60,600.00	\$60,600.00
Beneficios Sociales contadora		\$10,900.00	\$10,900.00	\$10,900.00	\$ 10,900.00	\$10,900.00

Aporte patronal	\$7,362.90	\$7,362.90	\$7,362.90	\$7,362.90	\$ 7,362.90
Fondos de Reserva	\$3,698.52	\$3,698.52	\$3,698.52	\$3,698.52	\$ 3,698.52
Sistema de diseño digital renderizaciones	\$600.00	\$ 600.00	\$600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Energía eléctrica	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$ 1,800.00
Aporte patronal contadora	\$1,458.00	\$1,458.00	\$1,458.00	\$1,458.00	\$ 1,458.00
Servicio de base de datos y procesamiento de información	\$480.00	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$ 2,698.92
Total Costo de producción	\$86,899.42	\$89,118.34	\$ 89,118.34	\$89,118.34	\$ 89,118.34
Gastos administrativos y venta					
Servicios de Contabilidad	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$ 3,600.00
Agua Potable	\$180.00	\$ 180.00	\$180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Internet	\$540.00	\$ 540.00	\$540.00	\$ 540.00	\$ 540.00

Suministros	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$2,698.92	\$ 2,698.92
Imprevistos	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$ 2,400.00
Página y dominio Web	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$ 6,000.00
Alquiler sistema contable	\$420.00	\$ 420.00	\$420.00	\$ 420.00	\$ 420.00
Redes Sociales Plan de Marketing	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$ 3,600.00
Imprevistos	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$ 2,400.00
Depreciación de equipo de computo	\$880.00	\$ 880.00	\$880.00	\$ 880.00	\$ 880.00
Depreciación de muebles y enseres	\$244.00	\$ 244.00	\$244.00	\$ 244.00	\$ 244.00
Costo de ventas	\$79,333.33	\$95,118.19	\$101,372.21	\$108,037.43	\$115,140.89
Total gastos administrativos y ventas	\$102,296.25	\$ 118,081.11	\$ 124,335.13	\$131,000.35	\$138,103.81
Total costos operacionales	\$189,195.67	\$207,199.45	\$213,453.47	\$220,118.69	\$227,222.15
Utilidad Operativa	\$3,284.33	\$-2,063.89	\$5,169.75	\$12,879.01	\$ 21,095.15
Impuesto a la renta 25%	\$ 821.08	\$ -515.97	\$1,292.44	\$ 3,219.75	\$5,273.79

Participación Trabajadores 15%		\$ 492.65	\$ -309.58	\$775.46	\$ 1,931.85	\$3,164.27
Utilidad del ejercicio		\$1,970.60	\$-1,238.33	\$3,101.85	\$ 7,727.41	\$ 12,657.09
Inversión Inicial	\$22,573.82					
Flujo de Caja	\$22,573.82	\$1,970.60	\$-1,238.33	\$3,101.85	\$ 7,727.41	\$ 12,657.09
Flujos acumulados		\$1,970.60	\$732.26	\$3,834.12	\$11,561.52	\$ 24,218.61
TIR	2%					
VAN	\$-8,297.74					

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN en este escenario es de -\$8,297.74. Esto significa que, descontando los flujos de caja futuros al valor presente (utilizando una tasa de descuento adecuada), el proyecto no es viable financieramente, ya que el valor actual de los flujos de caja es menor que la inversión inicial. Un VAN negativo indica que, bajo las condiciones proyectadas, el proyecto destruiría valor en lugar de crearlo, ya que no se recuperaría la inversión.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es de 2%, lo que indica que el rendimiento interno de este proyecto es bastante bajo. En comparación con tasas de descuento comunes o con el costo de capital promedio en muchos sectores (que suele ser mucho mayor que el 2%), esta tasa de retorno resulta insuficiente para justificar la inversión. Para que el proyecto sea atractivo, la TIR debería ser significativamente mayor, al menos por encima del costo de oportunidad del capital.

Interpretación

El negocio experimenta un inicio complicado, con una inversión inicial alta y flujos de caja bajos o negativos durante los dos primeros años. Esto es preocupante, ya que la empresa necesita financiarse adecuadamente durante este periodo para no sufrir problemas de liquidez; aunque la situación mejora, con un incremento en el flujo de caja neto, especialmente en los años 4 y 5. Sin embargo, los ingresos adicionales no son suficientes para compensar las pérdidas iniciales y generar un VAN positivo.

Un VAN de -\$8,297.74 indica que el proyecto no es financieramente viable según las proyecciones actuales. A pesar de que el flujo de caja es positivo a partir del tercer año, no es suficiente para generar un valor actual positivo; mientras que con TIR de 2%, el rendimiento del proyecto es insuficiente para ser considerado rentable, ya que apenas supera la tasa de descuento mínima o el costo de capital que podría ser del 8% o más en muchos casos.

Para mejorar el escenario y lograr un VAN positivo y una TIR mayor se debe:

Reducir costos y enfocarse en la reducción de gastos administrativos y operativos que están impactando los flujos de caja durante los primeros años.

Aumentar ingresos y buscar estrategias para incrementar las ventas o agregar nuevas líneas de negocio que generen ingresos adicionales, mejorando así los flujos de caja proyectados.

Optimizar la inversión inicial si es posible, reducir la inversión inicial o distribuirla mejor en el tiempo para evitar un impacto tan grande en el flujo de caja del primer año.

Esto permitirá mejorar el rendimiento financiero general del proyecto y hacerlo más atractivo para inversionistas o financiadores.

4.4. Modelo optimista

Tabla 4.7. Ingresos estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle de ingreso	Ventas Anuales				
Productos ya elaborados					
Venta de sábanas	\$ 24,000.00	\$ 25,578.00	\$ 27,259.75	\$ 29,052.08	\$ 30,962.26
Venta de cubrecamas	\$ 19,200.00	\$ 20,462.40	\$ 21,807.80	\$ 23,241.67	\$ 24,769.81
Venta de alfombras	\$ 43,200.00	\$ 46,040.40	\$ 49,067.56	\$ 52,293.75	\$ 55,732.06
Ventas de otros productos al detal	\$ 18,000.00	\$ 19,183.50	\$ 20,444.82	\$ 21,789.06	\$ 23,221.69

Total Productos elaborados	\$104,400.00	\$111,264.30	\$118,579.93	\$126,376.56	\$134,685.82
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción					
Cortinas y persianas	\$ 60,000.00	\$ 63,945.00	\$ 68,149.38	\$ 72,630.21	\$ 77,405.64
Alfombras y pisos	\$ 24,000.00	\$ 25,578.00	\$ 27,259.75	\$ 29,052.08	\$ 30,962.26
Gypsum y otros productos decorativos	\$ 9,600.00	\$ 10,231.20	\$ 10,903.90	\$ 11,620.83	\$ 12,384.90
Total servicios de fabricación e instalación	\$ 93,600.00	\$ 99,754.20	\$106,313.04	\$113,303.12	\$120,752.80
Servicio de mantenimiento y arreglos					
Cortinas y persianas	\$ 24,000.00	\$ 25,578.00	\$ 27,259.75	\$ 29,052.08	\$ 30,962.26

Alfombras y pisos	\$ 6,000.00	\$ 6,394.50	\$ 6,814.94	\$ 7,263.02	\$ 7,740.56
Gypsum y otros productos decorativos	\$ 9,600.00	\$ 10,231.20	\$ 10,903.90	\$ 11,620.83	\$ 12,384.90
Total mantenimiento y arreglos	\$ 39,600.00	\$ 42,203.70	\$ 44,978.59	\$ 47,935.94	\$ 51,087.72
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos					
Modelos digitalizados para proyectos en decoración	\$ 6,000.00	\$ 6,394.50	\$ 6,814.94	\$ 7,263.02	\$ 7,740.56
Asesoramiento en adecuación de espacios y diseño de interiores	\$ 1,200.00	\$ 1,278.90	\$ 1,362.99	\$ 1,452.60	\$ 1,548.11
Capacitaciones sobre sistemas domóticos y de casas inteligentes	\$ 7,200.00	\$ 7,673.40	\$ 8,177.93	\$ 8,715.62	\$ 9,288.68
Total Servicios complementarios	\$ 14,400.00	\$ 15,346.80	\$ 16,355.85	\$ 17,431.25	\$ 18,577.35

Total Presupuesto de Ingresos

\$252,000.00	\$268,569.00	\$286,227.41	\$305,046.86	\$325,103.70

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Tabla 4.8. Flujo de efectivo Escenario Optimista

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Productos ya elaborados	\$ 104,400.00	\$ 111,264.30	\$ 118,579.93	\$ 126,376.56	\$ 134,685.82	
Servicios fabricación e instalación de productos en acabados de la construcción	\$ 93,600.00	\$ 99,754.20	\$ 106,313.04	\$ 113,303.12	\$ 120,752.80	
Servicio de mantenimiento y arreglos	\$ 39,600.00	\$ 42,203.70	\$ 44,978.59	\$ 47,935.94	\$ 51,087.72	
Servicios de asesoramiento y diseño de proyectos	\$ 14,400.00	\$ 15,346.80	\$ 16,355.85	\$ 17,431.25	\$ 18,577.35	
Total Ingresos	\$ 252,000.00	\$ 268,569.00	\$ 286,227.41	\$ 305,046.86	\$ 325,103.70	

Costos de Producción

	\$	\$	\$	\$	\$
Sueldos y salarios	60,600.00	60,600.00	60,600.00	60,600.00	60,600.00
Beneficios Sociales	\$	\$	\$	\$	\$
contadora	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Aporte patronal	7,362.90	7,362.90	7,362.90	7,362.90	7,362.90
	\$	\$	\$	\$	\$
Fondos de eserva	3,698.52	3,698.52	3,698.52	3,698.52	3,698.52
Sistema de diseño digital	\$	\$	\$	\$	\$
renderizaciones	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Energía eléctrica	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Aporte patronal contadora	1,458.00	1,458.00	1,458.00	1,458.00	1,458.00

Servicio de base de datos y procesamiento de información	\$ 480.00	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92
Total Costo de producción	\$ 86,899.42	\$ 89,118.34	\$ 89,118.34	\$ 89,118.34	\$ 89,118.34

Gastos administrativos y venta

Servicios de Conatbilidad	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Agua Potable	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Internet	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Suministros	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92	\$ 2,698.92

	\$	\$	\$	\$	\$
Imprevistos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Pagina y dominio Web	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Alquiler sistema contable	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Redes Sociales Plan de Marketing	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Imprevistos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciacion de equipo de computo	880.00	880.00	880.00	880.00	880.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciacion de muebles y enseres	244.00	244.00	244.00	244.00	244.00
	\$	\$	\$	\$	\$
Costo de ventas	110,000.00	131,886.56	140,558.10	149,799.80	159,649.14

Total gastos administrativos y ventas	\$	\$	\$	\$	\$
	132,962.92	154,849.48	163,521.02	172,762.72	182,612.06
Total costos operacionales	\$	\$	\$	\$	\$
	219,862.34	243,967.82	252,639.36	261,881.06	271,730.40
Utilidad Operativa	\$	\$	\$	\$	\$
	32,137.66	24,601.18	33,588.05	43,165.80	53,373.30
Impuesto a la renta 25%	\$	\$	\$	\$	\$
	8,034.42	6,150.29	8,397.01	10,791.45	13,343.32
Participación Trabajadores 15%	\$	\$	\$	\$	\$
	4,820.65	3,690.18	5,038.21	6,474.87	8,005.99
Utilidad del ejercicio	\$	\$	\$	\$	\$
	19,282.60	14,760.71	20,152.83	25,899.48	32,023.98
Inversion Inicial	\$				
	22,573.82				
Flujo de Caja	\$	\$	\$	\$	\$
	22,573.82	19,282.60	14,760.71	20,152.83	25,899.48
					32,023.98

		\$	\$	\$	\$	\$
Flujos acumulados		19,282.60	34,043.30	54,196.13	80,095.61	112,119.59
TIR	81%					
VAN	\$40,360.41					

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Los flujos acumulados reflejan la suma de los flujos de caja generados hasta cada año, mostrando cómo el proyecto recupera su inversión inicial y genera valor adicional.

Durante el Año 1: El flujo acumulado asciende a \$19,282.60, cubriendo casi el 85% de la inversión inicial (\$22,573.82). Esto significa que el proyecto recupera una gran parte de su inversión en el primer año, lo cual es un indicador de alta liquidez.

Año 2: El flujo acumulado alcanza \$34,043.30, superando el monto de la inversión inicial. A partir de este punto, el proyecto comienza a generar utilidades netas reales.

Años 3 a 5: El flujo acumulado continúa incrementándose de manera sostenida, cerrando el Año 5 con \$112,119.59. Esto indica que el proyecto no solo recupera su inversión, sino que también genera un excedente significativo en el horizonte de los cinco años.

La TIR, que mide el rendimiento anualizado que el proyecto genera sobre la inversión inicial, es del 81%. Esto es excepcionalmente alto y refleja que el proyecto ofrece una rentabilidad muy superior a la mayoría de las alternativas de inversión disponibles en el mercado.

Un TIR del 81% sugiere que por cada dólar invertido, se espera obtener un retorno anual considerablemente mayor que tasas estándar de referencia, como tasas bancarias, tasas de bonos o incluso el costo promedio ponderado del capital.

Dado que la TIR supera ampliamente la tasa de descuento esperada (normalmente entre 10%-20% en muchos proyectos), el proyecto es altamente atractivo.

El VAN del proyecto es de \$40,360.41, lo que significa que, después de recuperar la inversión inicial y descontar los flujos futuros al presente (a una tasa de descuento asumida), el proyecto generará un valor adicional de \$40,360.41.

Un VAN positivo no solo asegura la viabilidad financiera del proyecto, sino que también indica que este es rentable y agrega valor al capital invertido.

En términos prácticos, el VAN señala que el proyecto es capaz de cubrir todos sus costos, incluyendo el costo de oportunidad del capital, y aún generar un excedente significativo.

La información derivada de estos indicadores financieros sugiere los siguientes beneficios clave del proyecto:

- Recuperación rápida de la inversión: La inversión inicial es recuperada casi por completo en el primer año, y a partir del Año 2, el proyecto entra en una fase de generación neta de utilidades.
- Alto rendimiento: Con un TIR del 81%, el proyecto es extremadamente rentable, superando por un amplio margen las expectativas promedio de retorno en proyectos similares.
- Generación de valor: Un VAN positivo asegura que el proyecto no solo cubre sus costos, sino que también contribuye significativamente al crecimiento del patrimonio de los inversionistas.
- Crecimiento sostenido: Los flujos de caja positivos y crecientes muestran que el proyecto tiene el potencial de mantenerse rentable y expandirse a lo largo del tiempo.

Este análisis revela que el proyecto es financieramente viable, altamente rentable y seguro desde el punto de vista del riesgo. Los resultados proyectados reflejan una capacidad sobresaliente para generar utilidades, cubrir costos y maximizar el retorno sobre la inversión.

Si los supuestos en los que se basan las proyecciones son precisos y sostenibles, este proyecto representa una excelente oportunidad de inversión.

Conclusiones

Con respecto al diagnóstico situacional, se confirmó que la disminución en las ventas de Casa Viva está relacionada con la falta de adaptación a las nuevas tendencias de mercado y a cambios en las preferencias de los consumidores. Esto resalta la necesidad urgente de reinventar su modelo de negocio para mantenerse competitivo en el mercado de diseño de interiores en Ibarra.

La Contribución del Modelo Canvas en su análisis realizado permitió identificar y priorizar áreas clave del modelo de negocio de Casa Viva:

Propuesta de Valor

Se identificó la necesidad de integrar herramientas tecnológicas innovadoras como el diseño digital, servicios postventa personalizados y la mejora de la experiencia del cliente. Estas estrategias buscan diferenciar a Casa Viva en un mercado cada vez más competitivo.

Segmentación de Clientes

La metodología destacó la importancia de dirigirse a segmentos específicos, incluyendo clientes particulares, arquitectos y contratistas, para maximizar la efectividad de las estrategias de marketing y fidelización.

Canales de Distribución

El análisis evidenció la oportunidad de diversificar los canales de venta mediante una tienda en línea y redes sociales, incrementando la accesibilidad de los productos y servicios. Estas medidas fortalecerán la presencia de Casa Viva en el mercado digital.

Mientras las decisiones estratégicas basadas en el análisis facilitaron la formulación de estrategias enfocadas en modernizar el modelo de negocio:

Modernización Tecnológica

La implementación de herramientas digitales para visualización de proyectos y diseño de interiores permitirá a Casa Viva ofrecer una experiencia más atractiva y confiable para sus clientes.

Diversificación de Canales de Venta

La creación de una tienda en línea y el uso de redes sociales mejorarán la visibilidad de la empresa y ampliarán su alcance en el mercado.

Fortalecimiento de la Relación con el Cliente

La creación de una base de datos permitirá personalizar las ofertas y mejorar el servicio postventa, lo cual reforzará la fidelización de los clientes.

En cuanto a los resultados clave del análisis interno se reconocieron fortalezas como la experiencia en diseño de interiores y la buena reputación local. Sin embargo, también se identificaron debilidades críticas, como la falta de presencia digital y un modelo de negocio tradicional. Estas debilidades justifican la necesidad de implementar estrategias de innovación y digitalización para mantener la competitividad.

La innovación continua de Casa Viva ha demostrado un compromiso con la innovación en sus productos y servicios, lo que le permitirá adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores. La incorporación de tendencias actuales en diseño, así como la personalización y asesoramiento en el proceso de compra, aseguran una ventaja competitiva sostenible.

Y el impacto de las estrategias en la competitividad formuladas en este plan de negocio no solo permitirán que Casa Viva recupere su posicionamiento en el mercado local, sino que también aseguran su sostenibilidad a largo plazo al adaptarse a las nuevas demandas del mercado mediante:

Propuesta de Valor: Ofrecer productos diferenciados, servicios tecnológicos innovadores y una experiencia de cliente única, lo que consolida a Casa Viva como un referente de confianza en Ibarra.

Relación Personalizada con el Cliente: Mejorar la experiencia del cliente y ofrecer un seguimiento postventa eficaz fomentará la fidelización y confianza en la marca.

Ventaja Competitiva mediante Tecnología: La adopción de herramientas digitales crea un factor diferenciador que refuerza la propuesta de valor, atrae a nuevos clientes y genera mayores ingresos.

Este análisis responde directamente a la pregunta de investigación al proponer una reinversión del modelo de negocio basada en la modernización tecnológica, la diversificación de canales de venta y el fortalecimiento de la relación con el cliente. Estas estrategias permiten a Casa Viva adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y enfrentar con éxito a sus competidores.

A través de la diversificación de productos y servicios, la optimización de procesos y el enfoque en la experiencia del cliente, Casa Viva está posicionada para asegurar su sostenibilidad financiera y operativa. Estas acciones no solo permitirán recuperar las ventas, sino también fomentar el crecimiento continuo en el largo plazo.

El plan de negocio desarrollado con la metodología Canvas representa una guía estructurada para la reinversión de Casa Viva. Las estrategias propuestas, enfocadas en la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la relación con los clientes y la diversificación de canales, posicionan a la empresa para enfrentar los desafíos del mercado y capitalizar las oportunidades emergentes. Esto asegura la competitividad y rentabilidad sostenibles de Casa Viva en el mercado local de diseño de interiores.

Referencias

- Banco central del Ecuador. 2024. “La economía reportó un crecimiento interanual de 1,2% en el primer trimestre de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios”. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-reporto-un-crecimiento-de-1-2-en-el-primer-trimestre-de-2024-por-una-reduccion-de-las-importaciones-y-una-acumulacion-de-inventarios>
- . 2024. “Condiciones de financiamiento para PYMES”. www.banecuador.fin.ec
- . 2024. “Informe de coyuntura económica del Ecuador”. www.bce.fin.ec
- . 2024. “Cuentas Nacionales correspondientes al cuarto trimestre de 2023 y previsión de crecimiento 2024”. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616>
- . 2024. “Crédito Microempresa general”. <https://www.banecuador.fin.ec/informacion-general/tasas-de-interes/>
- . 2024. “Programación Macroeconómica sector real 2024-2027”. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_042024.pdf
- Cámara de Comercio de Imbabura. 2024. “Informe sobre proyectos inmobiliarios y empresas del sector en la provincia de Imbabura”.
- Chesbrough, Henry. 2010. “Business Model Innovation: Opportunities and Barriers”. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 354-363.
- David, Fred. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Drucker, Peter. (2016). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge.
- Ekos. 2024. “Distribución de materiales de construcción en Ecuador”. *Revista Ekos*.
- Hernández, J. 2022. *Modelos de Negocio Innovadores y Sostenibilidad Empresarial*. Editorial Porrúa.
- INEC. 2023. *Informe de participación económica de la población de Imbabura*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kotler, Philip, Kevin Keller, Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2019). “Marketing Management”. Pearson.
- Lalinde, Carlos y Eduardo Hernández. 2022. “Canvas: una herramienta valiosa para emprendedores.” En *Medios Nativos Digitales*, editado por Johanna Muñoz Lalinde y Tatiana Velásquez Archibold, 1–18. Editorial Universidad del Norte. <https://doi.org/10.2307/j.ctv32vqfwh.5>
- Leslie K. Beintner. 2010. *Contabilidad Financiera*, Nueva York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. 2023. “Normas y regulaciones para la construcción en Ecuador”. MIDUVI.
- OECD. 2021. “Digitalisation and SMEs: Opportunities and Challenges”. *OECD iLibrary*.

- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. (2011). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, Michael. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business School Publishing.
- . 1980. “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. *Free Press*.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. 2023. “Estudio inclusión financiera en el Ecuador 2023” <https://www.rfd.org.ec/blog/ultimo-estudio-sobre-la-inclusion-financiera-en-el-ecuador-2023>
- . 2023. “Acceso al crédito formal en Ecuador”. www.rfd.org.ec
- Servicio de Rentas Internas (SRI). 2023. “Obligaciones tributarias para empresas en Ecuador”.
- Richard Stutely, 2010. *Comunicación con los números*. Quito: Ediecuatorial.
- Slack, Nigel, Stuart Chambers y Robert Johnston. 2010. *Operations Management*. Inglaterra: Pearson Education.
- Stephen A. Ross. 2010. *Finanzas Corporativas*, Nueva York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stettinius, Wallace. 2009. *Plan de negocio*. Editorial Norma.
- World Bank Group. 2024. “Global Economics Prospects”. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>