



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE
INGENIERO COMERCIAL**

CASO DE ESTUDIO

**ANÁLISIS DEL NEGOCIO 'TODO A 5 DÓLARES': RENTABILIDAD Y
ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO**

**AUTOR
FLAVIO MARCELO IZA LEÓN**

**GUAYAQUIL
2025**

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Trabajo de Investigación Caso de Estudio.

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Student Paper

1%

2

Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Student Paper

1%

3

issuu.com

Internet Source

1%

4

Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS

Student Paper

1%

5

dspace.unl.edu.ec

Internet Source

1%

6

repositorio.undac.edu.pe

Internet Source

1%

7

repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

1%

8

ojs.unipamplona.edu.co

Internet Source

1%



Verificado digitalmente por:
CHRISTIAN XAVIER
PROANO PIEDRA

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado Flavio Marcelo Iza León, declaro bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, “Análisis del negocio ‘Todo a 5 dólares’: rentabilidad y estrategias de abastecimiento”, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



FLAVIO MARCELO IZA LEÓN

C.I. 1207111558

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía constante y darme la fortaleza necesaria para llevar a cabo este proyecto con amor y dedicación.

En cada paso de este proceso se refleja mi deseo de salir adelante, el esfuerzo de cada desarrollo.

A mi familia, por ser siempre mi refugio e inspiración en cada decisión que tomo. Su apoyo incondicional ha sido fundamental en este camino, enseñándome que la unión y el amor familiar son claves para salir adelante

A mis compañeros de clase, por ser un verdadero equipo. Siempre los recordaré con emoción, desde el inicio de esta aventura hasta alcanzar nuestro gran sueño: ser titulados como Ingenieros Comerciales. Cada logro alcanzado es fruto del esfuerzo compartido y la dedicación que todos pusimos en este desafío.

Finalmente, a mi tutor, por su guía invaluable y por cada enseñanza impartida a lo largo de este proceso. Su apoyo ha sido necesario para lograr este objetivo, y siempre llevaré sus consejos.

FLAVIO MARCELO IZA LEÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, la salud y las fuerzas que me ha brindado para llegar a este importante paso. Sin Su guía y bendición, este logro no habría sido posible.

A mi madre y mi hermano, quienes han sido mi mayor fortaleza y motivación para nunca rendirme. Aunque el camino no ha sido fácil, cada sacrificio realizado ha valido la pena, demostrando que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Recuerdo cuando comencé este viaje, lleno de miedos e incertidumbre, sin saber si sería capaz de lograrlo. Hoy, gracias al apoyo incondicional de mi familia, puedo decir con orgullo y fe que es posible alcanzar ese tan anhelado título universitario.

A mi tutor, quien ha sido una pieza fundamental en este proceso. Sus consejos y pautas fueron esenciales para terminar este trabajo.

No me queda más que expresar mi sincera gratitud a todos.

FLAVIO MARCELO IZA LEÓN

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE SIMILITUD	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problemática.....	6
1.3. Objetivos de investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	7
1.4. Preguntas de investigación	8
1.5. Descripción del caso de estudio.....	8
II. ANÁLISIS	10
2.1. Análisis FODA del negocio “Todo a 5 dólares”	10
2.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	14
2.3. Estructura de costos y los márgenes de rentabilidad del negocio “Todo a 5 dólares”	17
2.4. Estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios utilizadas del negocio “Todo a 5 dólares”	19
III. PROPUESTA	23
3.1. Introducción a la propuesta	23
3.2. Definición del problema a solucionar	23
3.3. Estrategias de abastecimiento y optimización de inventarios.....	23
3.4. Optimización de costos y rentabilidad	24
3.5. Estrategia de expansión y digitalización	25

3.6.	KPI asociados:.....	25
3.7.	Análisis financiero y de factibilidad.....	26
3.8.	Conclusiones y plan de acción.....	27
IV.	CONCLUSIONES.....	29
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

I. INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio “Todo a 5 dólares” ha experimentado un crecimiento sostenido en diversas localidades, especialmente en los cantones de las provincias de Los Ríos y Guayas, en Ecuador. Este formato comercial se basa en la adquisición de productos en grandes volúmenes desde mercados mayoristas de países como China, Perú, Colombia y Ecuador, permitiendo a los comerciantes fijar un precio uniforme de venta al público. Entre los artículos más demandados se encuentran prendas de vestir, accesorios y pequeños dispositivos tecnológicos, los cuales, gracias a una estrategia de abastecimiento eficiente, logran mantener un margen de rentabilidad favorable (Gaitán y Golovina, 2021). La clave del éxito radica en la venta masiva, ya que aunque algunas unidades generan ganancias reducidas, el volumen comercializado compensa con creces estos márgenes, resultando en una rentabilidad mensual superior al 40 % de la inversión inicial.

El análisis del modelo de negocio “Todo a 5 dólares” encuentra su fundamento teórico en principios económicos y administrativos que explican la estructura de costos, la gestión de inventarios y la optimización de estrategias de abastecimiento (Buele et al., 2020). La teoría de los costos de transacción proporciona un marco para comprender cómo la reducción de intermediarios y la compra en grandes volúmenes impactan en la eficiencia operativa (Rizzo-Mena et al., 2024). Por otro lado, la teoría de la ventaja competitiva sugiere que la diferenciación basada en precios accesibles y una oferta diversificada permite captar una mayor cuota de mercado, lo que respalda la viabilidad de este tipo de comercio (Ramos et al., 2020). Desde una perspectiva logística, la teoría del just in time resulta relevante, dado que la rotación constante de inventarios minimiza costos de almacenamiento y asegura disponibilidad de productos (Valencia et al., 2020). Estos enfoques teóricos permiten sustentar la pertinencia del estudio, ya que facilitan la identificación de factores que influyen en la rentabilidad y proporcionan bases para proponer mejoras en la administración de recursos.

A nivel práctico, la relevancia del estudio se fundamenta en el éxito de modelos comerciales similares en distintos países, donde las tiendas de precios fijos han logrado consolidarse como alternativas rentables y sostenibles. En mercados como Estados Unidos, cadenas como Dollar Tree han demostrado que la estrategia de

costos bajos, combinada con una gestión eficiente de abastecimiento, permite mantener márgenes de ganancia positivos (Chávez, 2020). En Asia, formatos de negocio como Daiso han logrado expandirse con una propuesta de valor basada en la comercialización de productos asequibles sin comprometer la calidad percibida por el consumidor (Torres y Sanabria, 2023). Estos casos de éxito evidencian que la combinación de estrategias logísticas bien estructuradas y un control riguroso de costos operativos contribuyen a la sostenibilidad de negocios con precios fijos, lo que hace pertinente analizar su aplicación en Ecuador. Este estudio permite evaluar cómo factores como la procedencia de la mercadería, los costos de importación y la administración del inventario influyen en la rentabilidad, brindando insumos para optimizar la operatividad de estos emprendimientos en el contexto local.

Desde una perspectiva social, la importancia de este estudio radica en su impacto en el acceso a bienes de consumo a precios asequibles, lo que beneficia a sectores de la población con menor poder adquisitivo. El modelo “Todo a 5 dólares” representa una alternativa comercial que permite a los consumidores adquirir productos de primera necesidad, ropa y artículos tecnológicos a costos accesibles, favoreciendo su economía doméstica (Garzón et al., 2024). Además, la consolidación de estos negocios genera empleo en distintas áreas, desde la comercialización hasta la logística y distribución, contribuyendo al fortalecimiento del tejido productivo local. La formalización y optimización de estos emprendimientos también pueden incentivar la generación de políticas públicas orientadas a la regulación y apoyo de pequeños comerciantes, promoviendo un desarrollo más equitativo en el sector minorista (Garzón et al., 2024). Evaluar la sostenibilidad de estos formatos comerciales no solo favorece a los emprendedores, sino que también permite mejorar la oferta de productos accesibles para los consumidores, fortaleciendo el dinamismo del comercio en diversas localidades.

En el ámbito personal, este estudio representa una oportunidad para profundizar en la comprensión de estrategias comerciales aplicadas a negocios de bajo costo y su impacto en la rentabilidad. La exploración de modelos de abastecimiento y la evaluación de estructuras de costos permiten desarrollar habilidades analíticas aplicables a la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos. Además, la investigación ofrece la posibilidad de contribuir con conocimientos que puedan ser utilizados por emprendedores

interesados en mejorar sus procesos operativos y garantizar la sostenibilidad de sus negocios. El análisis detallado de este modelo comercial permite generar propuestas de optimización que pueden ser replicadas en otros sectores, aportando herramientas valiosas para la gestión eficiente de recursos. Este estudio no solo fortalece el conocimiento académico en materia de comercialización y logística, sino que también brinda la oportunidad de generar un impacto positivo en el desarrollo de estrategias comerciales más eficientes en el contexto ecuatoriano.

1.1. Antecedentes

A nivel global, los formatos comerciales de precios fijos han demostrado ser altamente rentables, especialmente en mercados emergentes y en economías con altos índices de consumo masivo. En países como Estados Unidos y China, las tiendas de bajo costo han incrementado su presencia, representando un segmento de mercado con un crecimiento superior al 10 % anual. En la última década, las cadenas de tiendas de un solo precio han incrementado su facturación global, impulsadas por estrategias de adquisición eficientes y una optimización en la gestión de costos operativos (CCQ, 2024). Se estima que, en mercados altamente competitivos, los márgenes de ganancia pueden oscilar entre el 30 % y el 50 %, dependiendo del tipo de producto y las economías de escala logradas a través de la importación en grandes volúmenes (CCG, 2024).

En América Latina, la adopción de este modelo de negocio ha ido en aumento, respondiendo a las necesidades de consumidores con un poder adquisitivo limitado pero con una demanda creciente de productos asequibles. Países como México, Argentina y Brasil han visto un crecimiento acelerado de tiendas de precios únicos, alcanzando incrementos en sus ingresos de entre el 15 % y el 20 % en los últimos cinco años (Rolón, 2024). La clave de su éxito en la región radica en la posibilidad de ofrecer productos importados a precios competitivos, sin afectar significativamente la percepción de calidad por parte del consumidor. En mercados donde la inflación afecta el poder de compra, estas tiendas se convierten en una alternativa viable para adquirir artículos de uso cotidiano sin incurrir en gastos excesivos, lo que explica su expansión sostenida en la región (Cardona et al., 2020).

En Ecuador, el crecimiento de estos comercios ha sido notorio, especialmente en zonas urbanas y semirurales donde la competencia con grandes cadenas es

menor. El modelo “Todo a 5 dólares” se ha posicionado como una opción accesible para consumidores que buscan variedad sin comprometer su presupuesto. Se estima que el 60 % de los artículos comercializados en este formato provienen de importaciones directas, mientras que el 40 % restante corresponde a productos nacionales adquiridos a fabricantes locales o distribuidores mayoristas. A nivel operativo, estos negocios han logrado sostenerse gracias a estrategias de logística optimizadas, donde los costos de transporte y etiquetado representan un porcentaje menor en la estructura de precios (Alcaciega et al., 2023). Con una demanda en constante crecimiento, los emprendedores que han apostado por esta modalidad comercial han logrado consolidar ingresos estables, con márgenes de ganancia que varían según el tipo de producto (Cerezo et al., 2023).

El caso específico del negocio “Todo a 5” en el cantón Echeandía, provincia de Bolívar, refleja el potencial de este modelo en mercados locales. Con un enfoque en la comercialización de prendas de vestir y artículos tecnológicos, este emprendimiento ha logrado establecerse mediante la compra mayorista de productos a costos competitivos. Un análisis detallado de la estructura de precios muestra que, en promedio, una blusa adquirida al por mayor tiene un costo de \$2,20, permitiendo una ganancia de \$2,80 por unidad vendida. En otros productos como colchas y sábanas, los márgenes de beneficio pueden ser menores, pero la estrategia de venta masiva compensa las diferencias. Con costos adicionales por etiquetado y transporte que oscilan entre \$0,12 y \$0,36 por prenda, la rentabilidad del negocio se mantiene en niveles óptimos, demostrando la viabilidad de este tipo de emprendimientos en el contexto ecuatoriano.

El análisis del modelo de negocio “Todo a 5 dólares” reviste importancia por su impacto en la dinámica comercial y su potencial para ofrecer productos accesibles sin comprometer la rentabilidad de los emprendedores. Este estudio permite comprender cómo la fijación de un precio único influye en la sostenibilidad financiera y qué estrategias de abastecimiento resultan más eficientes para mantener márgenes de ganancia favorables. La relevancia del caso radica en la identificación de oportunidades para optimizar la gestión de costos y mejorar la logística de aprovisionamiento, factores clave en la estabilidad y expansión de este tipo de emprendimientos. En un contexto donde la competencia es cada vez más exigente y el acceso a productos económicos representa un factor determinante en la decisión

de compra, el análisis de estos negocios proporciona información valiosa para fortalecer su estructura operativa. Además, este estudio contribuye a la identificación de prácticas comerciales que favorezcan la estabilidad financiera y la competitividad de los pequeños empresarios, promoviendo modelos de gestión más eficientes y sostenibles en el tiempo.

Los principales beneficiarios de esta investigación son los emprendedores que operan bajo el esquema de precios fijos, ya que el estudio les proporciona herramientas para optimizar su estructura de costos, mejorar su gestión de inventarios y fortalecer sus estrategias de abastecimiento. Al comprender cómo maximizar la rentabilidad a través de compras en volumen, estos comerciantes pueden tomar decisiones informadas que les permitan incrementar su margen de ganancia sin afectar la accesibilidad de los productos para los clientes. Asimismo, los proveedores mayoristas encuentran en este análisis una fuente de información que les permite ajustar su oferta a la demanda de este sector, facilitando condiciones más competitivas en términos de precios y logística. La aplicación de estrategias eficientes en la adquisición de mercadería y la administración de inventarios contribuye a la sostenibilidad del negocio, permitiendo que los dueños de estos establecimientos mantengan un equilibrio entre costos operativos y beneficios económicos.

De manera indirecta, este estudio impacta a un espectro más amplio de actores dentro del ecosistema comercial, incluyendo a los consumidores, quienes se benefician del acceso a una oferta variada de productos a precios asequibles. La estabilidad y crecimiento de estos negocios generan empleo en áreas relacionadas con la distribución, el almacenamiento y la venta al por menor, promoviendo oportunidades laborales en sectores de comercio y logística. Además, los intermediarios financieros y los inversionistas interesados en modelos de negocio de bajo costo pueden utilizar los hallazgos de esta investigación para evaluar el potencial de expansión de este tipo de emprendimientos. Finalmente, este estudio proporciona información relevante para entidades gubernamentales y organismos de apoyo al emprendimiento, permitiéndoles diseñar políticas y estrategias que fomenten el crecimiento de pequeños negocios, impulsando la economía local y promoviendo la formalización de este tipo de actividades comerciales.

1.2. Problemática

El problema central de la investigación radica en la necesidad de evaluar la rentabilidad y las estrategias de abastecimiento utilizadas en el modelo de negocio “Todo a 5 dólares” en Ecuador, dado que su éxito depende de la capacidad para mantener costos bajos y márgenes de ganancia adecuados. Este tipo de emprendimiento opera con un esquema de precios fijos que, si bien facilita la comercialización y genera atractivo para los consumidores, también plantea desafíos en términos de sostenibilidad financiera (Zumba et al., 2023). La falta de un análisis estructurado sobre la viabilidad de este formato comercial impide determinar con precisión los factores que inciden en su rentabilidad y qué aspectos podrían optimizarse para garantizar su permanencia en el mercado (Sarduy y Intriago, 2022). La ausencia de información detallada sobre la relación entre costos de adquisición, logística y operatividad genera incertidumbre en quienes gestionan estos negocios, dificultando la toma de decisiones estratégicas en un entorno comercial altamente competitivo y afectado por fluctuaciones económicas (Valencia et al., 2020).

Las causas de este problema están vinculadas a la dependencia de importaciones desde mercados internacionales, lo que expone a los comerciantes a variaciones en los costos de adquisición, tarifas arancelarias y costos logísticos (Fragoso y Pineda, 2021). La fluctuación de precios en origen, las regulaciones aduaneras y los tiempos de entrega afectan directamente la estabilidad del modelo de negocio, limitando la capacidad de mantener márgenes de rentabilidad constantes (Peralta y Becerra, 2023). Además, la competencia en el sector de ventas minoristas obliga a los emprendedores a reducir costos operativos, lo que muchas veces se traduce en limitaciones en la diversificación del inventario y restricciones en la oferta de productos con mayor valor agregado. A esto se suman las dificultades en la gestión de inventarios, donde un manejo ineficiente de existencias puede generar sobre costos por almacenamiento o pérdidas por falta de rotación de mercancía, afectando la sostenibilidad de estos negocios en el mediano plazo (Portillo et al., 2021).

Los efectos de esta problemática se reflejan en la incertidumbre financiera de los comerciantes que operan bajo este esquema, quienes enfrentan márgenes de ganancia variables que dependen de factores externos como costos de importación y logística. La falta de estrategias claras en la gestión de abastecimiento y costos puede

derivar en la disminución de la rentabilidad e incluso en el cierre de establecimientos que no logran sostener sus operaciones en el tiempo (Díaz-Vega y Ospina-Ospina, 2023). A nivel comercial, la inestabilidad en la oferta de productos puede afectar la fidelización de clientes, reduciendo el atractivo del modelo de precios fijos y obligando a los negocios a buscar alternativas que pueden no ser sostenibles. Asimismo, la falta de un análisis estructurado sobre la rentabilidad del formato impide la identificación de oportunidades de mejora que permitan optimizar la administración de recursos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, lo que pone en riesgo la continuidad de este tipo de emprendimientos en el mercado ecuatoriano (Solís, 2021).

En función de esta problemática, surge la necesidad de formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la rentabilidad del modelo de negocio “Todo a 5 dólares” y qué estrategias de abastecimiento pueden optimizarse para mejorar su sostenibilidad en Ecuador? Esta interrogante busca abordar tanto la estructura de costos como los procesos de adquisición y distribución, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a la estabilidad y crecimiento de estos negocios. A partir del análisis de estas variables, se espera obtener información que permita a los comerciantes tomar decisiones más informadas y establecer mecanismos que fortalezcan la competitividad del modelo en un entorno económico dinámico y desafiante.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la rentabilidad y las estrategias de abastecimiento del modelo de negocio 'Todo a 5 dólares' en el mercado ecuatoriano, con el fin de determinar su viabilidad económica, identificar oportunidades de optimización en la gestión de costos y proveedores, y proponer recomendaciones estratégicas para mejorar su competitividad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la estructura de costos y los márgenes de rentabilidad del modelo “Todo a 5 dólares”, considerando variables como costos de adquisición, logística, impuestos y operatividad.

- Identificar y evaluar las estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios utilizadas en este tipo de negocio, examinando su impacto en la competitividad y sostenibilidad financiera.
- Proponer mejoras en la gestión de costos y abastecimiento a partir del análisis de modelos similares y tendencias del mercado, con el objetivo de optimizar la rentabilidad del negocio.

1.4. Preguntas de investigación

A partir de los objetivos específicos del estudio de caso, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la estructura de costos del modelo de negocio “Todo a 5 dólares” y cómo influyen los costos de adquisición, logística, impuestos y operatividad en sus márgenes de rentabilidad?
2. ¿Qué estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios se emplean en este tipo de negocio y cómo impactan en la competitividad y sostenibilidad financiera del emprendimiento?
3. ¿Qué mejoras pueden implementarse en la gestión de costos y abastecimiento a partir del análisis de modelos similares y tendencias del mercado para optimizar la rentabilidad del negocio?

1.5. Descripción del caso de estudio

El modelo de negocio “Todo a 5 dólares” ha emergido como una alternativa comercial viable en diversas localidades de Ecuador, particularmente en los cantones de las provincias de Los Ríos y Guayas. Su funcionamiento se basa en la adquisición de productos a precios mayoristas desde mercados internacionales como China, Perú y Colombia, así como de proveedores nacionales, permitiendo ofrecer una amplia variedad de artículos a un precio fijo. La oferta abarca prendas de vestir, accesorios y dispositivos tecnológicos, los cuales se comercializan con un margen de ganancia que varía según el tipo de artículo y la estrategia de abastecimiento. La clave del éxito de este formato radica en la compra en grandes volúmenes, lo que facilita la reducción de costos unitarios y permite establecer precios competitivos sin comprometer la rentabilidad. La sostenibilidad del negocio depende de una administración eficiente de inventarios, una logística bien estructurada y una estrategia de comercialización

que impulse la rotación constante de mercancía, asegurando así ingresos sostenibles a lo largo del tiempo.

El estudio del caso de un negocio de este tipo, ubicado en el cantón Echeandía, en la provincia de Bolívar, permite comprender cómo la estructura de costos y las estrategias de abastecimiento influyen en su desempeño financiero. La rentabilidad se basa en márgenes que varían según el producto, oscilando entre un 50 % en algunas prendas y menores porcentajes en artículos de mayor volumen, compensando la diferencia a través de la venta masiva. El costo de adquisición de una blusa al por mayor, incluyendo transporte y logística, es de \$2,20, lo que permite fijar un precio de venta de \$5 con una ganancia de \$2,80 por unidad. En otros casos, como en colchas y sábanas, la rentabilidad es menor, pero el alto número de transacciones diarias asegura ingresos constantes. Además, factores como etiquetado y envíos generan costos adicionales, que deben ser optimizados para evitar afectar la utilidad final. La importancia de analizar este modelo radica en la identificación de oportunidades para mejorar la gestión operativa, optimizar la relación con proveedores y fortalecer la competitividad del negocio en el mercado ecuatoriano, garantizando su estabilidad a largo plazo.

II. ANÁLISIS

2.1. Análisis FODA del negocio “Todo a 5 dólares”

El análisis FODA del negocio “Todo a 5 dólares” permite identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño y competitividad en el mercado ecuatoriano. A través de esta herramienta, es posible reconocer las fortalezas que respaldan su operatividad, las oportunidades que pueden potenciar su crecimiento, las debilidades que requieren atención para optimizar su eficiencia y las amenazas que podrían afectar su sostenibilidad a largo plazo (Mollo, 2023). La evaluación de estos aspectos proporciona una visión integral del modelo de negocio, facilitando la formulación de estrategias que permitan mejorar su rentabilidad, fortalecer su posición en el sector y garantizar su estabilidad frente a los constantes cambios en el entorno comercial (Huilcapi y Gallegos, 2020).

Fortalezas

1. **Modelo de negocio accesible:** La estrategia de precio fijo facilita la compra impulsiva y atrae a consumidores de diversos segmentos económicos.
2. **Bajo costo de adquisición:** La compra en grandes volúmenes a proveedores nacionales e internacionales permite obtener productos a precios competitivos, garantizando márgenes de rentabilidad atractivos.
3. **Amplia variedad de productos:** La oferta incluye prendas de vestir, accesorios y artículos tecnológicos, diversificando las opciones para los clientes y aumentando la probabilidad de compra.
4. **Rotación constante de inventario:** La comercialización masiva asegura un flujo de ventas continuo, evitando acumulación de mercancía y minimizando riesgos de obsolescencia o deterioro.
5. **Flexibilidad operativa:** Al no depender de una sola categoría de productos, el negocio puede adaptar su inventario según tendencias del mercado y demanda de los consumidores.
6. **Presencia en diferentes localidades:** La expansión en cantones de las provincias de Los Ríos y Guayas incrementa el reconocimiento de marca y fortalece su posicionamiento en el mercado.

7. **Bajo costo de operación:** La estructura de gastos es reducida en comparación con otros formatos comerciales, permitiendo maximizar la rentabilidad con una inversión controlada.

Oportunidades

1. **Expansión a nuevos mercados:** La alta demanda de productos a precios accesibles permite considerar la apertura en otras provincias con características similares.
2. **Optimización de la cadena de suministro:** La negociación con proveedores para reducir tiempos de entrega y costos logísticos puede mejorar la eficiencia operativa.
3. **Implementación de estrategias digitales:** La venta en línea y el uso de redes sociales podrían ampliar la base de clientes y mejorar la experiencia de compra.
4. **Aprovechamiento de tendencias de consumo:** La creciente preferencia por opciones económicas brinda la oportunidad de consolidar la marca en segmentos con alto potencial de crecimiento.
5. **Diversificación de productos:** La incorporación de nuevas líneas de mercadería puede generar mayores ingresos y atraer distintos perfiles de compradores.
6. **Acceso a financiamiento:** La posibilidad de obtener créditos comerciales o alianzas estratégicas con proveedores mejoraría la capacidad de compra y la expansión del negocio.
7. **Fortalecimiento de la fidelización de clientes:** La creación de programas de descuentos o promociones para compradores frecuentes podría incentivar la recurrencia en las compras.

Debilidades

1. **Dependencia de proveedores externos:** La adquisición de productos en mercados internacionales expone al negocio a fluctuaciones de precios, demoras en entregas y cambios en políticas aduaneras.

2. **Margen de ganancia variable:** La rentabilidad depende de la compra en grandes volúmenes, lo que puede generar presión en la liquidez del negocio.
3. **Limitaciones en diferenciación:** La estrategia de precio único reduce la posibilidad de competir por calidad o exclusividad, restringiendo la percepción de valor agregado.
4. **Costos de importación y logística:** Los gastos asociados al transporte y aranceles pueden afectar los márgenes de ganancia si no se gestionan adecuadamente.
5. **Falta de formalización en algunos procesos:** La ausencia de herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y ventas puede dificultar el control operativo.
6. **Riesgo de stock obsoleto:** La adquisición de grandes cantidades de productos implica el desafío de mantener la rotación constante para evitar pérdidas por acumulación de mercancía.
7. **Falta de presencia en plataformas digitales:** La ausencia de canales de venta en línea limita el alcance del negocio y reduce su competitividad frente a formatos modernos de comercio.

Amenazas

1. **Competencia creciente:** La aparición de negocios similares o formatos comerciales con propuestas de valor diferenciadas puede reducir la cuota de mercado.
2. **Variabilidad en el tipo de cambio:** Las fluctuaciones en la moneda pueden impactar el costo de adquisición de productos importados, afectando la estabilidad de precios.
3. **Cambios en regulaciones comerciales:** Ajustes en políticas de importación, tributación o restricciones aduaneras pueden aumentar los costos operativos y limitar el abastecimiento.
4. **Preferencias de los consumidores:** La evolución de hábitos de compra hacia modelos de comercio electrónico podría afectar la afluencia de clientes en tiendas físicas.

5. **Inflación y crisis económica:** Factores macroeconómicos pueden impactar el poder adquisitivo de los consumidores, reduciendo la demanda de productos no esenciales.
6. **Dificultades en la reposición de inventario:** Problemas en la cadena de suministro pueden generar desabastecimiento y afectar la continuidad del negocio.
7. **Riesgos en la calidad de los productos:** La falta de control sobre la procedencia de la mercancía puede derivar en artículos defectuosos o de baja calidad, afectando la percepción del negocio.

Del análisis FODA del negocio “Todo a 5 dólares” se concluye que su fortaleza radica en su modelo accesible, basado en precios fijos y una oferta variada que facilita la compra impulsiva y el consumo masivo. La estrategia de compra en grandes volúmenes garantiza costos bajos y permite márgenes de rentabilidad atractivos, mientras que la flexibilidad operativa le otorga capacidad de adaptación a las tendencias del mercado. Además, la presencia en diversas localidades fortalece su posicionamiento y le permite captar una base de clientes amplia. Sin embargo, la sostenibilidad del negocio depende de su capacidad para gestionar eficientemente el inventario, optimizar su estructura de costos y reducir el riesgo de acumulación de mercancía sin rotación.

Las oportunidades identificadas muestran un margen de crecimiento significativo mediante la expansión a nuevos mercados, el fortalecimiento de la cadena de suministro y la incorporación de estrategias digitales que optimicen la comercialización y la fidelización de clientes. La diversificación de productos y el acceso a financiamiento pueden mejorar la rentabilidad, siempre que se gestione adecuadamente la liquidez y se mantenga el control de costos. No obstante, las debilidades evidenciadas, como la dependencia de proveedores internacionales, la falta de diferenciación y los altos costos logísticos, representan desafíos que requieren estrategias concretas para minimizar su impacto en la operatividad del negocio.

Las amenazas externas presentan riesgos asociados a factores macroeconómicos y cambios en regulaciones comerciales, los cuales pueden afectar la estabilidad de costos y el abastecimiento de mercancía. La competencia creciente

en el sector y la evolución de los hábitos de compra hacia modelos digitales generan la necesidad de innovar en la forma de comercialización, incorporando plataformas en línea y estrategias de promoción que fortalezcan la presencia de la marca. Adicionalmente, la volatilidad del tipo de cambio y la inflación pueden repercutir en la estructura de precios, reduciendo la capacidad del negocio para mantener su propuesta de valor sin afectar la rentabilidad.

En función de este análisis, se concluye que el negocio “Todo a 5 dólares” cuenta con un modelo rentable y con potencial de crecimiento, pero requiere optimizar su gestión de inventarios, fortalecer la relación con proveedores estratégicos y explorar nuevas estrategias de comercialización para mejorar su competitividad. La implementación de herramientas digitales, la optimización logística y la diferenciación en la oferta serán clave para garantizar su sostenibilidad en un entorno de constante evolución y creciente competencia.

2.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar la competitividad de un sector y la capacidad de una empresa para mantener su rentabilidad en el tiempo (Novillo-Orozco et al., 2023). Este enfoque evalúa cinco factores clave que influyen en la dinámica del mercado: el poder de negociación de los proveedores, la influencia de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, la existencia de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores (Porter, 2020). Aplicar este modelo al negocio “Todo a 5 dólares” ayuda a comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta dentro del comercio minorista, permitiendo desarrollar estrategias que fortalezcan su posición y optimicen su rentabilidad en un entorno competitivo.

1. Poder de negociación de los proveedores

El negocio depende en gran medida de la importación de productos desde Perú, Colombia, China y Ecuador, lo que lo expone a variaciones en costos y tiempos de entrega. Los proveedores internacionales poseen un poder significativo, ya que controlan la disponibilidad, calidad y precios de la mercancía. Además, factores como regulaciones aduaneras, costos de importación y fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar la estabilidad del abastecimiento. Sin embargo, la compra en grandes volúmenes reduce en

cierta medida la influencia de los proveedores, permitiendo negociar mejores condiciones y optimizar costos logísticos.

2. Poder de negociación de los clientes

El modelo de precios fijos a cinco dólares genera una percepción de accesibilidad, pero también limita la capacidad de ajuste en función de la demanda. Los consumidores pueden optar por otros establecimientos que ofrezcan promociones o variedad de productos a precios similares, lo que aumenta su poder de negociación. Además, la facilidad para comparar opciones en plataformas digitales y tiendas físicas obliga al negocio a mantener una oferta atractiva, asegurando calidad y disponibilidad constante de mercancía. La fidelización de clientes a través de promociones o estrategias de marketing podría ser una alternativa para reducir esta presión.

3. Amenaza de nuevos entrantes

El comercio minorista de precios bajos es un sector accesible, lo que facilita la entrada de nuevos competidores. La inversión inicial no es elevada y la disponibilidad de proveedores internacionales permite que otros negocios adopten un modelo similar. Sin embargo, establecer relaciones sólidas con fabricantes y mantener un control eficiente sobre costos y logística puede ser una barrera para nuevos actores. La diferenciación a través de una oferta variada y una gestión optimizada del inventario es clave para mantenerse competitivo frente a posibles entrantes en el mercado.

4. Amenaza de productos sustitutos

Existen diversas alternativas de consumo que pueden reemplazar la oferta de este modelo de negocio, como tiendas de segunda mano, plataformas de comercio electrónico y mercados informales. La creciente digitalización del comercio permite a los consumidores acceder a productos con descuentos y opciones personalizadas, lo que representa un desafío para las tiendas físicas. La estrategia de venta en volumen y la rotación constante de inventarios pueden mitigar esta amenaza, asegurando una oferta atractiva y renovada que incentive la compra inmediata.

5. Rivalidad entre competidores

El sector minorista de bajo costo es altamente competitivo, con múltiples establecimientos que buscan captar la preferencia del consumidor. La presencia de mercados informales, tiendas de descuento y cadenas de distribución que ofrecen productos a precios similares intensifica la rivalidad. La diferenciación basada en una gestión eficiente del abastecimiento, una oferta diversificada y una atención al cliente que garantice una experiencia de compra satisfactoria puede marcar la diferencia frente a otros competidores. Además, la expansión a nuevas localidades y la integración de estrategias digitales pueden contribuir a fortalecer la posición del negocio en el mercado.

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado al negocio “Todo a 5 dólares”, se concluye que la sostenibilidad y rentabilidad del modelo dependen en gran medida de una gestión eficiente de costos y abastecimiento, así como de su capacidad para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. La influencia de los proveedores es significativa, dado que el negocio depende de importaciones, lo que lo expone a fluctuaciones en precios, costos logísticos y regulaciones aduaneras. No obstante, la compra en grandes volúmenes permite mitigar en parte este riesgo y negociar mejores condiciones comerciales. En cuanto a los clientes, su poder de negociación es alto, ya que pueden optar por otras opciones en el sector minorista de bajo costo, lo que obliga al negocio a mantener una oferta variada y un stock constantemente actualizado.

La amenaza de nuevos competidores es considerable, pues el modelo de precios fijos no requiere una inversión inicial elevada y puede replicarse con facilidad. Sin embargo, la clave para mantener una ventaja radica en la eficiencia operativa y en la relación con proveedores estratégicos que aseguren un abastecimiento estable y competitivo. Por otro lado, la existencia de productos sustitutos, como el comercio electrónico y tiendas de segunda mano, representa un desafío, ya que los consumidores pueden acceder a opciones similares sin necesidad de acudir a un punto de venta físico. Frente a esto, la rápida rotación del inventario y una experiencia de compra atractiva pueden generar fidelización y diferenciación en el mercado.

La rivalidad entre competidores es alta, dado que múltiples negocios buscan captar la preferencia del mismo segmento de clientes mediante estrategias de precio y volumen. La diferenciación no se basa en exclusividad de productos, sino en la capacidad de garantizar un flujo constante de mercancía, precios accesibles y una

oferta atractiva en términos de variedad y disponibilidad. En este contexto, la optimización logística, el fortalecimiento de relaciones con proveedores y la exploración de nuevos canales de distribución, como la venta digital, se presentan como factores clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

2.3. Estructura de costos y los márgenes de rentabilidad del negocio “Todo a 5 dólares”

Tabla 1. Estructura de costos y márgenes de rentabilidad del negocio "Todo a 5 dólares"

Producto	Costo por Docena (\$)	Venta por Docena (\$)	Ganancia por Docena (\$)	Costo por Unidad (\$)	Venta por Unidad (\$)	Ganancia por Unidad (\$)
Blusa	22.00	32.00	10.00	1.83	5.00	3.17
Pantalón	45.00	54.00	9.00	3.75	5.00	1.25
Vestido	36.00	46.00	10.00	3.00	5.00	2.00

Elaborado por: Iza (2025).

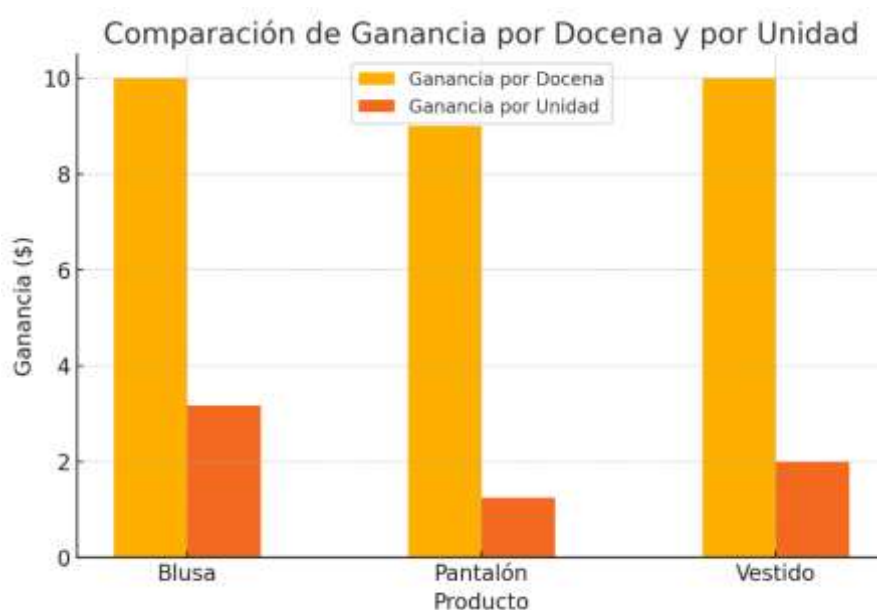
Tabla 2. Costos adicionales por logística y operatividad

Concepto	Costo por Docena (\$)	Costo por Unidad (\$)
Etiquetado	1.50	0.12
Envío (10-12 docenas)	12.00	0.36

Elaborado por: Iza (2025).

Estas tablas reflejan la estructura de costos y márgenes de rentabilidad del negocio, considerando costos de adquisición, precios de venta y gastos operativos adicionales.

Figura. 1. Estructura de costos



Elaborado por: Iza (2025).

La estructura de costos y los márgenes de rentabilidad del modelo de negocio “Todo a 5 dólares” están determinados por diversos factores que influyen en la sostenibilidad financiera y competitividad del emprendimiento. En este esquema comercial, la estrategia de fijación de precios permite una rotación constante del inventario, lo que garantiza un flujo de ingresos estable. Sin embargo, su viabilidad depende del control eficiente de los costos de adquisición, logística, impuestos y operatividad. Los precios de compra varían según el proveedor y la cantidad adquirida, lo que implica la necesidad de gestionar eficientemente el abastecimiento para mantener los márgenes de ganancia. En el análisis realizado, se observa que los costos de compra por docena de productos fluctúan entre \$22 y \$45, mientras que la venta en docena genera ingresos entre \$32 y \$54. Esto permite establecer márgenes de ganancia por docena que oscilan entre \$9 y \$10, dependiendo del artículo comercializado.

Desde la perspectiva de costos unitarios, el precio de adquisición de cada prenda, cuando se divide por docena, es relativamente bajo, lo que permite mantener el precio fijo de venta en \$5 sin comprometer la rentabilidad. Se identificó que la blusa es el producto con mayor margen de ganancia por unidad, alcanzando \$3.17, mientras que el pantalón reporta la menor rentabilidad con \$1.25 por unidad. Esto

refleja que la estructura de costos y precios debe ser evaluada constantemente para optimizar la oferta de productos y garantizar una rentabilidad equilibrada. A nivel logístico, los costos de transporte y etiquetado representan un porcentaje significativo dentro de la estructura de gastos. Por cada docena de productos, el etiquetado tiene un costo adicional de \$1.50, lo que equivale a \$0.12 por unidad, mientras que los envíos, considerando lotes de 10 a 12 docenas, añaden un costo de \$12, distribuyéndose en un promedio de \$0.36 por prenda.

En términos operativos, la estructura de costos también contempla gastos fijos y variables relacionados con el mantenimiento del negocio, tales como alquiler, servicios básicos y gestión de inventarios. Aunque estos costos no son elevados en comparación con otros modelos comerciales, su impacto en la rentabilidad depende del volumen de ventas alcanzado diariamente. Dado que el modelo “Todo a 5 dólares” se basa en la comercialización masiva, cualquier reducción en la rotación de productos puede afectar la sostenibilidad financiera del emprendimiento. Además, los impuestos aplicables a la importación y venta de productos representan un factor que debe ser considerado en la planificación financiera, ya que variaciones en aranceles pueden modificar la estructura de costos y reducir los márgenes de ganancia.

El análisis de la rentabilidad evidencia que los productos con menores costos de adquisición ofrecen mayores márgenes de ganancia, mientras que aquellos con costos más elevados presentan una rentabilidad reducida. Esto sugiere la necesidad de evaluar la composición del inventario y priorizar aquellos artículos que generen mayores ingresos netos. Asimismo, el control de costos logísticos y operativos se convierte en un aspecto clave para mantener la competitividad del negocio. La optimización de la cadena de suministro, mediante negociaciones con proveedores y estrategias de reducción de costos de importación, permitiría mejorar los márgenes de rentabilidad y garantizar la estabilidad del modelo de negocio en un entorno de alta competencia.

2.4. Estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios utilizadas del negocio “Todo a 5 dólares”

El negocio “Todo a 5 dólares” ha desarrollado estrategias de abastecimiento y administración de inventarios enfocadas en la compra de productos a bajo costo, priorizando la adquisición en grandes volúmenes para maximizar la rentabilidad. La

mercadería proviene de proveedores en Perú, Colombia, China y Ecuador, lo que permite diversificar la oferta de productos y mantener precios competitivos. Para garantizar la disponibilidad de stock, se realizan pedidos en lotes grandes, reduciendo costos unitarios y asegurando márgenes de ganancia estables. Sin embargo, esta estrategia presenta desafíos en cuanto a la rotación de inventarios y la gestión de costos logísticos.

A nivel operativo, la gestión de inventarios se basa en la rotación constante de mercancía, evitando la acumulación de productos que puedan generar pérdidas. La estrategia de abastecimiento sigue un modelo de reposición periódica, donde se realizan compras en función de la demanda estimada, asegurando que la tienda mantenga un flujo de ventas constante. Sin embargo, no se emplean herramientas tecnológicas avanzadas para monitorear el stock, lo que puede generar sobreabastecimiento en algunas categorías y desabastecimiento en otras. Además, la dependencia de proveedores internacionales implica tiempos de entrega prolongados, lo que representa un riesgo ante variaciones en la demanda y cambios en las condiciones del mercado.

Ventajas de las estrategias actuales

- **Reducción de costos de adquisición:** La compra en grandes volúmenes permite negociar mejores precios con los proveedores y obtener mayores márgenes de ganancia.
- **Diversificación de productos:** La oferta incluye prendas de vestir, accesorios y artículos tecnológicos, atrayendo a distintos segmentos de clientes.
- **Alta rotación de inventario:** La comercialización a bajo costo impulsa el flujo de ventas, reduciendo la acumulación de productos en stock.
- **Presencia de múltiples proveedores:** La importación desde varios países reduce la dependencia de un solo mercado y permite mantener un abastecimiento continuo.
- **Estrategia de precios competitivos:** La estructura de costos permite ofrecer productos a un precio accesible sin comprometer la rentabilidad.
- **Demanda constante:** La percepción de precios bajos incentiva la compra impulsiva, asegurando una venta recurrente.

Desventajas de las estrategias actuales

- **Dependencia de importaciones:** Las compras en mercados internacionales pueden verse afectadas por variaciones en los costos de transporte, aranceles y tiempos de entrega.
- **Falta de automatización en la gestión de inventarios:** No se emplean sistemas tecnológicos avanzados para controlar existencias, lo que puede generar errores en el reabastecimiento.
- **Márgenes de ganancia variables:** Algunos productos generan alta rentabilidad, pero otros presentan márgenes muy reducidos, afectando la estabilidad financiera del negocio.
- **Costos logísticos elevados:** El transporte y distribución representan un gasto significativo que puede impactar la rentabilidad si no se optimizan las rutas de envío.
- **Riesgo de acumulación de inventario:** Aunque la rotación es alta, algunos productos pueden quedar en stock por más tiempo del previsto, reduciendo la liquidez del negocio.
- **Falta de diferenciación:** La estrategia de precios fijos limita la posibilidad de ofrecer promociones o ajustar los precios según la demanda del mercado.

Problemas actuales con miras a una propuesta de mejora

El modelo de abastecimiento y gestión de inventarios del negocio “Todo a 5 dólares” enfrenta varios desafíos que afectan su competitividad y rentabilidad. La falta de un control preciso sobre el stock puede derivar en problemas de desabastecimiento o acumulación de productos con baja rotación. La dependencia de proveedores internacionales expone al negocio a riesgos asociados a la variabilidad en los costos de importación y tiempos de entrega prolongados. Además, la falta de herramientas tecnológicas para la administración del inventario dificulta la toma de decisiones informadas sobre la compra y distribución de mercancía.

Para mejorar la eficiencia del abastecimiento y la gestión de inventarios, se podrían implementar estrategias como el uso de un software de control de stock, que permita optimizar la reposición de productos en función de la demanda real. También se recomienda la diversificación de proveedores locales para reducir la dependencia

del abastecimiento internacional y minimizar los costos logísticos. La aplicación de técnicas de pronóstico de ventas contribuiría a mejorar la planificación de compras, evitando la acumulación de productos con baja rotación y optimizando la liquidez del negocio. Con estas mejoras, el modelo de negocio podría fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad en el mercado.

III. PROPUESTA

3.1. Introducción a la propuesta

El negocio “Todo a 5 dólares” ha logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano mediante una estrategia de precios accesibles y alta rotación de inventarios. Sin embargo, enfrenta desafíos en la gestión de abastecimiento, costos logísticos y rentabilidad, lo que afecta su sostenibilidad a largo plazo. La dependencia de proveedores internacionales, la falta de automatización en el control de stock y los márgenes de ganancia variables han generado la necesidad de optimizar la gestión de costos e inventarios. Esta propuesta plantea estrategias concretas para mejorar la eficiencia operativa, minimizar riesgos y fortalecer la competitividad del modelo de negocio.

3.2. Definición del problema a solucionar

El análisis realizado evidenció que la estructura de costos depende en gran medida de la adquisición en grandes volúmenes para reducir el precio unitario, pero esto genera riesgos de acumulación de inventario. Además, los costos de importación y logística representan un desafío para la estabilidad de los márgenes de ganancia. La ausencia de herramientas tecnológicas para la gestión de stock limita la capacidad de planificación y genera pérdidas por desabastecimiento o exceso de mercancía. Asimismo, la falta de diversificación en los canales de venta restringe el crecimiento del negocio, limitándolo al comercio presencial.

3.3. Estrategias de abastecimiento y optimización de inventarios

Para mejorar la gestión de abastecimiento e inventarios, se propone la implementación de las siguientes estrategias:

- **Uso de un sistema de gestión de inventarios:** Implementación de un software de control de stock que permita monitorear existencias en tiempo real, evitando sobreabastecimiento y pérdidas.
- **Diversificación de proveedores:** Identificación de proveedores nacionales para reducir costos logísticos y dependencia de importaciones.
- **Técnicas de pronóstico de demanda:** Uso de datos de ventas históricas para anticipar necesidades de reabastecimiento y optimizar la planificación de compras.

- **Negociación de acuerdos estratégicos:** Establecimiento de contratos con proveedores para garantizar precios estables y mejores condiciones de pago.

KPI asociados:

- **Precisión en el inventario (%):** Reducción de discrepancias entre stock registrado y stock real.
- **Rotación de inventario (días):** Disminución del tiempo promedio que los productos permanecen en stock.
- **Costo de almacenamiento (\$):** Optimización del espacio de almacenamiento reduciendo mercancía acumulada.

3.4. Optimización de costos y rentabilidad

Para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio, se plantean las siguientes acciones:

- **Reducción de costos logísticos:** Evaluación de alternativas de transporte más económicas y optimización de rutas de distribución.
- **Acceso a financiamiento:** Búsqueda de créditos comerciales y alianzas estratégicas para mejorar el flujo de efectivo y fortalecer la capacidad de compra.
- **Gestión eficiente de márgenes de ganancia:** Establecimiento de estrategias diferenciadas según la categoría del producto para equilibrar la rentabilidad de los artículos con menor margen.

KPI asociados:

- **Costo logístico por unidad (\$):** Reducción de costos de transporte y almacenamiento por prenda.
- **Margen de ganancia promedio (%):** Optimización de la rentabilidad en cada categoría de productos.
- **Eficiencia en costos de adquisición (%):** Comparación de costos actuales con costos proyectados tras la optimización.

3.5. Estrategia de expansión y digitalización

Con el fin de fortalecer el posicionamiento del negocio y ampliar su alcance, se plantea la digitalización de procesos y expansión del mercado:

- **Implementación de una plataforma de venta en línea:** Creación de un canal de comercio electrónico para complementar las ventas físicas.
- **Estrategia de marketing digital:** Uso de redes sociales y publicidad en línea para atraer clientes y fidelizar compradores recurrentes.
- **Evaluación de nuevos mercados:** Estudio de la viabilidad de expandir el negocio a otras provincias con demanda potencial.

3.6. KPI asociados:

- **Incremento en las ventas online (%):** Medición del impacto de la digitalización en los ingresos totales.
- **Tráfico en redes sociales (interacciones y conversiones):** Análisis del alcance de estrategias digitales.
- **Número de nuevos clientes mensuales:** Crecimiento de la base de clientes a través de canales digitales y expansión.

Tabla 3. Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

KPI	Fórmula	Límite esperado
Precisión en el inventario (%)	$(\text{Stock real} / \text{Stock registrado}) * 100$	$\geq 95\%$
Rotación de inventario (días)	$(\text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas}) * 365$	≤ 60 días
Costo logístico por unidad (\$)	$\text{Costo total de logística} / \text{Total de unidades vendidas}$	≤ 0.50
Margen de ganancia promedio (%)	$(\text{Ganancia neta} / \text{Ingresos totales}) * 100$	$\geq 40\%$
Eficiencia en costos de adquisición (%)	$(\text{Costo optimizado} / \text{Costo inicial}) * 100$	$\leq 90\%$
Incremento en ventas online (%)	$((\text{Ventas online actuales} - \text{Ventas online previas}) / \text{Ventas online previas}) * 100$	$\geq 20\%$ en 6 meses

KPI	Fórmula	Límite esperado
Tráfico en redes sociales (interacciones)	Total de interacciones en RRSS por mes	≥ 5000 interacciones mensuales
Número de nuevos clientes mensuales	Total clientes nuevos en el mes	≥ 200 clientes nuevos
Retorno de inversión (ROI) (%)	$((\text{Beneficio neto} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$	≥ 25% en el primer año
Crecimiento en ingresos mensuales (%)	$((\text{Ingresos mes actual} - \text{Ingresos mes previo}) / \text{Ingresos mes previo}) * 100$	≥ 5% mensual
Reducción de costos operativos (%)	$((\text{Costo inicial} - \text{Costo optimizado}) / \text{Costo inicial}) * 100$	≥ 10%

Elaborado por: Iza (2025).

3.7. Análisis financiero y de factibilidad

La implementación de estas estrategias requerirá una inversión inicial en tecnología, capacitación y logística, sin embargo, su impacto permitirá reducir costos operativos, mejorar la rentabilidad y fortalecer la estabilidad del negocio. Se proyecta que la optimización del abastecimiento y la digitalización incrementen los ingresos en al menos un 15% en el primer año, mientras que la reducción de costos logísticos y operativos podría generar ahorros de hasta un 10%.

KPI asociados:

- **Retorno de inversión (ROI) (%)**: Evaluación del beneficio obtenido en relación con la inversión realizada.
- **Crecimiento en ingresos mensuales (%)**: Impacto financiero de las estrategias implementadas.
- **Reducción de costos operativos (%)**: Ahorro generado en logística y almacenamiento.

Tabla 4. Análisis Financiero y Factibilidad (Proyección)

Concepto	Valor (\$)
Inversión Inicial	5,000
Ingresos Actuales Anuales	50,000

Concepto	Valor (\$)
Ingresos Proyectados Anuales	57,500
Costos Operativos Actuales Anuales	30,000
Costos Operativos Proyectados	27,000
Ganancia Neta Actual	20,000
Ganancia Neta Proyectada	25,500
ROI (%)	51%
Tiempo estimado de recuperación de inversión	10 meses

Elaborado por: Iza (2025).

Con base en este análisis financiero, se concluye que la implementación de las estrategias propuestas permitiría aumentar los ingresos en un 15% anual y reducir los costos operativos en un 10%, lo que mejoraría la rentabilidad general del negocio. Además, el retorno de inversión del 51% indica que la propuesta es viable y que el capital invertido se recuperaría en un período estimado de 10 meses. Estos valores respaldan la efectividad de las estrategias planteadas y su impacto positivo en la sostenibilidad del modelo de negocio.

3.8. Conclusiones y plan de acción

La implementación de un sistema de control de inventarios, la diversificación de proveedores y la optimización de costos permitirán mejorar la rentabilidad del negocio. La digitalización y expansión del mercado aumentarán la competitividad y garantizarán la sostenibilidad a largo plazo. Para ello, se establece un plan de acción en fases:

1. **Primer mes:** Adquisición de software de gestión y evaluación de proveedores nacionales.
2. **Meses 2-3:** Implementación del sistema de inventarios y negociación de condiciones con proveedores.
3. **Meses 4-6:** Lanzamiento de tienda en línea y estrategias de marketing digital.
4. **Meses 6-12:** Evaluación de impacto financiero y ajuste de estrategias según resultados obtenidos.

Con este enfoque, se espera fortalecer el modelo de negocio “Todo a 5 dólares”, garantizando su crecimiento y estabilidad en el mercado ecuatoriano.

IV. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en el estudio de caso, se concluye que la estructura de costos y los márgenes de rentabilidad del modelo “Todo a 5 dólares” dependen de la gestión eficiente de la adquisición, logística y operatividad del negocio. La compra en grandes volúmenes reduce costos unitarios, permitiendo mantener un precio fijo de venta y garantizar un margen de ganancia estable. Sin embargo, los costos asociados a importación, almacenamiento y distribución representan un reto, ya que cualquier variación en estos elementos impacta directamente en la rentabilidad. Además, la estrategia de venta masiva permite generar ingresos constantes, pero requiere un control riguroso de inventarios para evitar la acumulación de productos con baja rotación. Se evidencia que el margen de rentabilidad varía según la categoría de producto, siendo mayor en prendas de vestir y menor en artículos de mayor volumen como colchas y sábanas, lo que destaca la importancia de optimizar la selección del portafolio de productos para maximizar la utilidad.

En cuanto a las estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios, se identifica que el negocio ha logrado establecer una estructura operativa eficiente basada en la compra mayorista y la diversificación de proveedores. Sin embargo, la dependencia de abastecimiento internacional genera riesgos vinculados a fluctuaciones en costos de importación y tiempos de entrega prolongados. La falta de herramientas tecnológicas para el control de inventarios representa una limitación, dificultando la identificación de patrones de demanda y la planificación efectiva de reposición de stock. La rotación constante de mercancía ha sido una ventaja competitiva que ha permitido evitar pérdidas por acumulación de inventarios, pero la ausencia de un sistema automatizado de gestión impide optimizar este proceso. Por ello, resulta fundamental implementar soluciones digitales que permitan monitorear el flujo de productos en tiempo real y establecer estrategias de abastecimiento basadas en datos de consumo y tendencias del mercado.

La propuesta de mejora en la gestión de costos y abastecimiento evidencia que el negocio puede incrementar su rentabilidad mediante la optimización de su cadena de suministro y la incorporación de tecnología en la administración de inventarios. La diversificación de proveedores, priorizando aquellos que ofrezcan

condiciones más favorables en términos de costos y tiempos de entrega, contribuiría a reducir la vulnerabilidad ante variaciones del mercado internacional. Asimismo, la implementación de un software de control de stock permitiría mejorar la precisión en la reposición de productos y evitar pérdidas por sobreabastecimiento o desabastecimiento. La digitalización del negocio mediante la apertura de canales de venta en línea y la adopción de estrategias de marketing digital representa una oportunidad para ampliar la base de clientes y fortalecer la fidelización. Estas medidas, junto con la optimización de costos logísticos, mejorarían la eficiencia operativa y garantizarían la sostenibilidad del modelo de negocio en un entorno comercial cada vez más competitivo.

A partir de la evaluación general del modelo de negocio, se concluye que la viabilidad y sostenibilidad del formato “Todo a 5 dólares” dependen de su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno comercial y mejorar la eficiencia en la gestión de costos e inventarios. La optimización de la estructura de costos mediante estrategias de negociación con proveedores y reducción de gastos logísticos permitirá mantener la rentabilidad sin comprometer la accesibilidad de los productos. La modernización de los procesos de abastecimiento mediante herramientas tecnológicas facilitará la toma de decisiones informadas y contribuirá a mejorar la planificación financiera del negocio. Además, la digitalización de las ventas y la diversificación del portafolio de productos fortalecerán su competitividad, permitiéndole expandirse a nuevos mercados. La integración de estas estrategias garantizará el crecimiento sostenido del negocio, consolidando su presencia en el sector minorista y asegurando su estabilidad en el mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaciega Sánchez, M. R., Mendoza Vásquez, K. E., & Nicolalde Sánchez, E. A. (2023). Gestión de inventario y su efecto en los costos de distribución de la empresa Lubritecnic Cía. Ltda, Santo Domingo, 2023. *Boletín Científico Ideas y Voces*. <https://doi.org/10.60100/bciv.v3ie1.80>
- Buele Nugra, I. G., Cuesta Astudillo, F. L., & Chillogalli Peña, C. F. (2020). Métricas para el diagnóstico de los estados financieros de las compañías del sector industrial manufacturero en Cuenca, Ecuador. *Innovar*, 30(76). <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85195>
- Cardona Tunubala, J. L., Orejuela Cabrera, J. P., & Rojas Trejos, C. A. (2020). Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA*, 15(30). <https://doi.org/10.24050/reia.v15i30.1066>
- CCG. (2024). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. <https://doi.org/https://www.lacamara.org/website/>
- CCQ. (2024). *Estadísticas de exportación de la Cámara de Comercio de Quito*. <https://doi.org/https://ccq.ec/tag/exportaciones/>
- Cerezo Piedrahíta, J. J., Torres Matamoros, F. E., Pizarro Vargas, V. J., & Fray Villacres, P. X. (2023). El emprendimiento y finanzas en la economía circular. *RECIMUNDO*, 7(1). [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.177-185](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.177-185)
- Chávez Ojeda, J. O. (2020). Gestión de inventarios en las empresas del sector retail. *Universidad Nacional de Piura*.
- Díaz-Vega, M. I., & Ospina-Opsina, M. J. (2023). Conceptos económicos de innovación en la valoración tecnológica de MiPymes colombianas desarrolladoras de software. *Informador Técnico*, 87(2). <https://doi.org/10.23850/22565035.5233>
- Fragoso Cano, H. A., & Pineda Domínguez, D. (2021). Modelo de gobierno de tecnología de la información para mejorar el desempeño de proyectos de negocio minorista. *Investigación Administrativa*, 47. <https://doi.org/10.35426/iav47n122.04>
- Gaitán Aguilera, F. J., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>

- Garzón Garofalo, M. B., Ortega Yunga, L. M., & Mantuano Casual, M. Á. (2024). Análisis del inventario y su incidencia en el despacho de la empresa Imporpalac S.A, Santo Domingo 2023. *Revista Social Fronteriza*, 4(1). [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)168](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)168)
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40).
- Mollo Paco, J. G. (2023). Modelo de planificación estratégica para una empresa consultora en comercio exterior basada en el balanced scorecard. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.731>
- Novillo-Orozco, V. X., Naranjo-Rodas, P. P., & Barreno-Yambay, M. F. (2023). ¿Las tiendas de barrio desaparecerán por la llegada del Hard Discount? *MQRInvestigar*, 7(4). <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.4.2023.1321-1333>
- Peralta Sarmiento, E. G., & Becerra Molina, E. (2023). Análisis financiero de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián y su impacto frente a la emergencia sanitaria en el año 2019-2020. *Magazine de Las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 8(1). <https://doi.org/10.33262/rmc.v8i1.2808>
- Porter, M. E. (2020). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p. 573). <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=510620>
- Portillo Villatoro, T. M., Salgado Cubías, D. R., & Villalta Iglesias, K. M. (2021). COVID-19: reinención de los modelos de negocio de las MYPES y emprendimientos en Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla para los rubros restaurantes y comercio minorista. *Realidad Empresarial*, 11. <https://doi.org/10.51378/reuca.v0i11.6176>
- Ramos E., Pettit T., Flanigan M., Romero L., & Huayta K. (2020). Inventory Management Model Based on Lean Supply Chain to Increase the Service Level in a Distributor of Automotive Sector. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2).
- Rizzo-Mena, D. D., Plaza-Quevedo, C. A., & Zúñiga-Delgado, M. S. (2024). Un modelo de gestión específico para PYMES que mejora la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas imprescindibles de calidad. *MQRInvestigar*, 8(1). <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.1.2024.519->

- Rolón Ramírez, D. A. (2024). Transformación Tecnológica en el Modelo de Gestión de Inventarios en las Mipymes, Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9701
- Sarduy, M., & Intriago, C. (2022). La gestión del capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad de la empresa. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 6. https://doi.org/https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03_V6N12022_MSGyCPIM
- Solís S, E. A. (2021). El sistema de control interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión administrativa del gobierno municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. *Universidad Técnica de Ambato*.
- Torres Cardenas, F. A., & Sanabria Ruiz, V. A. (2023). Modelo de gestión de inventarios en logística humanitaria para la respuesta óptima ante un posible desastre natural en el distrito de Barrancabermeja. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 17(33). <https://doi.org/10.31908/19098367.2801>
- Valencia Nuñez, E. R., Caiza Pastuña, E. C., & Bedoya Jara, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1). <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>