



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LLANTAS Y ACCESORIOS DE AUTOS DE LA PYME “SU PROVEEDOR DE LLANTAS”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

ANTHONY JOEL ALEMÁN GUERRA

Directora:

Mg. JOYCE BEATRIZ MORA RIVERA

Ambato – Ecuador

Octubre 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LLANTAS Y
ACCESORIOS DE AUTOS DE LA PYME SU PROVEEDOR DE LLANTAS”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

ANTHONY JOEL ALEMAN GUERRA

Joyce Beatriz Mora Rivera, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Mg.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador
Octubre 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Anthony Joel Alemán Guerra, portador de la cédula de ciudadanía No. 180358313-5, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Anthony Joel Alemán Guerra
CI. 1803583135

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Rommel y Myrian, quienes con su apoyo incondicional me han permitido culminar con éxito cada etapa de mi vida.

A mi novia por brindarme su apoyo, tiempo y conocimientos, los cuales han sido fundamentales para la culminación de esta investigación.

A la señora Mariana Pérez, quien me abrió las puertas de su empresa y me brindó todas las facilidades necesarias para permitirme realizar este trabajo de investigación.

Por último, deseo agradecer a la Econ. Mg. Joyce Beatriz Mora Rivera por el apoyo y la dirección que me ha brindado en el desarrollo de este trabajo de investigación

RESÚMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios con el método Canvas para la empresa “Su Proveedor de Llantas” que comercializa neumáticos, aros y accesorios para automóviles, con el fin de lograr que la empresa cuente con una guía para tecnificar la administración y afrontar con facilidad las amenazas que surjan en el mercado. El enfoque utilizado fue cualitativo – cuantitativo, bajo las modalidades de investigación documental – bibliográfica, de campo y descriptiva; se aplicaron dos herramientas para la recolección de información a través de una encuesta enfocada a 249 clientes del negocio y una entrevista semi estructurada a la Gerente. El resultado obtenido es un modelo de negocios que complementa el actual, tras un análisis interno y externo realizado se conoció las necesidades actuales de la empresa. A pesar de que ciertos factores del modelo actual se han modificado en comparación con el propuesto, se va a continuar con su realización y uso respectivamente; sin embargo, pasarán a un segundo plano para enfatizar la ejecución de los factores que se han determinado para el modelo Canvas propuesto.

Palabras claves: Modelo de negocios, Canvas, tecnificar, administración, neumáticos, mercado

ABSTRACT

The objective of this research project is to design a business model using the Canvas method for the company Su Proveedor de Llantas (Your Tire Provider) which sells tires, wheel rims and accessories for automobiles. The aim is to provide the company with a guide for inclusion of technology in its management processes, and for tackling easily any threats which arise in the market. Qualitative and quantitative research approaches were used, using documentary, bibliographic, field and descriptive research methods. To gather data, a survey was completed by 249 clients of the business, and a semi-structured interview was performed with the manager. The result of this project is a business model designed to complement the current model, based on the needs of the business, which were identified following an internal and external analysis. Although certain elements of the current model have been modified in comparison to the proposal, its development and respective use will continue. It will, however, go through a second phase which will emphasize implementation of the elements included in the proposed Canvas model.

Keywords: business model, Canvas, modernize, management, tyres, market

ÍNDICE DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESÚMEN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Contextualización.....	3
1.3.1. Macro	3
1.3.2. Meso.....	3
1.3.3. Micro.....	4
1.4. Análisis Crítico	4
1.5. Formulación del Problema	5
1.6. Interrogantes.....	5
1.7. Prognosis	5
1.8. Delimitación del Objeto de la Investigación.....	6

1.8.1. Delimitación de Contenido	6
1.8.2. Delimitación Espacial	6
1.8.3. Delimitación Temporal	6
1.9. Justificación.....	6
1.10. Objetivos	7
1.10.1. Objetivo General	7
1.10.2. Objetivos Específicos.....	7
1.11. Variable de Estudio	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes investigativos	8
2.2. Fundamentación Teórica.....	11
2.2.1. Modelo de negocios	11
2.2.1.1. Segmentos de Mercado	12
2.2.1.2. Propuestas de Valor.....	14
2.2.1.3. Canales	17
2.2.1.4. Relaciones con los Clientes.....	19
2.2.1.5. Fuentes de Ingreso	22
2.2.1.6. Recursos Clave.....	23
2.2.1.7. Actividades Clave	25
2.2.1.8. Asociaciones Clave	26
2.2.1.9. Estructura de Costos.....	28
CAPÍTULO III	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30

3.1. Enfoque de la Investigación	30
3.2. Modalidad de la investigación	31
3.2.1. Investigación Documental – Bibliográfica.....	31
3.2.2. Investigación de Campo	31
3.2.3. Investigación Descriptiva.....	31
3.3. Fuentes de Información.....	32
3.3.1. Fuente Primaria	32
3.3.2. Fuente Secundaria	32
3.4. Población y muestra	32
3.5. Técnicas e Instrumentos	33
CAPÍTULO IV	34
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados Entrevista.....	34
4.1.1. Segmentos de Mercado	35
4.1.2. Propuestas de valor	35
4.1.3. Canales	35
4.1.4. Relación con los clientes	36
4.1.5. Fuentes de ingreso.....	36
4.1.6. Recursos Clave.....	36
4.1.7. Actividades Claves.....	37
4.1.8. Socios Clave.....	37
4.1.9. Estructura de Costos.....	37
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados Encuesta.....	38

CAPÍTULO V	44
LA PROPUESTA	44
5.1. Antecedentes	44
5.2. Análisis PESTEC	44
5.3. Matriz PCI.....	49
5.4. Oportunidades y Amenazas.....	50
5.5. Fortalezas y debilidades	51
5.6. Matriz FODA	54
5.7. Matriz EFE.....	55
5.8. Matriz EFI.....	57
5.9. Estrategias ofensivas	59
5.10. Estrategias de reorientación	60
5.11. Estrategias defensivas	61
5.12. Estrategias de supervivencia	62
5.13. Estrategias relevantes	63
5.14. Plan de acción	64
5.15. Desarrollo del modelo	66
5.15.1. Segmentos de Mercado	67
5.15.2. Propuestas de Valor.....	67
5.15.3. Canales	67
5.15.4. Relación con los clientes	68
5.15.5. Fuentes de Ingreso.....	68
5.15.6. Recursos Clave.....	68
5.15.7. Actividades Clave	69
5.15.8. Socios Clave.....	69

5.15.9. Estructura de Costos.....	69
CAPÍTULO VI.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
6.1. Conclusiones	70
6.2. Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Modelo Canvas.....	12
Gráfico 4.1: Modelo de negocios actual.....	34
Gráfico 4.2: ¿En qué rango de edad se encuentra?	38
Gráfico 4.3: ¿Cuál es su género?	39
Gráfico 4.4: Importancia de los atributos en la decisión de compra.....	40
Gráfico 4.5: ¿En qué manera prefiere tener contacto con la empresa?.....	41
Gráfico 4.6: ¿Mediante que medio desearía que se le contacte?	42
Gráfico 4.7: Servicios adicionales.....	43

Tablas

Tabla 5.1: Factor político.....	44
Tabla 5.2: Factor económico.....	45
Tabla 5.3: Factor social.....	46
Tabla 5.4: Factor tecnológico.....	47
Tabla 5.5: Factor ecológico.....	47
Tabla 5.6: Factor competitivo	48
Tabla 5.7: Matriz PCI	49
Tabla 5.8: Políticos	50
Tabla 5.9: Económicos.....	50
Tabla 5.10: Sociales	50
Tabla 5.11: Tecnológicos.....	50
Tabla 5.12: Ecológicos.....	51
Tabla 5.13: Competitivos.....	51

Tabla 5.14: Segmento de clientes	51
Tabla 5.15: Propuestas de valor	52
Tabla 5.16: Canales.....	52
Tabla 5.17: Relación con el cliente.....	52
Tabla 5.18: Fuente de ingresos	52
Tabla 5.19: Recursos clave	53
Tabla 5.20: Actividades clave.....	53
Tabla 5.21: Socios clave	53
Tabla 5.22: Estructura de costos	54
Tabla 5.23: Matriz FODA.....	54
Tabla 5.24: Matriz EFE.....	55
Tabla 5.25: Matriz EFI.....	57
Tabla 5.26: Estrategias ofensivas.....	59
Tabla 5.27: Estrategias de reorientación.....	60
Tabla 5.28: Estrategias defensivas	61
Tabla 5.29: Estrategias de supervivencia.....	62
Tabla 5.30: Estrategias relevantes.....	63
Tabla 5.31: Plan de acción.....	64
Tabla 5.32: Modelo de negocios propuesto.....	65

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se procedió a diseñar un modelo de negocio para la empresa “Su Proveedor de Llantas”, dicho modelo le permitirá tecnificar la administración del negocio.

Capítulo I.- El problema es definido tras realizar un análisis de las razones por las cuales las utilidades han decrecido en los últimos años, para determinar los objetivos a conseguir y finalmente se definen las variables de estudio para la consecución de dichos objetivos.

Capítulo II.- Se desarrolla el Marco Teórico, se investigan los antecedentes, se exponen definiciones y conceptos de la variable de estudio, incluye temas como: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Capítulo III.- Se describe la metodología implementada para la recopilación de información, las técnicas, métodos e instrumentos que permitieron desarrollar la investigación.

Capítulo IV.- Se procedió a analizar los resultados de la entrevista y encuestas elaboradas, para posteriormente realizar una propuesta que permita la consecución del objetivo general planteado.

Capítulo V.- Explica la propuesta que se realiza para la resolución del problema investigado, la cual es sustentada por la información obtenida en la entrevista y encuesta.

Capítulo VI. – Se plantean y descubren las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Modelo de negocios para la comercialización de llantas y accesorios de autos de la PYME “Su Proveedor de Llantas”

1.2. Planteamiento del Problema

El problema de la empresa “Su Proveedor de Llantas” es la existencia de un modelo de negocio que no se encuentra tecnificado, el mismo que se ha suscitado debido a la administración empírica que ha manejado.

En los últimos años la empresa ha registrado una reducción promedio del 5,12% cada año en las utilidades del negocio, el principal inconveniente causante de este problema ha sido una situación externa a la empresa, los aranceles y salvaguardias que el gobierno impuso, dichas regulaciones afectan directamente a los productos que comercializa.

El hecho de no existir un modelo de negocios correctamente estructurado ocasiona que la empresa no se desenvuelva de manera correcta en aspectos económicos, logísticos, comunicación y *marketing*, por tanto, no se puede satisfacer las necesidades de los clientes, dicha situación causa una pérdida de mercado que se ha visto reflejado en la disminución de las utilidades del negocio.

Un modelo de negocios bien estructurado en la empresa “Su Proveedor de Llantas” se convertiría en una ventaja competitiva para la empresa, por lo que al analizarlo es de vital importancia para que la organización mejore su accionar.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro

En el Ecuador muchas empresas que se dedican a la comercialización de llantas y accesorios para automóviles se encuentran en funcionamiento, debido a esta situación existe gran competitividad en el mercado a nivel local y nacional. El sector automotriz es uno de los más importantes en el país, de acuerdo con las estadísticas del INEC realizadas por Camacho, Albuja, & Enríquez (2013), un total de 1.717.886 vehículos fueron matriculados en el país, un incremento de 208.428 en comparación con el 2012. Sin embargo, en el año 2015 este sector se vio afectado por las salvaguardias arancelarias impuestas por el gobierno, lo que afectó al sector comercializador del llantas y accesorios para automóviles al ser un mercado complementario del sector automotriz.

1.3.2. Meso

En la provincia de Tungurahua existe la tendencia a constituir pequeñas y medianas empresas de origen familiar, distinguidas por basarse en una gestión empírica. Estas empresas familiares nacen tras reconocer una oportunidad en el mercado. Tungurahua al ser la tercera provincia con mayor participación en ventas de vehículos después de Pichincha y Guayas, según (AEADE, 2014), en el año 2014 se comercializaron 8.235 vehículos. Esta estadística ha dado paso para que varios

negocios inicien sus actividades en la comercialización de llantas y accesorios para vehículos.

1.3.3. Micro

La empresa “Su Proveedor de Llantas” inicia sus actividades en el año 1991, es una comercializadora de llantas nacionales, extranjeras, aros y distintos accesorios para automóviles. En la actualidad, ofrece el servicio de enllantaje y balanceo.

El negocio es de tipo comercial, se encuentra constituido como persona natural bajo el nombre de Mariana Araceli Pérez Pazmiño, propietaria y administradora de la empresa Su Proveedor de Llantas, está obligada a llevar contabilidad. El punto de venta se encuentra situado en las calles Abdón Calderón y Juan Cajas de la ciudad de Ambato, sector de alta competitividad en este tipo de mercado.

1.4. Análisis Crítico

El presente proyecto permitirá a la empresa “Su Proveedor de Llantas” diseñar un modelo de negocio, el cual plasmará las directrices para administrar el negocio de una manera técnica, el hecho de implantar y conocer el modelo de negocios que se ejecutará en la organización dará paso a que el mismo sea innovado constantemente a la par de los cambios que se ocasionen en el mercado, para obtener ventaja competitiva y así abarcar una mayor participación. Además, permitirá el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Segmentos de clientes
- Propuestas de valor

- Canales de distribución
- Relación con el cliente
- Fuente de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos

1.5. Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de un modelo de negocios ayudará a tecnificar la administración de la empresa?

1.6. Interrogantes

¿Por qué se origina?

Porque la empresa es administrada empíricamente

¿Dónde se origina?

En la empresa “Su Proveedor De Llantas”

¿Qué lo origina?

La inexistencia de un modelo de negocios técnico aplicable a “Su Proveedor de Llantas”

1.7. Prognosis

Al no contar con un modelo de negocios correctamente estructurado, no se potencializan los recursos físicos, económicos y humanos. De mantenerse esta

situación, las ventas decrecerán, la existencia del negocio estará en riesgo y por consiguiente también el capital de la familia propietaria.

1.8. Delimitación del Objeto de la Investigación

1.8.1. Delimitación de Contenido

Campo: Administrativo

Área: Administrativa

Aspecto: Comercial

Especialización: Modelo de Negocios

1.8.2. Delimitación Espacial

Se lo realizó en la empresa “Su Proveedor de Llantas”, ubicada en la ciudad de Ambato, en las calles Abdón Calderón y Juan Cajas.

1.8.3. Delimitación Temporal

Se ha considerado el periodo agosto 2015 – agosto 2016.

1.9. Justificación

El presente proyecto se justifica debido a la necesidad que la empresa tiene por contar con una administración tecnificada, un modelo de negocios es parte fundamental de la resolución de los problemas que se han presentado en los últimos años, en la investigación se definen aspectos como: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuente de

ingresos, recursos, actividades y socios clave; y estructura de costos, los cuales permitirán desarrollar un modelo de negocios óptimo para esta empresa. De acuerdo con (Green, 2014), un modelo integral define la forma en que los productos o servicios de una empresa sirven las necesidades del cliente. Es por esta razón que al desarrollar un modelo de negocios correctamente estructurado se podrá satisfacer las necesidades del cliente y por lo tanto incrementar las utilidades del negocio.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de negocios para la PYME “Su Proveedor de Llantas”

1.10.2. Objetivos Específicos

- Analizar el modelo de negocios actual de la PYME comercial “Su Proveedor de Llantas”
- Fundamentar teórica y metodológicamente el diseño de un modelo de negocios.
- Establecer los componentes del modelo de negocios que serán implementados en la PYME “Su Proveedor de Llantas”.

1.11. Variable de Estudio

Variable independiente: Modelo de negocios

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para cumplir con el objetivo planteado, se presenta a continuación el desarrollo del sustento teórico relevante para el trabajo de investigación.

2.1. Antecedentes investigativos

Se ha determinado para referencia del estudio, investigaciones que tengan que ver con la temática en base al aporte que los modelos de negocios correctamente establecidos brindan a las empresas.

Osterwalder, Pigneur y Clark (2011), mencionan que crear, proporcionar y captar valor son las bases sobre la cual un modelo de negocios es descrito. Este concepto será de vital importancia para el desarrollo del diseño del modelo de negocios, se tendrá que determinar cuál es la manera en la que la empresa “Su Proveedor de Llantas” establece, suministra y capta valor.

También Sulanzki y Winter (2001), definen al modelo de negocios como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción. De acuerdo a esta definición, el modelo de negocios a desarrollar deberá especificar e interrelacionar todas las actividades que se realizarán en la empresa para que ésta funcione de manera óptima.

Ricart (2009), menciona que el modelo de negocios aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. El modelo de negocios diseñado para la empresa “Su Proveedor de Llantas” plasmará la manera en la que esta será gestionada, lo que faculta a que cualquier persona que se encuentre a cargo de la administración, pueda llevarla correctamente.

Según el criterio de Casadesus y Masanell (2004), el enfoque de la formulación estratégica desde el punto de vista de los modelos de negocio, ofrece una nueva perspectiva para abordar aspectos fundamentales de estrategia tales como las amenazas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva, los riesgos y virtudes del crecimiento empresarial. La falta de estrategias es un causante para que pequeñas y medianas empresas desaparezcan un corto período después de iniciada su gestión, un modelo de negocios es una herramienta que permite estructurar una estrategia global que ayudará a que la empresa “Su Proveedor de Llantas” sea sostenible en el tiempo.

De acuerdo a lo mencionado, Ferrer Guerra y Frías Hernández (2009), indican que el modelo no se pelea con la búsqueda de resultados económicos, al contrario, lo establece como requerimiento necesario para garantizar su perdurabilidad y continuidad.

Por otra parte, Salas y Fumás (2009), mencionan que “los modelos de negocios deben estudiarse como parte de un proceso competitivo entre empresas”. Diseñar un plan de negocios eficaz y eficiente es imperativo, debido a que la puesta en marcha del mismo es lo que diferenciará a la empresa de la competencia, le permite ganar mayor participación en el mercado.

Mejía y Sánchez (2014), indican que en este siglo se presentarán desafíos corporativos serios para las organizaciones competitivas. La constante innovación en el sector tecnológico, las normativas, el hallazgo de nichos de mercado, entre otros, obligan a las empresas a realizar revisiones permanentes de sus respectivos modelos de negocios. Es así que el modelo de negocios a desarrollar para la empresa “Su Proveedor de Llantas” tendrá como principal herramienta de generación de valor en tecnología al usar las redes sociales, que se han desarrollado de manera exorbitante en los últimos años.

Macías (2010), afirma:

El modelo de negocio es una representación simplificada y lógica de tu idea empresarial. Describe lo que ofreces a tus clientes, cómo llegas a ellos, y cómo te relacionas con ellos y, en definitiva, cómo ganas dinero con tu empresa. Por ello tiene que ser simple y visual. Tanto para formular, como para comunicar y difundir el modelo de puesta en marcha de una idea empresarial, trabajo habitualmente con las siguientes tres herramientas: *Innovation Board*, *Canvas* y *Plan Cruncher*.

La herramienta Canvas va a ser utilizada en el diseño del modelo de negocios de la empresa “Su Proveedor de Llantas” debido a que en varias investigaciones se ha avalado la simplicidad y efectividad de esta herramienta.

De acuerdo a lo mencionado (Delgado Vera, 2015), comenta que el lienzo de Modelos de Negocio Canvas es una herramienta de soporte en el asunto de diseño e innovación de modelos de negocios.

Bernardo (2013), indica que el modelo Canvas es un instrumento considerado simple y puede ser aplicado en cualquier ambiente empresarial ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas. Debido a que este instrumento puede implementarse en cualquier ambiente, “Su Proveedor de Llantas” al ser una empresa pequeña es el entorno adecuado para diseñar un modelo de negocios con la herramienta Canvas.

(Márquez García, 2010), menciona que el modelo Canvas es una importante herramienta en la comunicación, el análisis y la evaluación de modelos de negocios, así como en la innovación. Es importante que el modelo a desarrollar brinde facilidades para modificar e innovarlo constantemente, ya que la empresa debe adaptarse siempre al cambio continuo que existe en el mercado.

2.2. Fundamentación Teórica

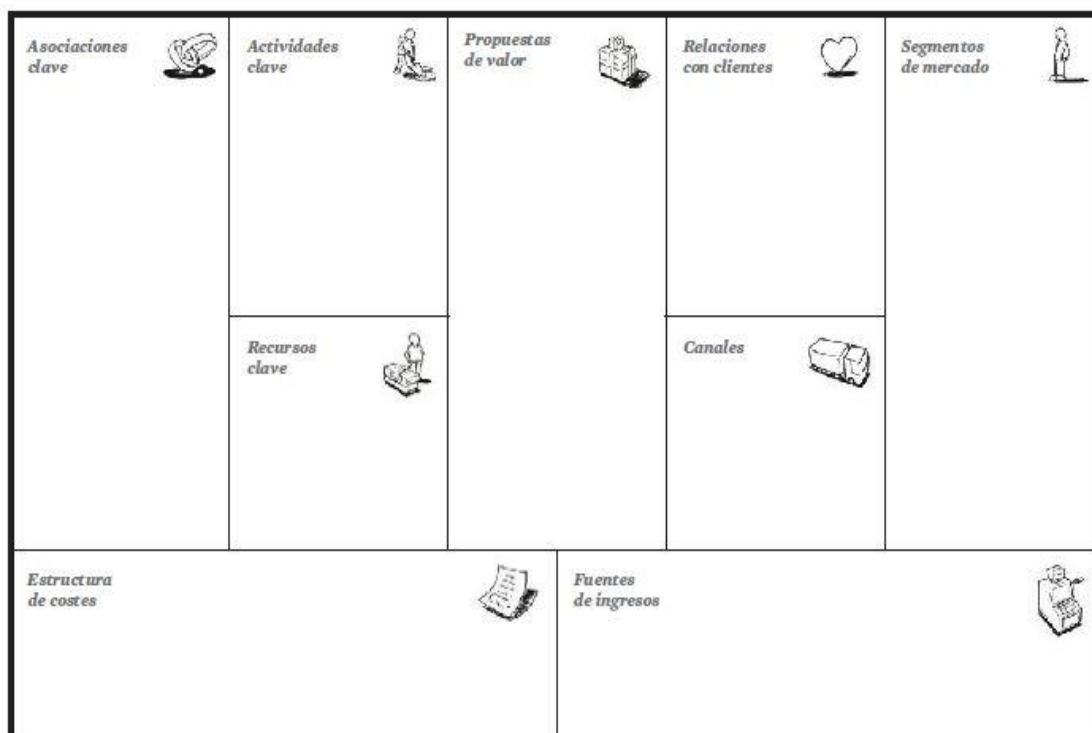
2.2.1. Modelo de negocios

Según el criterio de Green (2014), determina que un modelo integral define la forma en que los productos o servicios de una empresa sirven las necesidades del cliente, a qué precio, a través de qué canales de fabricación y distribución, y a qué costo financiero.

Osterwalder et al. (2011), define que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. El modelo de negocio se lo puede considerar como un anteproyecto de una estrategia el mismo que será aplicado en el sistema, estructuras y procesos de un negocio. Según la metodología Canvas

para describir un modelo de negocio de mejor manera se lo debe dividir en nueve módulos básicos los cuales manifiesten el método que la empresa aplica para conseguir ingresos.

Gráfico 2.1: Modelo canvas



Fuente: Osterwalder et al. (2011)

2.2.1.1. Segmentos de Mercado

(Kotler y Armstrong, 2012), definen al segmento de mercado como un conjunto de clientes quienes se manifiestan de forma análoga a un conjunto específico de actividades de marketing.

Osterwalder et al. (2011), afirma:

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de

rentabilidad es muy diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

El segmento de mercado son los clientes a quienes la empresa se va a dirigir, sus características y necesidades son similares por lo que sus reacciones serán análogas, por esta razón es necesario que la empresa conozca cual es el segmento al que se dirige para que diseñe estrategias en base a las particularidades de sus clientes potenciales, los distintos mercados a los que una empresa se puede dirigir son:

- **Mercado de masas**

Osterwalder et al. (2011), indica:

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

- **Nicho de mercado**

Osterwalder et al. (2011), indica:

Los modelos de negocios que se orientan a nichos se encargan de atender a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocios son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente.

- **Mercado Segmentado**

Osterwalder et al. (2011), afirma que las necesidades y problemas son distintos en cada segmento de mercado. Este tipo de modelos de negocios es habitual en los bancos, debido a que las necesidades y problemas son similares para sus clientes, sin embargo, son fluctuantes.

- **Mercado diversificado**

Osterwalder et al. (2011), indica que un negocio utiliza un modelo diversificado cuando se dirige a dos segmentos totalmente diferentes tanto en necesidades como en problemas.

- **Plataformas Multilaterales**

Osterwalder et al. (2011), afirma que “Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes” Un claro ejemplo de empresas con este tipo de modelo negocios es Google, ya que ofrece múltiples servicios a sus clientes, los cuales son: buscadores, correo electrónico, desarrollo de aplicaciones móviles, publicidad, etc.

2.2.1.2. Propuestas de Valor

De acuerdo a los autores Osterwalder et al. (2011), la propuesta de valor se define como el factor el cual faculta la elección de una u otra empresa; su intención es rectificar una problemática o lograr la satisfacción de una necesidad del cliente.

Según Molina Morejón et al. (2016), los atributos que más destacan en cuanto a la propuesta de valor en las empresas de productos y servicios son: innovación, precio y marca. A su vez, los atributos menos destacados son: diseño, protección al medio ambiente y servicio post - venta. Con respecto a los atributos más significativos se deben realizar estrategias diferenciadoras; así mismo es de vital importancia tomar en cuenta a los atributos menos destacados en la propuesta de valor empresarial.

Las propuestas de valor de una empresa son las particularidades que la diferencian de su competencia, estas cumplen con la función de satisfacer de mejor manera la necesidad de un cliente e influyen en las decisiones de compra de los consumidores, algunos factores que crean valor son:

- **Innovación**

Silos (2016), indica que “La innovación es una aportación de valor a través de la cual se satisfacen necesidades o requisitos nuevos en el mercado, o se resuelven los ya existentes, de una manera distinta y novedosa”.

Osterwalder et al. (2011), indica que “Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar”.

- **Precio**

Kotler & Armstrong (2013), indican:

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o

servicio. Es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios pueden cambiar con rapidez.

- **Marca**

De acuerdo con la *American Marketing Association* (2014), una marca es una experiencia del cliente representado por una colección de imágenes e ideas; a menudo, se refiere a un símbolo como un nombre, logotipo, eslogan y esquema de diseño.

Osterwalder et al. (2011), afirma que “Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica”.

- **Diseño**

Es difícil conceptualizar al diseño debido a todo lo que se encuentra inmerso en él, sin embargo, se lo puede definir de acuerdo con Oxford (2016), como una “actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y estéticos”.

Osterwalder et al. (2011), afirma que el diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por calidad de su esquema. El diseño constituye una pieza fundamental de la propuesta de valor.

- **Protección al Medio Ambiente**

Obregón (2010), explica:

El cuidado y protección ambiental es una de las preocupaciones mundiales que en las últimas cuatro décadas ha evolucionado para convertirse en una política de

conservación, cuidado y protección, tanto de los recursos naturales, como de gestión de aquellas actividades o procesos que pueden afectar al medio ambiente.

- **Servicios Post – Venta**

De acuerdo con Casillas & Martí (2010), es la “Función empresarial para prestar atención a la clientela después de la venta. Suele comprender el servicio de reparaciones y la venta de repuestos, fundamentalmente. Este servicio puede depender de la dirección comercial o de servicios técnicos”

2.2.1.3. Canales

De acuerdo con Osterwalder et al. (2011), los canales representan la manera en que un negocio mantiene comunicación con los clientes para contactarlos y abastecerles una propuesta de valor.

Las funciones de los canales, según Osterwalder et al. (2011), son las siguientes:

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales son el medio por el cual la empresa y el cliente se interrelacionan, entre los que se puede indicar, están:

- **Canales de comunicación**

Según Murillo Muñoz (2014), los canales de comunicación son el medio por el cual existe una interacción participativa entre el cliente y la empresa la cual tiene como componentes principales el escuchar, informar, responder y dar soluciones.

Según el criterio de Carvajal, Ormeño, & Valverde (n.d.), cuando se instauran canales formales de comunicación entre el cliente y la organización ambas partes se podrán comunicar entre sí, lo que causaría una relación ventajosa entre uno y otro, existen canales presenciales y no presenciales.

- **Canales presenciales**

Según el criterio de Carvajal, Ormeño, & Valverde (n.d.) “El personal de la empresa se reúne con los clientes tanto en las oficinas como fuera de ellas. Este canal es el más tradicional, pero obliga a coincidir en el tiempo”.

- **Canales no presenciales**

De acuerdo con Parraguez (2014), los canales no presenciales son medios remotos de comunicación económicos y efectivos que permiten una relación entre cliente y empresa. Como, por ejemplo:

- Correo Postal
- Teléfono
- Mensaje de texto
- Fax
- Página *Web*

- Correo Electrónico
- *Blogs*
- Redes Sociales
- *Whatsapp*

- **Canales de Distribución**

Según Lamb, Hair, & McDaniel (2011), “es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), son un “conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial”.

De acuerdo con los autores antes mencionados existen dos tipos de canales de distribución, directos e indirectos; el primero no tiene niveles intermediarios, mientras que el segundo tiene uno o más niveles de intermediarios.

2.2.1.4. Relaciones con los Clientes

Según el criterio de Kotler & Armstrong (2013), las relaciones con los clientes operan todos los aspectos de obtener, conservar e incrementar a los mismos, es necesario gestionar los datos de clientes para realizar un proceso general de

construcción y mantenimiento de relaciones beneficiosas con los consumidores al conceder satisfacción y valor preferente al cliente.

Osterwalder et al. (2011), indica que:

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

De acuerdo con los autores antes mencionados existen distintas clases de relaciones que una empresa mantiene con sus clientes, las cuales pueden coexistir en los negocios, entre las que se puede indicar, están:

- **Asistencia Personal**

Osterwalder et al. (2011), indica:

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

- **Asistencia Personal Exclusiva**

Osterwalder et al. (2011), menciona:

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

- **Auto servicio**

Según Osterwalder et al. (2011), en el auto servicio existe una relación indirecta con el cliente y esta únicamente provee los medios necesarios para que los usuarios consigan realizar el proceso de compra ellos mismos.

- **Servicios automáticos**

Según Osterwalder et al. (2011), “este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal”.

- **Comunidades**

De acuerdo con la *American Marketing Association* (2014), este tipo de relación se basa en interacciones de una firma con la localidad en la que opera, con énfasis en la difusión de información de la empresa para fomentar la confianza en las actividades de la misma.

Osterwalder et al. (2011), expresa:

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

2.2.1.5. Fuentes de Ingreso

Se refiere a los medios por los cuales una empresa recibe dinero. De acuerdo con Osterwalder et al. (2011), las fuentes de ingresos son las arterias de un modelo de negocio bien estructurado. Los negocios deben indagar en la disposición que cada segmento del mercado está dispuesto a pagar por el bien o servicio que les sea ofrecido, una respuesta acertada a esta cuestión, permitirá la creación de una o varias fuentes de ingreso para el negocio, entre las cuales se pueden identificar las siguientes:

- **Venta de activos**

Vitez (n.d.) indica:

La venta de activos significa que las compañías aliviarán sus operaciones de ítems valorizados por dinero en efectivo u otra compensación. Si bien las compañías minoristas venderán activos del inventario con frecuencia para generar ingresos, las cuentas por cobrar, las inversiones, propiedad, equipamiento o instalaciones también son activos vendibles.

- **Cuota por uso**

De acuerdo con Osterwalder et al. (2011), “esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente”.

- **Préstamo/alquiler/*leasing***

Osterwalder et al. (2011), expresa:

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo

establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

- **Concesión de licencias**

Osterwalder et al. (2011), expresa:

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

- **Publicidad**

Stanton, Etzel, & Walker (2007), explican que es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos". A su vez Osterwalder et al. (2011) enuncia que "esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado".

2.2.1.6. Recursos Clave

Osterwalder et al. (2011), enuncia:

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los distintos recursos clave con la que una empresa cuenta, son:

- **Físicos**

Los recursos físicos son de vital importancia para un modelo de negocio debido a que representan los medios físicos mediante los cuales vamos a lograr la generación de valor para el cliente, de acuerdo con los autores Osterwalder et al. (2011), entre los recursos físicos se incluyen infraestructuras de fabricación, edificaciones, automóviles, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

- **Intelectuales**

Osterwalder et al. (2011), expresa:

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable.

- **Humanos**

Según Herrera (2011), “las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos.” De acuerdo con Osterwalder et al. (2011), “en algunos modelos de negocios las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales”.

- **Económicos**

De acuerdo con la Asociación de Marketing Americana (2014), se infiere que los recursos económicos “son aquellos medios que ofrecen la posibilidad de satisfacer algunas necesidades del proceso productivo o la actividad económica de una empresa.”. A su vez, según Osterwalder et al. (2011), “algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave”.

2.2.1.7. Actividades Clave

Osterwalder et al. (2011), expresa:

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Algunas actividades claves son:

- **Producción**

De acuerdo con la Asociación de Marketing Americana (2014), se define a la producción como el procedimiento en el que bienes y servicios económicos son creados. Esta es la principal diligencia de un sistema monetario organizado para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios los cuales son necesarios para la satisfacción de las necesidades del mercado. Estas actividades son

características de las empresas de fabricación, de acuerdo con Osterwalder et al. (2011), estas diligencias se encuentran conexas con el bosquejo, la elaboración y la entrega de un producto en magnas cuantías o con una calidad superior.

- **Resolución de Problemas**

Osterwalder et al. (2011) explican:

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocios exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- **Plataforma / Red**

Osterwalder et al. (2011), explica:

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

2.2.1.8. Asociaciones Clave

De acuerdo con Osterwalder et al. (2011), “son alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”. Algunos objetivos que buscan las

empresas al realizar asociaciones son perfeccionar la concesión de los recursos así también como las actividades, la disminución de riesgos es otro de los fines que persiguen las alianzas empresariales y, además la obtención de ciertos bienes o la realización de algunas actividades que permitan a la empresa abarcar mayor volumen de ventas son parte principal de la razón por la cual se realizan asociaciones.

- **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.**

Es la asociación con empresas, las cuales no se desenvuelvan en un mismo mercado o a su vez no se dirijan a un mismo segmento, sin embargo, las actividades o servicios que estas empresas presten son complementarias y permiten obtener un beneficio considerable a ambas partes, por ejemplo, se puede inferir en que los bancos son los principales socios de las pymes debido a que existe una relación entre ambas organizaciones las cuales se ven mutuamente favorecidas, sin embargo, no son competidores y las actividades de una empresa no interfiere con las ventas de la otra.

- **Coopetencia**

De acuerdo con Cané (2009) es integrar operaciones para aumentar el mercado, y luego competir. Por lo que acciones conjuntas son generadas entre la competencia y de esta manera abarcar mercados nuevos o incrementar los existentes. Serna (2008), menciona que “el valor de esta estrategia es innegable cuando se trata de generar sinergias ganadoras para competir en el mercado”.

Serna (2008), expresa:

Las alianzas temporales o permanentes entre los actores componentes de la red es un elemento fundamental de la Coopetencia y constituyen las redes de valores que representan los juegos de los diferentes actores en cada situación de negocio, las cuales pueden darse horizontal o verticalmente para adelante o para atrás lo cual indica complementos en el lado de la oferta o en el de la demanda.

- ***Joint Venture***

Lehman & Phelps (2005), expresan que “es una asociación de dos o más individuos o compañías con un negocio común para obtener ganancias sin contar con una *partnership* o incorporación”. Hoague & Cabanellas (2001) determinan que “comprende las operaciones, de muy distintos tipos, mediante las cuales una pluralidad de empresas coopera entre sí con un propósito determinado, conjunto y limitado, destinado a tal efecto una parte relativamente restringida de sus activos”.

2.2.1.9. Estructura de Costos

El costo es, de acuerdo con Polimeni, Adelberg, Fabozzi, & Kole (1994), “el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios”.

Osterwalder et al. (2011), indica:

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen

un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Las estructuras de costos se las puede definir:

- **Según Valor**

Osterwalder et al. (2011), indica:

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

- **Según Costos**

Osterwalder et al. (2011), indica:

El objetivo de los modelos de negocios basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para diseñar el modelo de negocio de la empresa “Su Proveedor de Llantas”, se utilizó como base el método desarrollado por Osterwalder et al. (2011), en el cual se expresa, que existen nueve pilares fundamentales para el bosquejo de un modelo de negocios, los cuales son:

- a) Segmentos de clientes
- b) Propuestas de valor
- c) Canales
- d) Relación con el cliente
- e) Fuente de ingresos
- f) Recursos clave
- g) Actividades clave
- h) Socios clave
- i) Estructura de costos

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque utilizado fue cualitativo - cuantitativo, gracias al mismo se pudo revelar la necesidad del diseño de un modelo de negocio para la empresa tras recolectar datos a través de métodos y técnicas que permitieron describir la solución al problema que se planteó. La razón de la utilización del enfoque cualitativo se basa en que se estudió a la empresa en su contexto natural. El enfoque cuantitativo se reflejó en los datos obtenidos en los diferentes instrumentos a utilizar.

3.2. Modalidad de la investigación

Las siguientes modalidades fueron utilizadas en el desarrollo de la investigación:

3.2.1. Investigación Documental – Bibliográfica

Se sustentó la veracidad de la información a través de fuentes secundarias como libros, tanto físicos como virtuales, y artículos científicos que tengan relación con el diseño de modelos de negocio; dicha investigación sustentó la necesidad del diseño de un modelo de negocios para la empresa “Su Proveedor de Llantas”. De igual manera se indagó en la base de datos con la que la empresa cuenta para la obtención de información relevante.

3.2.2. Investigación de Campo

Se estuvo en contacto con el entorno de la empresa y por lo tanto se percibió de mejor manera el problema suscitado dentro de la organización, la propietaria de la empresa fue la informante, convirtiéndola en una fuente de información primaria. La consecución de información directa acerca del sitio en donde se ha suscitado el problema fue el resultado de esta investigación, de esta manera, se obtuvieron los datos necesarios para proceder a realizar el análisis e interpretación de los resultados.

3.2.3. Investigación Descriptiva

Se analizó la situación actual de la empresa Su Proveedor de Llantas, por tal motivo se llevó a cabo una investigación descriptiva, debido a que para ejecutar lo mencionado anteriormente fue necesario acudir a la empresa para observar lo que

sucede en ella y así describir los puntos más relevantes. De igual manera es importante mencionar que se detalló la propuesta de solución para el problema planteado y finalmente se presentaron todos los resultados obtenidos.

3.3. Fuentes de Información

3.3.1. Fuente Primaria

Se realizó una entrevista a la señora Mariana Pérez, propietaria del negocio “Su Proveedor de Llantas”, para conocer el modelo que la organización ha llevado empíricamente, así como ciertos aspectos inherentes al nuevo modelo. Se aplicó una encuesta a clientes para conocer sus gustos y preferencias en sus hábitos de consumo referentes a los bienes que comercializa la empresa.

3.3.2. Fuente Secundaria

Mediante recursos bibliográficos se sustentó la información descrita en la investigación.

3.4. Población y muestra

Para la población se tomó en cuenta a todos los clientes que han realizado una compra desde el 01 de enero de 2016, que es la fecha desde la cual se tiene una base de datos con esta información, hasta el 30 de junio de 2016. El total de la población fue de 703 personas.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 703}{703 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$n = 249$$

Por lo tanto, se toman 249 muestras.

3.5. Técnicas e Instrumentos

Se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista, cada una con su respectivo instrumento, para la encuesta un cuestionario estructurado el cual se realizó a 249 personas y para la entrevista una guía semi-estructurada aplicada a la Gerente propietaria de “Su Proveedor de Llantas”.

CAPÍTULO IV

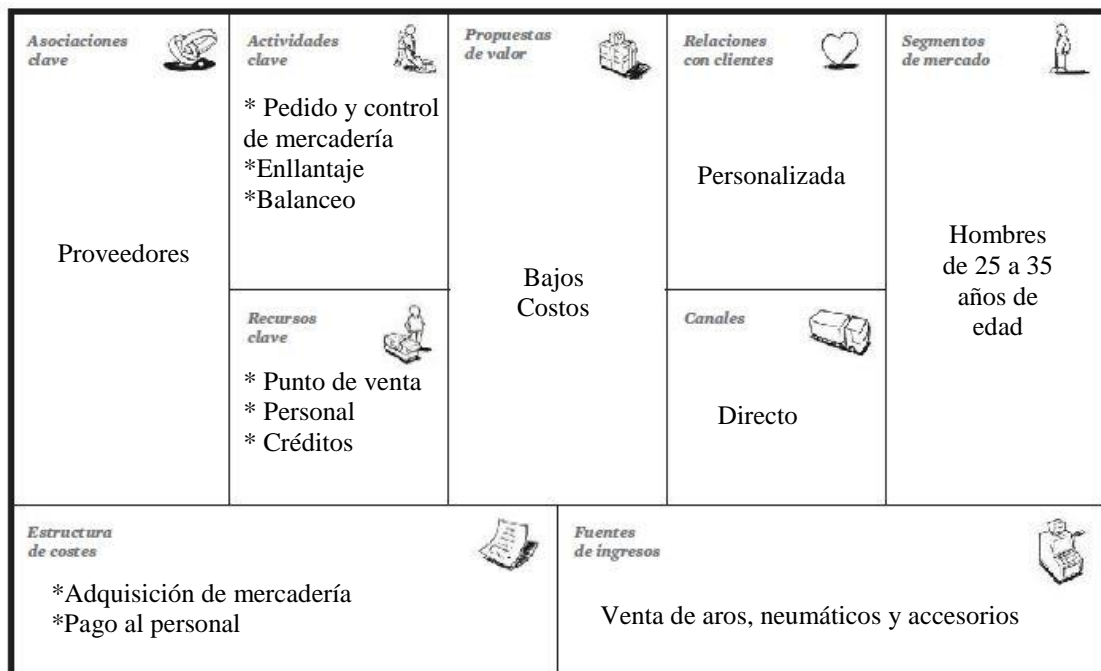
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados Entrevista

Se realizó una entrevista a la Sra. Mariana Pérez propietaria de la empresa “Su Proveedor de Llantas”, quién comentó que la empresa se ha manejado empíricamente, debido a que este tipo de gestión funcionó de manera correcta y obtenían réditos económicos, sin embargo, en los últimos años la empresa se ha visto afectada en sus ingresos y constantemente la existencia del negocio se ha encontrado en riesgo.

En la entrevista se realizaron preguntas que ayudaron a conocer el modelo de negocio empírico que la empresa ha llevado durante todos estos años.

Gráfico 4.1: Modelo de negocios actual



Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

4.1.2. Segmentos de Mercado

En cuanto a la segmentación comenta que la empresa siempre se ha enfocado a un nicho de mercado, que son los hombres de entre 25 y 35 años de edad de clase media que habitan en la ciudad de Ambato.

4.1.2. Propuestas de valor

La empresa investigada siempre se ha enfocado en reducir costos al máximo para así ofrecer un precio de venta competitivo al cliente, adicionalmente se ha destacado por ofrecer servicios adicionales gratuitos como son el enllantaje y balanceo, en los últimos años se ha ofrecido el servicio de entrega a domicilio y pedidos especiales de mercadería, pero estos únicamente han sido ofertados a clientes que sean conocidos de los propietarios del negocio.

4.1.3. Canales

El único canal de comunicación que ha utilizado la empresa con sus clientes siempre ha sido el directo, la propietaria comenta que a lo largo de su funcionamiento no se han realizado campañas publicitarias en ningún medio, en la actualidad no cuentan con ninguna página *web* ni redes sociales que ayude a difundir información acerca del negocio. Con respecto a los canales de distribución la empresa ocupa el lugar de minorista ya que recibe su mercadería de distribuidores autorizados, para hacerla llegar a los consumidores finales.

4.1.4. Relación con los clientes

Al tener un canal de comunicación directo, la relación con el cliente ha sido personalizada, se le atiende y brinda los productos y servicios que satisfagan sus necesidades, debido a que en el caso de la venta aros y llantas hay que ser minuciosos en ofrecer productos que sean compatibles con el modelo de auto, caso contrario un mal asesoramiento podría resultar en daños y mal funcionamiento del vehículo.

4.1.5. Fuentes de ingreso

La venta de aros, neumáticos y accesorios para automóviles ha sido la única fuente de ingresos para la empresa, la propietaria comentó que, al manejarse con una administración empírica, nunca pensó en realizar inversiones fuera del ámbito en el que se maneja el negocio.

4.1.6. Recursos Clave

Los recursos físicos claves con los que la empresa cuenta son el punto de venta y las bodegas, estas son propiedad de la señora Mariana Pérez administradora del negocio. Personal capacitado y con experiencia para asesorar y realizar los servicios de enllantado y balanceo que se oferta a los clientes son los recursos humanos clave con los que la empresa cuenta. La propietaria considera que el recurso económico clave con el que cuenta la empresa es el crédito que los proveedores le ofrecen.

4.1.7. Actividades Claves

Las actividades clave de la empresa son el enllantaje y balanceo, ya que estos servicios se los debe realizar correctamente, porque una mala ejecución en estos aspectos podría ocasionar daños en el automóvil del cliente, a su vez, el pedido y control de mercadería también son actividades clave, ya que en inventarios existe mercadería que no ha salido en años, se han hecho pedidos innecesarios, esto causa que la empresa sufra de pérdidas económicas.

4.1.8. Socios Clave

Los proveedores clave con los que la empresa cuenta son Aromotor, Ferremundo, Surtillanta, Tractomac, Maxximundo, Tomebamba, Autoradiador, Imporaustro, entre otros, además se mantiene una relación estrecha con las mismas. De acuerdo con el criterio de la propietaria del negocio no existen asociados clave.

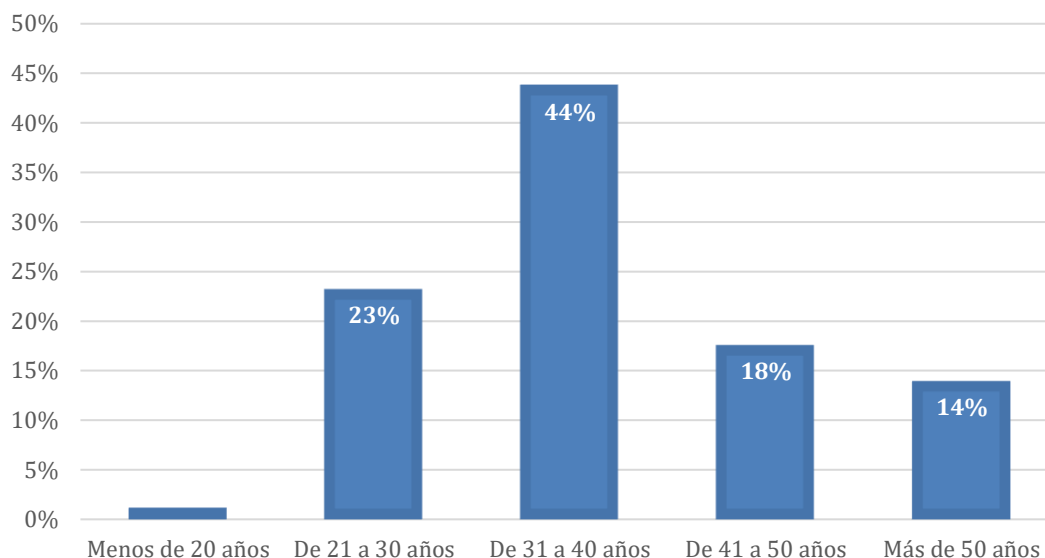
4.1.9. Estructura de Costos

Los más importantes son la adquisición de mercadería y el pago al personal.

4.2. Análisis e Interpretación de Resultados Encuesta

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Gráfico 4.2: ¿En qué rango de edad se encuentra?



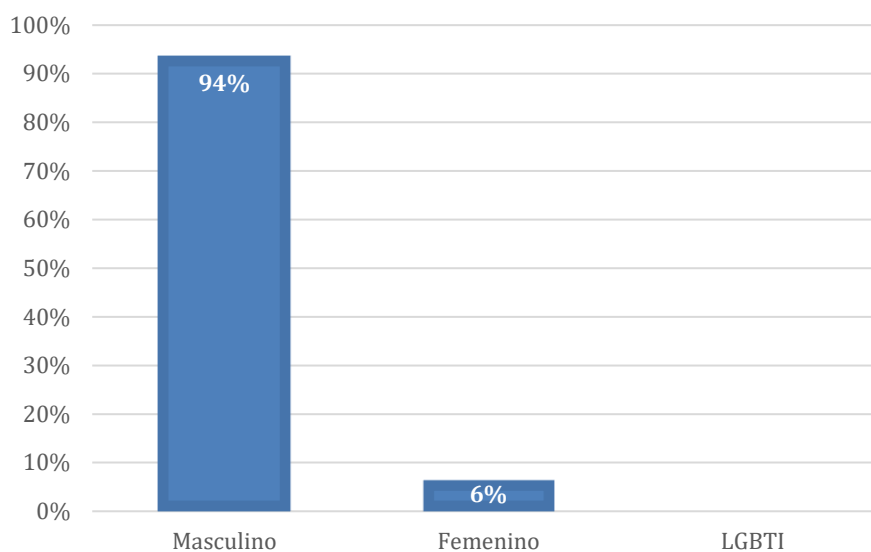
Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación

El 44% de los clientes con los que cuenta la empresa se encuentran entre 31 y 40 años de edad, casi el doble de clientes de entre 21 y 30 años con 23%, seguidos por los clientes de 41 a 50 años con 18%, a continuación, los clientes con más de 50 años con el 14% y finalmente los clientes con menos de 20 años que no existe ninguno.

2. ¿Cuál es su género?

Gráfico 4.3: ¿Cuál es su género?



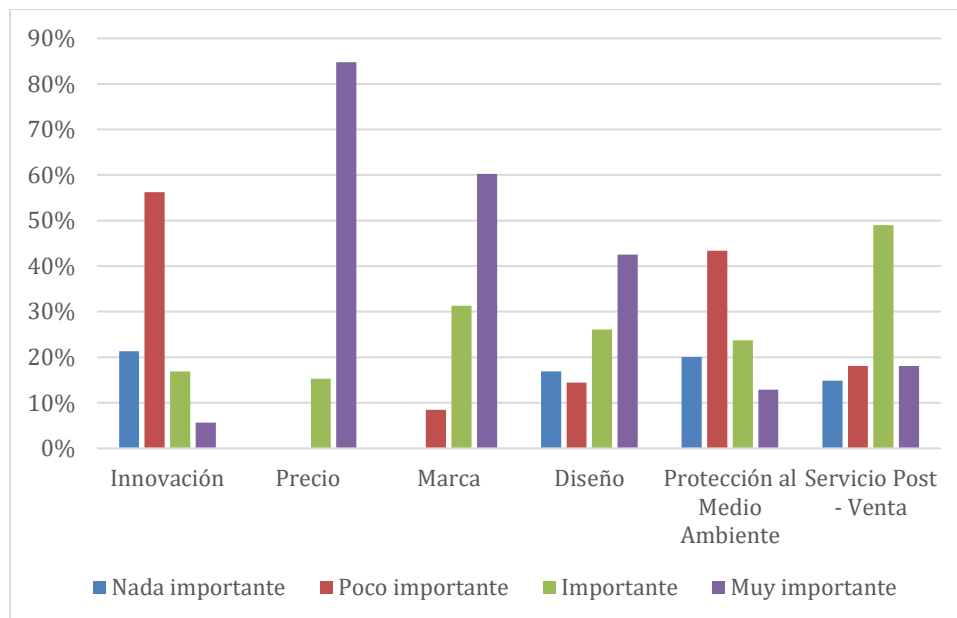
Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación de Resultados

El 94% de los clientes de la Empresa “Su Proveedor de Llantas” son hombres, y tan solo el 6% corresponden al género femenino.

3. Al adquirir productos en la empresa “Su Proveedor de Llantas” indique la importancia que tienen los atributos mencionados a continuación en su decisión de compra.

Gráfico 4.4: Importancia de los atributos en la decisión de compra



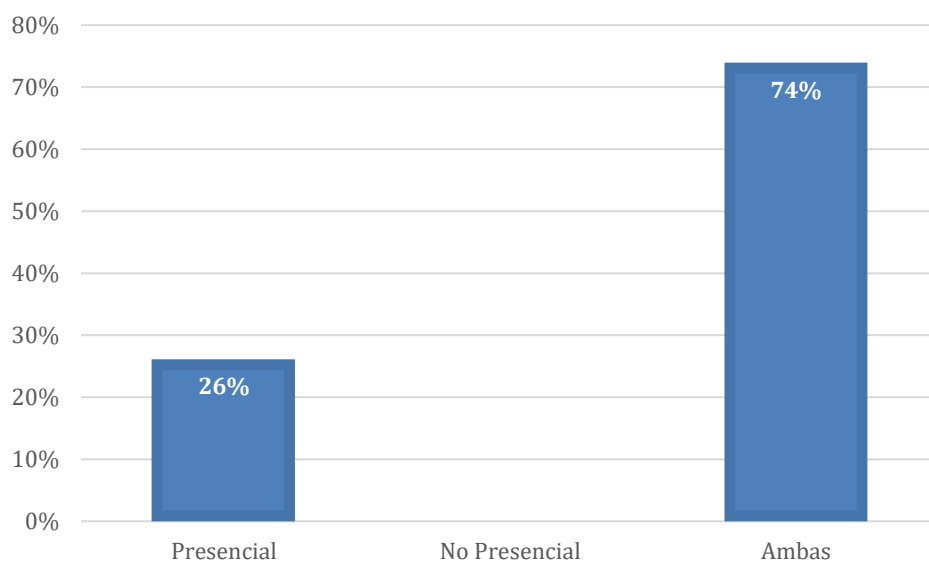
Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta, la innovación es poco importante debido a que el 56% de los consultados lo consideran así, sin embargo, el precio para el 85% de los clientes de la empresa es muy importante, así como el 60% piensan que la marca de neumáticos y aros que adquieren es muy importante, seguidos por las personas que opinan que el diseño es muy importante con un 43%, casi triplican a la cantidad de personas que creen que el diseño es nada importante. En cuanto a la protección del medio ambiente el 43% cree que es poco importante. Finalmente, 49% de clientes opinan que el servicio post – venta es importante.

4. ¿En qué manera prefiere tener contacto con la empresa?

Gráfico 4.5: ¿En qué manera prefiere tener contacto con la empresa?



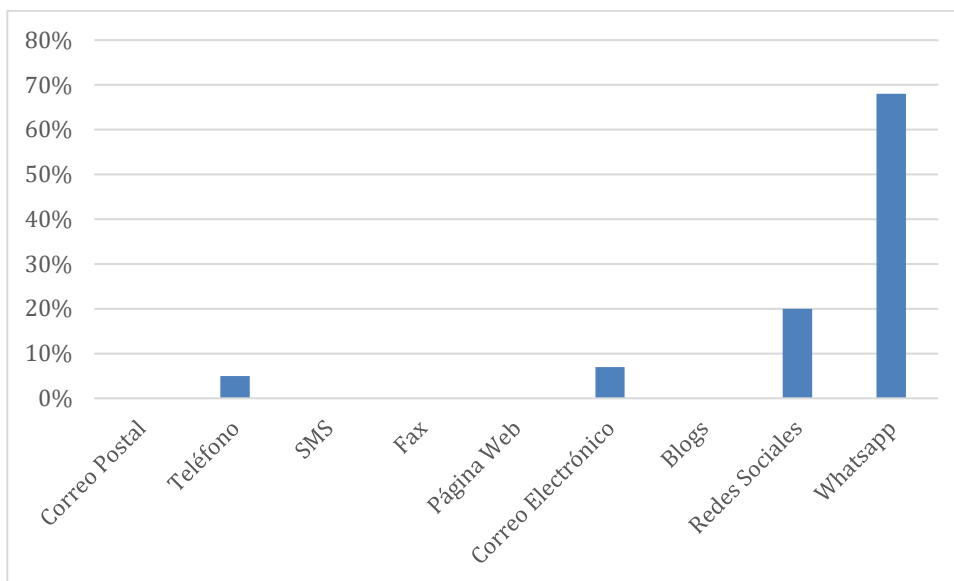
Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación

El 74% de los encuestados prefiere tener contacto con la empresa por ambos tipos de canales, presencial y no presencial, casi triplicándose las personas que prefieren únicamente un canal presencial con un 26%.

5. ¿Mediante qué medios desearía que se le contacte?

Gráfico 4.6: ¿Mediante qué medios desearía que se le contacte?



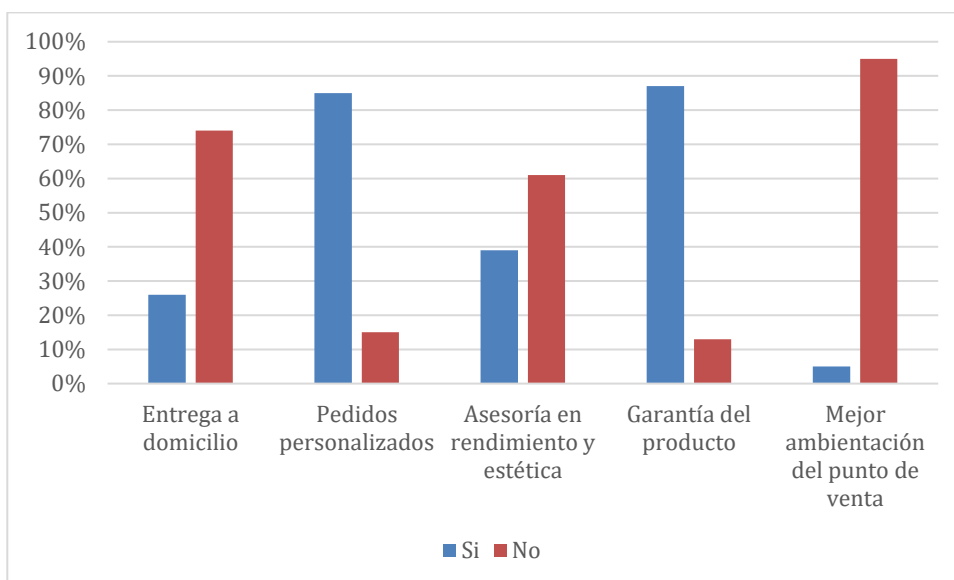
Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los encuestados entre los canales no presenciales que son de su preferencia se encuentran la aplicación *whatsapp* con un 68%, seguidos por las redes sociales 20%, a continuación, el correo electrónico 7% y finalmente el teléfono convencional 5%.

6. ¿Estaría usted dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero si se le ofertaran los siguientes servicios adicionales?

Gráfico 4.7: Servicios adicionales



Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos en la encuesta, el hecho de poder realizar pedidos personalizados dispondría a que los clientes paguen una mayor cantidad de dinero por el producto, así lo ha aseverado el 74%, de igual manera el 87% ha manifestado que la oferta de una garantía al adquirir el producto los dispondría a desembolsar una mayor cantidad de dinero al realizar la compra.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Tras haber diagnosticado a la empresa a través de la información obtenida en la encuesta y entrevista realizada, es imperativo conocer que el negocio necesita una reestructuración administrativa con un modelo de negocio tecnificado, esto se lo realizará con la intención de que la empresa tenga una guía global acerca de cómo el negocio debe ser gestionado, con la figura del método Canvas, ello le permitirá solucionar el problema administrativo suscitado en los últimos años e incrementar las utilidades del negocio.

5.2. Análisis PESTEC

Factor político

Tabla 5.1: Factor político

FACTOR POLÍTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Inestabilidad política					X			X	
Cambio de gobierno		X						X	
Posible eliminación de subsidios					X			X	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Constante (2015), “el ejecutivo decidió eliminar el subsidio al diésel y otros carburantes que utiliza la industria”. El 23 de octubre de 2015 el ex presidente Rafael Correa eliminó el subsidio a los combustibles, provoca un alza de precios en la gasolina, por consecuencia, incrementa el precio de los productos al existir incremento en el costo de fletes.

De acuerdo al Consejo Nacional Electoral (CNE, 2017), en la última elección presidencial los resultados fueron divididos, 51,15% para el actual presidente Lenin Moreno y 48,85% para el líder de oposición Guillermo Lasso, esta situación evidencia un país dividido lo que ocasiona inestabilidad política.

Según (Paz y Miño, 2017), el nuevo gobierno tiene tendencia a proponer la reforma de impuestos y flexibilizar el trabajo. Bajo esta consigna se visualizan posibles cambios que beneficien a empresarios.

Factor económico

Tabla 5.2: Factor económico

FACTOR ECONÓMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Reducción de salvaguardias arancelarias	X						X		
Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico		X						X	
Devaluación de las monedas de países vecinos				X			X		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

De acuerdo con El Telégrafo, (2017) “se ejecutó el cronograma de desmantelamiento de la medida de salvaguardia por balanza de pagos, con lo que se reducen los niveles arancelarios vigentes del 15% a 10,0% y la de 35 % a 23,3%.”

Según Ramírez (2016), “El salario básico unificado se fijó en USD 375 para el 2017, tras acuerdo histórico”. Este incremento permite inferir que los ecuatorianos tendrán mayor poder adquisitivo en el presente año.

De acuerdo con El Espectador (2015), “a diferencia de Colombia o Perú, que pueden devaluar sus monedas, Ecuador no puede hacerlo porque el dólar es su moneda en

curso”. Este hecho ha causado que los ecuatorianos viajen a Colombia a adquirir productos a mejores precios y las ventas en empresas locales disminuyen.

Factor social

Tabla 5.3: Factor social

FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Incremento en el índice de desempleo					X			X	
Incremento de la población - demanda	X						X		
Búsqueda de precios accesibles	X						X		
Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida		X						X	
Aceptación de servicios adicionales por un costo extra	X						X		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2016), la tasa de desempleo en Ecuador incrementó 1,2% en comparación con el año 2015. Según (Villacís y Carrillo, 2012), la tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador es de 1,5%.

La búsqueda de precios accesibles, preferencia por productos innovadores de marca reconocida y aceptación de servicios adicionales por un costo extra se evidenciaron en el análisis de la encuesta aplicada.

Factor tecnológico

Tabla 5.4: Factor tecnológico

FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Innovación de maquinaria de trabajo	X						X		
Desarrollo de plataformas publicitarias	X						X		
Costo elevado de nuevas tecnologías					X			X	
Desarrollo de plataformas de comunicación	X						X		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Es evidente que los avances tecnológicos en los últimos años se han dado cada vez con mayor velocidad, por esta razón existen nuevas y mejores maquinarias y, a su vez, el desarrollo de plataformas sociales en la red presenta un nuevo medio en el cual los negocios pueden interactuar y conocer a los clientes.

Factor ecológico

Tabla 5.5: Factor ecológico

FACTOR ECOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aplicación de Normas ISO 14000			X						X
Productos no biodegradables						X			X
Importancia del cuidado al medio ambiente			X						X

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

De acuerdo con Cordero y Sepúlveda (2002), “las normas ISO 14000 ofrecen a la empresa una base homogénea de directrices sobre procedimientos de gestión ambiental”.

Según el Ministerio del Ambiente de Ecuador (2016), “el Ecuador desecha anualmente millones de neumáticos, un porcentaje de ellos son reutilizados para el reencauchado, pero la gran mayoría son incinerados o depositados en basureros al

aire libre, lo que representa una amenaza para el ambiente”.

La preocupación por el medio ambiente ha incrementado en los últimos años, sin embargo, en la encuesta realizada, este factor no es considerado un valor agregado de importancia para un negocio que comercialice llantas y aros para automóviles.

Factor competitivo

Tabla 5.6: Factor competitivo

FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Competidores desleales				X			X		
Entrada de nuevos competidores					X				X
Contrabando				X				X	
Sector altamente competitivo					X			X	
Nuevos socios			X						X

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Los factores competitivos se enunciaron de acuerdo a los comentarios vertidos por la Gerente propietaria, quien maneja este negocio por 26 años y ha experimentado las amenazas y oportunidades que la competencia representa.

5.3. Matriz PCI

Tabla 5.7: Matriz PCI

SEGMENTOS DE CLIENTES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Base de datos con información de los clientes	X						X		
Inexistente investigación de mercado					X			X	
PROPUESTAS DE VALOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Servicios adicionales gratuitos	X						X		
Experiencia técnica		X						X	
Precios de venta competitivos	X						X		
Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todos los clientes				X			X		
CANALES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Inexistencia de un canal indirecto				X			X		
RELACIÓN CON EL CLIENTE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fidelidad de los clientes	X						X		
Atención al cliente personalizada	X							X	
FUENTE DE INGRESOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Exceso de mercaderías obsoletas en bodegas				X			X		
RECURSOS CLAVE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Punto de venta propio		X						X	
Bodegas propias		X						X	
Capacidad de endeudamiento	X						X		
Maquinarias con tecnología obsoleta				X			X		
Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados				X					X
Colaboradores poco comprometidos					X			X	
ACTIVIDADES CLAVE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Administración empírica				X			X		
Falta de publicidad				X			X		
Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías					X			X	
SOCIOS CLAVE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Buena relación con proveedores	X							X	
Ausencia de socios				X					X
ESTRUCTURA DE COSTOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Salarios poco competitivos para colaboradores					X			X	
Crédito a 60 días de los proveedores	X							X	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Los datos para desarrollar la matriz PCI, se obtuvieron de la entrevista realizada a la Gerente propietaria, con la información recaudada se procedió a identificar las fortalezas y debilidades enfocadas a los componentes de modelo de negocios Canvas.

5.4. Oportunidades y Amenazas

Políticos

Tabla 5.8: Políticos

POLÍTICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cambio de gobierno	Inestabilidad política
	Posible eliminación de subsidios

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Económicos

Tabla 5.9: Económicos

ECONÓMICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reducción de salvaguardias	Devaluación de las monedas de países vecinos
Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Sociales

Tabla 5.10: Sociales

SOCIALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de la población - demanda	Incremento en el índice de desempleo
Búsqueda de precios accesibles	
Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida	
Aceptación de servicios adicionales por un costo extra	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Tecnológicos

Tabla 5.11: Tecnológicos

TECNOLÓGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Innovación de maquinaria de trabajo	Costo elevado de nuevas tecnologías
Desarrollo de plataformas publicitarias	
Desarrollo de plataformas de comunicación	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Ecológicos

Tabla 5.12: Ecológicos

ECOLÓGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Importancia del cuidado al medio ambiente	Productos no biodegradables
Aplicación de Normas ISO 14000	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Competitivos

Tabla 5.13: Competitivos

COMPETITIVOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevos socios	Competidores desleales
	Entrada de nuevos competidores
	Contrabando
	Sector altamente competitivo

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.5. Fortalezas y debilidades

Segmento de clientes

Tabla 5.14: Segmento de clientes

SEGMENTOS DE CLIENTES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Base de datos con información de los clientes	Inexistente investigación de mercado

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Propuestas de valor

Tabla 5.15: Propuestas de valor

PROPUESTAS DE VALOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicios adicionales gratuitos	Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todos los clientes
Experiencia técnica	
Precios de venta competitivos	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Canales

Tabla 5.16: Canales

CANALES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Inexistencia de un canal indirecto

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Relación con el cliente

Tabla 5.17: Relación con el cliente

RELACIÓN CON EL CLIENTE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fidelidad de los clientes	
Atención al cliente personalizada	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Fuente de ingresos

Tabla 5.18: Fuente de ingresos

FUENTE DE INGRESOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Exceso de mercaderías obsoletas en bodegas

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Recursos clave

Tabla 5.19: Recursos clave

RECURSOS CLAVE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Punto de venta propio	Maquinarias con tecnología obsoleta
Bodegas propias	Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados
Capacidad de endeudamiento	Colaboradores poco comprometidos

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Actividades clave

Tabla 5.10: Actividades clave

ACTIVIDADES CLAVE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Administración empírica
	Falta de publicidad
	Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Socios clave

Tabla 5.11: Socios clave

SOCIOS CLAVE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena relación con proveedores	Ausencia de socios

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

Estructura de costos

Tabla 5.12: Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Crédito a 60 días de los proveedores	Salarios poco competitivos para colaboradores

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.6. Matriz FODA

Tabla 5.13: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Base de datos con información de los clientes	Cambio de gobierno
Servicios adicionales gratuitos	Reducción de salvaguardias
Experiencia técnica	Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico
Precios de venta competitivos	Incremento de la población - demanda
Fidelidad de los clientes	Busqueda de precios accesibles
Atención al cliente personalizada	Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida
Punto de venta propio	Aceptación de servicios adicionales por un costo extra
Bodegas propias	Innovación de maquinaria de trabajo
Capacidad de endeudamiento	Desarrollo de plataformas publicitarias
Buena relación con proveedores	Desarrollo de plataformas de comunicación
Crédito a 60 días de los proveedores	Importancia del cuidado al medio ambiente
	Aplicación de Normas ISO 14000
	Nuevos socios
DEBILIDADES	AMENAZAS
Inexistente investigación de mercado	Inestabilidad política
Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todo	Posible eliminación de subsidios
Inexistencia de un canal indirecto	Devaluación de las monedas de países vecinos
Exceso de mercaderías obsoletas en bodegas	Incremento en el índice de desempleo
Maquinarias con tecnología obsoleta	Costo elevado de nuevas tecnologías
Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados	Productos no biodegradables
Colaboradores poco comprometidos	Competidores desleales
Administración empírica	Entrada de nuevos competidores
Falta de publicidad	Contrabando
Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías	Sector altamente competitivo
Ausencia de socios	
Salarios poco competitivos para colaboradores	

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.7. Matriz EFE

Tabla 5.14: Matriz EFE

#	OPORTUNIDADES	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACION
O1	Desarrollo de plataformas publicitarias	0,1	10%	3	0,3
O2	Desarrollo de plataformas de comunicación	0,1	10%	3	0,3
O3	Innovación de maquinaria de trabajo	0,07	7%	3	0,21
O4	Búsqueda de precios accesibles	0,05	5%	2	0,1
O5	Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida	0,05	5%	2	0,1
O6	Reducción de Salvaguardias	0,02	2%	2	0,04
O7	Aceptación de servicios adicionales por un costo extra	0,04	4%	1	0,04
O8	Incremento de la población - demanda	0,02	2%	1	0,02
O9	Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico	0,01	1%	1	0,01
O10	Aplicación de Normas ISO 14000	0,01	1%	1	0,01
O11	Cambio de Gobierno	0,01	1%	1	0,01
O12	Importancia del cuidado al medio ambiente	0,01	1%	1	0,01
O13	Nuevos socios	0,01	1%	1	0,01
	PARCIAL	0,5	50%		1,16
	AMENAZAS	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACION
A1	Costo elevado de nuevas tecnologías	0,1	10%	3	0,3
A2	Posible eliminación de subsidios	0,1	10%	2	0,2
A3	Devaluación de las monedas de países vecinos	0,05	5%	2	0,1
A4	Incremento en el índice de desempleo	0,04	4%	2	0,08
A5	Contrabando	0,06	6%	1	0,06
A6	Sector altamente competitivo	0,04	4%	1	0,04
A7	Competidores desleales	0,03	3%	1	0,03
A8	Entrada de nuevos competidores	0,03	3%	1	0,03
A9	Inestabilidad política	0,03	3%	1	0,03
A10	Productos no biodegradables	0,02	2%	1	0,02
	PARCIAL	0,5	50%		0,89
	TO TAL	1	100%		2,05

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

El peso asignado a cada factor varía entre 0.0 (poco importante) y 1.0 (muy importante), este valor indica la importancia relativa en la que cada variable influye

en el éxito de la empresa, la suma de todos los pesos debe ser igual a 1. El valor es asignado de acuerdo a la capacidad de respuesta que la empresa tiene frente a cada oportunidad y amenaza, respuesta superior (4), respuesta superior a la media (3), respuesta media (2), respuesta mala (1). El peso y valor asignado a cada variable se lo realizó bajo este criterio.

La ponderación parcial de las oportunidades es superior a la ponderación parcial de las amenazas, esto indica que el entorno es favorable para la empresa y existe mayor facilidad para que esta se desarrolle en el mercado. El resultado total obtenido al aplicar la matriz de evaluación de factores externos es de 2,05 este valor indica que la empresa tiene capacidad de respuesta media frente a los factores externos que se suscitan en el entorno, es decir las oportunidades no son aprovechadas y las amenazas que se le presentan le afectan medianamente.

5.8. Matriz EFI

Tabla 5.15: Matriz EFI

#	FORTALEZAS	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACION
F1	Precios de venta competitivos	0,12	12%	4	0,48
F2	Fidelidad de los clientes	0,08	8%	4	0,32
F3	Capacidad de endeudamiento	0,08	8%	4	0,32
F4	Crédito a 60 días de los proveedores	0,08	8%	4	0,32
F5	Servicios adicionales gratuitos	0,05	5%	4	0,2
F6	Atención al cliente personalizada	0,03	3%	3	0,09
F7	Buena relación con proveedores	0,02	2%	3	0,06
F8	Punto de venta propio	0,01	1%	4	0,04
F9	Bodegas propias	0,01	1%	4	0,04
F10	Experiencia técnica	0,01	1%	3	0,03
F11	Base de datos con información de los clientes	0,01	1%	3	0,03
	PARCIAL	0,5	50%		1,93
	DEBILIDADES	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACION
D1	Administración empírica	0,15	15%	2	0,3
D2	Maquinarias con tecnología obsoleta	0,1	10%	2	0,2
D3	Inexistencia de un canal indirecto	0,09	9%	1	0,09
D4	Falta de publicidad	0,05	5%	2	0,1
D5	Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todos los clientes	0,04	4%	1	0,04
D6	Exceso de mercadería obsoleta en bodegas	0,01	1%	2	0,02
D7	Colaboradores poco comprometidos	0,01	1%	1	0,01
D8	Salarios poco competitivos de los colaboradores	0,01	1%	2	0,02
D9	Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías	0,01	1%	1	0,01
D10	Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados	0,01	1%	1	0,01
D11	Ausencia de socios	0,01	1%	1	0,01
D12	Inexistente investigación de mercado	0,01	1%	1	0,01
	PARCIAL	0,5	50%		0,82
	TOTAL	1,00	100%		2,75

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

El peso asignado a cada factor varía entre 0.0 (poco importante) y 1.0 (muy importante), este valor indica la importancia relativa en la que cada variable influye en el éxito de la empresa, la suma de todos los pesos debe ser igual a 1. El valor

asignado indica si el factor representa una debilidad superior (1), debilidad inferior (2), fortaleza inferior (3), fortaleza superior (4). El peso y valor asignado a cada variable se lo realizó bajo este criterio. La ponderación parcial de las fortalezas es superior a la ponderación parcial de las debilidades, esto indica que el medio interno de la empresa es favorable, por lo tanto, existe mayor disposición para cumplir los objetivos del negocio.

El resultado obtenido al aplicar la matriz de evaluación de factores internos es de 2,75 este valor indica que la capacidad interna de la empresa es ligeramente fuerte, lo que significa que es capaz de mejorar con mayor facilidad las fortalezas y corregir debilidades.

5.9. Estrategias ofensivas

Tabla 5.16: Estrategias ofensivas

<div style="text-align: center;"> <p>FORTALEZAS</p> <p>OPORTUNIDADES</p> </div>		F1	Precios de venta competitivos
		F2	Fidelidad de los clientes
		F3	Capacidad de endeudamiento
		F4	Crédito a 60 días de los proveedores
		F5	Servicios adicionales gratuitos
		F6	Atención al cliente personalizada
		F7	Buena relación con proveedores
		F8	Punto de venta propio
		F9	Bodegas propias
		F10	Experiencia técnica
		F11	Base de datos con información de los clientes
O1	Desarrollo de plataformas publicitarias	F6O1	Aprovechar el desarrollo de plataformas publicitarias en línea gratuitas
O2	Desarrollo de plataformas de comunicación	F1O1	Crear una tienda en línea dentro de la fanpage de facebook
O3	Innovación de maquinaria de trabajo	F2O2	Crear una base de datos con los contactos de los clientes en el servicio de mensajería whatsapp
O4	Búsqueda de precios accesibles	F3O3	Adquirir maquinaria con tecnología de punta
O5	Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida	F4O4	Ofrecer créditos a los clientes, de acuerdo a análisis previo
O6	Reducción de Salvaguardias	F5O1	Publicitar servicios adicionales a través de plataformas de redes sociales
O7	Aceptación de servicios adicionales por un costo extra	F1O4	Realizar promociones
O8	Incremento de la población - demanda	F7O4	Adquirir mercadería con un mayor descuento
O9	Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico	F6O7	Realizar pedidos personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente
O10	Aplicación de Normas ISO 14000	F1O13	Realizar alianzas estratégicas
O11	Cambio de Gobierno		
O12	Importancia del cuidado al medio ambiente		
O13	Nuevos socios		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.10. Estrategias de reorientación

Tabla 5.17: Estrategias de reorientación

DEBILIDADES OPORTUNIDADES		D1	Administración empírica
		D2	Maquinarias con tecnología obsoleta
		D3	Inexistencia de un canal indirecto
		D4	Falta de publicidad
		D5	Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todos los clientes
		D6	Exceso de mercadería obsoleta en bodegas
		D7	Colaboradores poco comprometidos
		D8	Salarios poco competitivos de los colaboradores
		D9	Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías
		D10	Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados
		D11	Ausencia de socios
		D12	Inexistente investigación de mercado
		ESTRATEGIAS DO	
O1	Desarrollo de plataformas publicitarias	D4O1	Publicitar el negocio en redes sociales
O2	Desarrollo de plataformas de comunicación	D2O3	Adquirir maquinaria con tecnología de punta
O3	Innovación de maquinaria de trabajo	D3O2	Comunicar a los clientes acerca sobre promociones a través de whatsapp
O4	Búsqueda de precios accesibles	D5O7	Ampliar el servicio de entrega a domicilio a todos los clientes
O5	Preferencia por productos innovadores y de marca reconocida	D6O1	Liquidar mercadería obsoleta con campaña promocional
O6	Reducción de Salvaguardias	D8O8	Crear políticas de bonificación por ventas
O7	Aceptación de servicios adicionales por un costo extra		
O8	Incremento de la población - demanda		
O9	Mayores ingresos de clientes por incremento de salario básico		
O10	Aplicación de Normas ISO 14000		
O11	Cambio de Gobierno		
O12	Importancia del cuidado al medio ambiente		
O13	Nuevos socios		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.12. Estrategias de supervivencia

Tabla 5.19: Estrategias de supervivencia

		D1	Administración empírica
		D2	Maquinarias con tecnología obsoleta
		D3	Inexistencia de un canal indirecto
		D4	Falta de publicidad
		D5	Falta de cobertura en entrega a domicilio y pedidos especiales para todos los clientes
		D6	Exceso de mercadería obsoleta en bodegas
		D7	Colaboradores poco comprometidos
		D8	Salarios poco competitivos de los colaboradores
		D9	Poca investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías
		D10	Inexistencia de programas de diseño y patronaje computarizados
		D11	Ausencia de socios
		D12	Inexistente investigación de mercado
A1	Costo elevado de nuevas tecnologías	D5A8	Ofrecer servicios diferenciadores
A2	Posible eliminación de subsidios	D6A5	Liquidar mercadería obsoleta
A3	Devaluación de las monedas de países vecinos	D7A4	Contratar nuevo personal comprometido
A4	Incremento en el índice de desempleo		
A5	Contrabando		
A6	Sector altamente competitivo		
A7	Competidores desleales		
A8	Entrada de nuevos competidores		
A9	Inestabilidad política		
A10	Productos no biodegradables		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.13. Estrategias relevantes

Tabla 5.20: Estrategias relevantes

ESTRATEGIAS
Aprovechar el desarrollo de plataformas publicitarias en línea gratuitas
Adquirir maquinaria con tecnología de punta
Ofrecer créditos a los clientes, de acuerdo a análisis previo
Publicitar el negocio en redes sociales
Adquirir maquinaria con tecnología de punta
Comunicar a los clientes sobre promociones a través de whatsapp
Ampliar el servicio de entrega a domicilio y pedidos personalizados a todos los clientes
Crear campaña publicitaria enfocado en productos que tengan los mejores precios competitivos
Oferta de créditos hasta 60 días previa evaluación
Oferta de asesoría técnica

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.14. Plan de acción

Tabla 5.21: Plan de acción









ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	TÁCTICAS	DETALLE	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Aprovechar el desarrollo de plataformas publicitarias en línea gratuitas	Potencializar las ventas a través de canales alternativos, para incrementar la rentabilidad al 23% del negocio	Crear un fanpage en la red social Facebook	Diseñar un logo llamativo de la empresa	\$ 50,00	Encargado de comunicación
			Diseñar una imagen de portada llamativa	\$ 10,00	Encargado de comunicación
			Invitar a clientes y posibles clientes a seguir la fanpage	\$ 0,00	Encargado de comunicación
		Publicitar el negocio en la red social Facebook	Diseñar contenido que tenga que ver con el giro del negocio	\$ 100,00	Encargado de comunicación
			Publicar contenido que tenga que ver con el giro del negocio	\$ 0,00	Encargado de comunicación
			Crear una campaña publicitaria mediante la herramienta FaceAds	\$ 50,00	Encargado de comunicación
Adquirir maquinaria con tecnología de punta	Mejorar los tiempos de despacho y minimizar posibles daños en la mercadería.	Analizar alternativas de adquisición de maquinaria de acuerdo a su funcionalidad	Contactar proveedores	\$0	Administrador
			Solicitar cotización	\$0	Administrador
			Pedir proformas	\$0	Administrador
		Escoger la maquinaria que se adapte de mejor manera a las necesidades de la empresa	Analizar precios	\$0	Administrador
			Analizar funcionalidad	\$0	Administrador
			Comprar maquinaria	\$5,000.00	Administrador
Ofrecer créditos a los clientes, de acuerdo a análisis previo	Generar una relación a largo plazo a través de las facilidades en la venta del producto.	Analizar la base de datos de clientes que puedan acceder a un crédito.	Obtener la información de la base de datos establecida.	\$0	Administrador
			Revisar la información de los clientes.	\$0	Administrador
			Preseleccionar posibles candidatos.	\$0	Administrador
		Seleccionar clientes que accedan a créditos	Calificar a clientes dependiendo de su información	\$0	Administrador
			Seleccionar a los de calificación mas alta	\$0	Administrador
		Asignar cupo de crédito para clientes seleccionados.	Crear rangos de crédito a ofrecer de acuerdo a la calificación del cliente.	\$0	Administrador
			Ofertar créditos a los clientes	\$0	Administrador
			Otorgar créditos a los clientes	\$0	Administrador
Comunicar a los clientes sobre promociones a través de whatsapp	Crear un canal de comunicación indirecto con el cliente.	Adquirir un teléfono celular acorde a las necesidades de la empresa	Contactar proveedores	\$0	Administrador
			Analizar opciones de compra	\$0	Administrador
			Escoger el celular adecuado	\$0	Administrador
			Comprar el celular	\$200	Administrador
		Crear una base de datos con los teléfonos celulares de los clientes	Crear base de datos con la información que ya se tiene de los clientes	\$0	Secretaria de administración
			Añadir información de clientes nuevo	\$0	Secretaria de administración
			Transferir la base de datos con los teléfonos celulares de los clientes al teléfono móvil	\$0	Secretaria de administración

Ampliar el servicio de entrega a domicilio y pedidos personalizados a todos los clientes	Brindar a los clientes facilidades cuando requieran un producto.	Seleccionar una base de datos que requieren con mayor frecuencia estos servicios.	Obtener la información de la base de datos establecida	\$0	Secretaria de administración
		Establecer rutas y tiempos de entrega	Ofrecer a los clientes el servicio	\$0	Secretaria de administración
			Conocer la dirección de entrega de los productos	\$0	Encargado de bodega
			Estimar un tiempo de entrega	\$0	Encargado de bodega
			Realizar la entrega de los productos	\$0	Encargado de bodega
Crear campaña publicitaria enfocado en productos que tengan los mejores precios competitivos	Incrementar las ventas en un 2% y reducir el stock de productos de inventario muerto.	Revisar que productos son lo que se promocionarían y el inventario muerto	Identificar el inventario muerto	\$0	Encargado de bodega
			Valorar el costo del inventario muerto	\$0	Encargado de bodega
			Crear una base de datos con la información obtenida	\$0	Secretaria de administración
		Analizar precios de la competencia	Indagar los productos que maneja la competencia	\$0	Encargado de bodega
			Indagar los precios que maneja la competencia	\$0	Encargado de bodega
		Colocar precios promocionales	Hacer un análisis de precios	\$0	Administrador
			Fijar precios promocionales para la mercadería	\$0	Administrador
Venta de los productos	\$0		Encargado de bodega		
Oferta de asesoría técnica	Brindar asesoría técnica con el objetivo de crear una relación directa con el cliente a través de la fidelización.	Indagar con los clientes para conocer la necesidad de la asesoría	Consultar si el cliente conoce las características de su automóvil	\$0	Encargado de comunicación
		Prestar asesoría a quien lo requiera	Ofrecer productos que mejoren el rendimiento del automóvil	\$0	Encargado de comunicación
			Ofrecer productos que mejoren la estética del automóvil	\$0	Encargado de comunicación

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

5.15. Desarrollo del modelo

Tabla 5.32: Modelo de negocios propuesto

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
Proveedores Patollantas	Implementar canales indirectos Promociones <i>Recursos clave</i>  Maquinaria nueva Asesoría técnica	Entrega a domicilio Pedidos Especiales Precios competitivos	Relación directa e indirecta a través de redes sociales y whatsapp  Canales Redes Sociales WhatsApp	Hombres entre 21 y 40 años
<i>Estructura de costes</i> Adquisición de mercadería		<i>Fuentes de ingresos</i>  Venta de aros y llantas		

Fuente: Anthony Joel Alemán Guerra

El modelo de negocios propuesto para la empresa no pretende reemplazar al modelo actual, sino más bien complementarlo, tras el análisis interno y externo realizado se conoció las necesidades actuales de la empresa, debido a que el mercado ha cambiado la misma debe adaptarse para continuar manteniéndose relevante, a pesar de que ciertos factores del modelo actual se han modificado en comparación con el propuesto, no significa que ciertas actividades y recursos queden obsoletos, ya que se va a continuar con su realización y uso respectivamente, sin embargo pasan a un segundo plano para enfatizar la ejecución de los factores que se han determinado para el diseño del modelo propuesto.

5.15.1. Segmentos de Mercado

De acuerdo con la encuesta realizada la empresa debe crear valor principalmente para clientes de entre 21 y 40 años que se encuentren en la ciudad de Ambato.

5.15.2. Propuestas de Valor

Los factores que mayoritariamente aprecian los clientes al comprar aros o llantas son: innovación, diseño y precio; de igual manera los clientes estarían dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero por servicios adicionales como pedidos personalizados y entrega a domicilio.

Con respecto a la innovación y diseño se debe contar con mercadería que satisfaga estas necesidades del cliente, por lo cual la empresa ofrecerá pedidos personalizados, a través de catálogos de aros y llantas con modelos exclusivos que se proveerán bajo pedidos.

Se adicionará el servicio de entrega a domicilio con la finalidad de optimizar el tiempo al cliente, así, de esta manera potencializar mayores ventas y fidelizarlo con la empresa.

En cuanto al precio de los productos, la empresa debe mejorar su sistema de costos que permitan ofertar un precio de venta más conveniente en el mercado.

5.15.3. Canales

Los canales de preferencia recomendados por los encuestados son: redes sociales y *whatsapp*.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2014), 1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente. Con este dato se infiere que los medios por los cuales la empresa desea comunicarse con sus clientes son los adecuados, ya que tanto redes sociales como la aplicación de mensajería instantánea *whatsapp* se integran totalmente en las actividades diarias de los clientes.

5.15.4. Relación con los clientes

Los clientes esperan tener una relación directa e indirecta con la empresa, al utilizar las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea se mantiene una relación indirecta con el consumidor, adicionalmente se continúa con la relación directa a través del punto de venta.

5.15.5. Fuentes de Ingreso

Proviene de las ventas de aros y llantas dentro del local, más las ventas que se generen por los canales indirectos y por los pedidos personalizados.

5.15.6. Recursos Clave

La empresa debe adquirir maquinaria nueva con la finalidad de optimizar los tiempos en los servicios ofrecidos y adicionalmente brindar asesoría técnica para absorber las dudas en los requerimientos de los clientes al momento de adquirir los productos.

5.15.7. Actividades Clave

Se debe implantar canales indirectos como redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea como *whatsapp* para lo cual se cuenta con el recurso humano y la capacidad instalada para atender a los clientes a través de estas vías. Las promociones se las realizará con la mercadería muerta que posee la empresa que actualmente el 2% de su stock.

5.15.8. Socios Clave

La principal alianza que la empresa mantiene es con los proveedores con quienes ha mantenido una buena relación durante los 25 años de operatividad, además mantiene un socio estratégico como lo es Patollantas el cual es un aliado en abastecimiento de mercadería cuando se requiere.

5.15.9. Estructura de Costos

Los costos más importantes de la empresa son la adquisición de mercadería, gastos, sueldos y costos administrativos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La empresa “Su Proveedor de Llantas” a lo largo de su funcionamiento ha sido manejada a través de una administración empírica, dicha gestión provocó el declive en sus utilidades a partir del año 2015, en el cual se impusieron las sobretasas arancelarias, debido a que no confrontaron esta amenaza de una manera adecuada, esto provocó un perjuicio para la empresa.

El modelo de negocios actual de “Su Proveedor de Llantas” evidencia que la empresa con el pasar de los años se ha negado a adaptarse a los cambios que han ocurrido en el mercado, por lo cual perdió clientela y no ha tenido herramientas necesarias para sobreponerse a las amenazas que se han presentado.

La empresa tiene capacidad de respuesta media frente a las oportunidades y amenazas que se le presentan y su capacidad interna es ligeramente fuerte, lo que significa que es capaz de mejorar con mayor facilidad las fortalezas y corregir debilidades.

Se diseñó el modelo de negocios mediante el método Canvas, para lograr que la empresa cuente con una guía, que le permita tecnificar la administración y así poder afrontar con mayor facilidad las amenazas que se presenten y la adaptación a los cambios que surjan en el mercado.

6.2. Recomendaciones

La empresa debe tecnificar su administración, ya que, al tener una gestión tecnificada se puede afrontar los cambios en el mercado con mayor facilidad, de esta manera se pueden crear estrategias que permitan conseguir ventaja competitiva y minimizar los riesgos que puedan llegar a existir.

Debe adaptarse a los cambios que se susciten en todos los ámbitos del mercado, a medida que las tendencias se transforman, la empresa debe innovarse continuamente porque constantemente se crean nuevas necesidades en los clientes que deben ser satisfechas.

Se recomienda realizar un constante análisis del entorno para anticiparse a los posibles cambios en el mercado y tener una mejor capacidad de respuesta frente a oportunidades y amenazas que se lleguen a presentar.

Aplicar el modelo de negocios propuesto, de esta manera la empresa contará con una herramienta de vital importancia para su desarrollo, la que facilitará la creación de valor para sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador,. (2014). Anuario (1era ed., p. aeade.net). Quito: AEADE. Recuperado de http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO_2014.pdf
- American Marketing Association*., Dictionary. Ama.org. Recuperado el 13 Junio de 2016, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Bernardo, A. (2013). 9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas. Blog Think Big. Recuperado el 22 Abril de 2016, de <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
- Camacho, F. Albuja, W. y Enríquez, C. (2013). Anuario de Estadísticas De Transporte (1era ed., p. www.ecuadorencifras.gob.ec). Quito: INEC. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/Publicaciones/Anuario_de_Estad_de_Transporte_2013.pdf
- Cané, M. (2009). Coopetición. Sergerente. Recuperado de <http://www.sergerente.net/coopetencia>
- Carvajal, L., Ormeño, J., y Valverde, M. Atención al Cliente (p. 9). Madrid: Editex.
- Casadesus-Masanell, R; (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, () 8-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300401>

- Casillas, T. y Martí, J. (2010). Guía para la Creación de Empresas (4ta ed.). Madrid: Creative Commons. Recuperado de <http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:49213>
- CNE. (2017). Resultados finales. CNE. Recuperado el 4 de Julio 2017, de <https://resultados2017.cne.gob.ec/frmResultados.aspx>
- Constante, S. (2015). Ecuador elimina los subsidios a los combustibles. El País. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de https://internacional.elpais.com/internacional/2015/10/23/america/1445551651_254704.html
- Cordero, P., & Sepúlveda, S. (2002). Sistemas de gestión ambiental (1era ed.). San José: IICA.
- Delgado Vera, D. (2015). Modelo de negocio para el ejercicio profesional del diseñador gráfico en el aprendizaje de los estudiantes del cuarto año de la carrera de diseño gráfico de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil 2014. (Ingeniero). Universidad de Guayaquil.
- El Telégrafo. (2017). Desde hoy rige reducción de salvaguardias arancelarias en Ecuador. El Telégrafo. Recuperado el 4 de Julio 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/desde-hoy-rige-reduccion-de-salvaguardias-arancelarias-en-ecuador>
- Ferrer Guerra, J. y Frías Hernández, L. (2009). Modelos de negocio y desarrollo sustentable. Hacia una nueva concepción organizacional. Panorama Administrativo, (6), 78. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/>

panorama-administrativo/articulo/modelos-de-negocio-y-desarrollo-sustentable-hacia-una-nueva-concepcion-organizacional

Green, J. (2013). The Opportunity Analysis Canvas (3era ed.). Venture Artisans.

Hoague, E. y Cabanellas, G. (2001). Law Dictionary. Argentina: Heliasta S.R.L.

INEC, (2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>. [online] Ecuador en Cifras. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/> [Accessed 16 Nov. 2016].

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Principios de Marketing (14va ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11va ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). Marketing (11th ed., pp. 417 - 438). Mason: Cengage Learning.

Lehman, J. y Phelps, S. (2005). West's encyclopedia of American law. Detroit: Thomson/Gale.

Macías, M. (2010). Tres herramientas para visualizar tu modelo de negocio. Advenio. Strategy & business design. Recuperado el 22 Abril 2016, de <http://advenio.es/tres-herramientas-para-visualizar-tu-modelo-de-negocio/>

- Márquez García, J. (2010). Innovación de modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*, 1(1), 46. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/revista-mba-dic-2010.pdf>
- Mejía, J. y Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11() 105-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004>
- Ministerio del Ambiente de Ecuador. (2016). Ministerio del Ambiente promueve Plan Nacional de Movilización de Neumáticos – Ministerio del Ambiente. [Ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec). Recuperado 25 Junio 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/ministerio-del-ambiente-promueve-el-plan-nacional-de-movilizacion-de-neumaticos/>
- Molina Morejon, V., Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M., González Flores, K., & Martínez Cabrera, H. (2016). Propuesta de valor del modelo de negocios de las pyme: un estudio en diversos sectores económicos de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 73 - 85.
- Murillo Muñoz, C. (2014). 6 formas de conseguir que te escuchen con atención al cliente 2.0. numerosatencioncliente.com/. Recuperado de <http://numerosatencioncliente.com/blog/6-formas-de-conseguir-que-te-escuchen-con-la-atencion-al-cliente-2-0/>
- Obregón, C. (2010). La responsabilidad ambiental de las empresas. *M&M*, 108 - 114.

- OIT. (2016). Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT). Datos Banco Mundial. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2016&name_desc=false&start=2015
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Clark, T. (2011). Generación de modelos de negocio (1era ed.). Barcelona: Deusto.
- Oxford,. (2016). diseño: definición de diseño en el Diccionario Oxford (español). Oxforddictionaries.com. Recuperado el 13 Junio 2016, de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/disenio>
- Parraguez, C. (2014). Canales de venta no presenciales: un camino para la generación de valor al negocio. pmgchile.com. Recuperado de <http://www.pmgchile.com/blog/?p=2787>
- Polimeni, R., Adelberg, A., Fabozzi, F., y Kole, M. (1994). Contabilidad de costos (3rd ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Ramírez, S. (2016). El salario básico unificado se fijó en USD 375 para el 2017, tras acuerdo histórico. El Comercio. Recuperado el 4 de Julio 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-acuerdo-incremento-salario-basicounificado-2017.html>
- Ricart, J E; (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, (23) 12-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>

Salas, V; (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, (23) 122-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282009>

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10ma ed.). Bogotá: 3R Editores.

Silos, J. (2016). *Innovación Responsable* (1ra ed., p. www.foretica.org). Madrid: Forética. Recuperado de http://www.foretica.org/wpcontent/uploads/2016/01/estudio_innovacion_responsable.pdf

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ava ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Sulanzki, G. & Winter, S. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730 - 743.

Villacís, B., y Carrillo, D. (2011). *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta* (1st ed.). Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Vitez, O. ¿Cuál es el significado de venta de activos?. eHow en español. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/significado-venta-activos-hechos_444138/

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA

Entrevista Semiestructurada

Objetivo:

Identificar el modelo de negocios actual con el que se maneja la PYME “Su Proveedor de Llantas”.

La entrevista se realizará a la Sra. Mariana Pérez Gerente Propietaria de la empresa.

1. ¿En qué segmento de clientes se enfoca?

2. ¿Cuáles son las propuestas de valor que oferta?

3. ¿Qué canales son utilizados?



4. ¿Cuál es el tipo de relación que mantiene con el cliente?



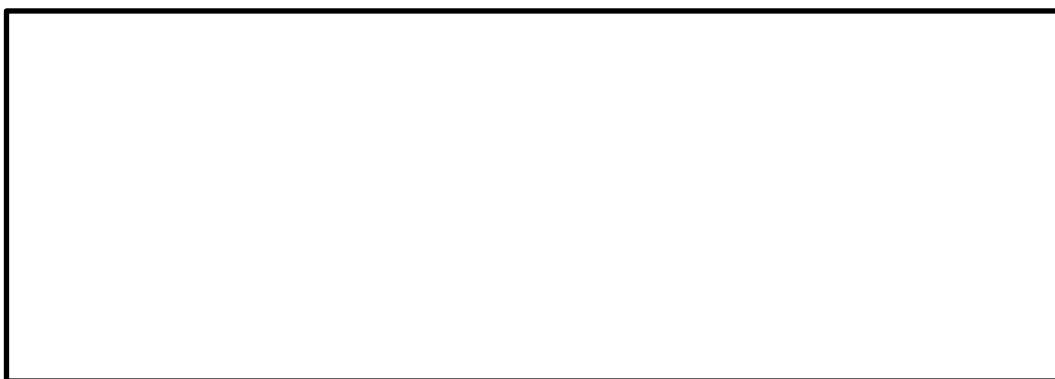
5. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos?



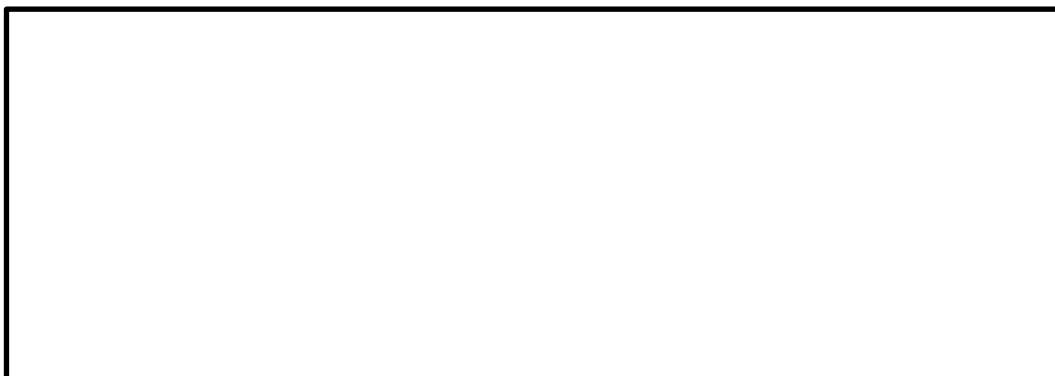
6. ¿Cuáles son los recursos clave?



7. ¿Cuáles son las actividades clave?



8. ¿Cuáles son los socios clave?



9. ¿Cuáles son los costos más importantes?



ANEXO 2: ENCUESTA

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA “SU PROVEEDOR DE LLANTAS”

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información acerca de los clientes de la empresa “Su Proveedor de Llantas”, para realizar el diseño de un modelo de negocio tecnificado, por lo que se pide contestar con absoluta sinceridad las siguientes cuestiones:

1. Información General

Por favor, señale con una “X” la información correspondiente
En que rango de edad se encuentra:

Edad	
Menos de 20 años	
De 21 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
Más de 50 años	

Cuál es su género:

Sexo	
Masculino	
Femenino	
LGBTI	

2. Propuestas de Valor

De acuerdo a su criterio, al adquirir productos en la empresa “Su Proveedor de Llantas” indique la importancia que tienen los atributos mencionados a continuación en su decisión de compra.

1 = nada importante

2 = poco importante

3 = importante

4 = muy importante

Atributo	Importancia			
	1	2	3	4
Innovación				
Precio				
Marca				
Diseño				
Protección al Medio Ambiente				
Servicio Post – Venta				

3. Canales

Indique con un “X”, de acuerdo a su criterio, al conocer productos, promociones e información en general de la empresa “Su Proveedor de Llantas” ¿en que manera prefiere tener contacto con la empresa?

Presencial	
No Presencial	
Ambas	

Por favor indique con una “X” mediante qué medios desearía que se le contacte.

Correo Postal	
Teléfono	
SMS	
Fax	
Página Web	
Correo Electrónico	
Blogs	
Redes Sociales	
Whatsapp	

4. Estructura de Costes

Por favor conteste la siguiente pregunta, estaría usted dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero si se le ofertaran los siguientes servicios adicionales

Servicio adicional	Si	No
Entrega a domicilio		
Pedidos personalizados		
Asesoría en rendimiento y estética		
Garantía del producto		
Mejor ambientación del punto de venta		

Gracias por su colaboración.