

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
PUNTO DE VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN FORMATO  
AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2019.**

**JORDAN IZA ANDRÉS ISRAEL**

**DIRECTORA: Msc. MARITZA FIGUEROA**

**ENERO 2020  
QUITO – ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres Patricia Iza y Juan Jordán  
A mi Abuelita Zoila, a mi Familia  
y a mi país Ecuador*

## **AGRADECIMIENTO**

*Este proyecto no habría sido posible sin mis padres Patricia Iza y Juan Jordán, el agradecimiento hacia ellos por su guía, esfuerzo y sabiduría es infinito. De igual manera, a mi abuelita Zoila Salazar quien construyó de cero una estabilidad sin la cual no me encontraría en este momento de mi vida y de quien, además, heredé una iniciativa empresarial que espero se haya plasmado correctamente en el presente trabajo. Adicional, a mis hermanos, Alejandro y Morela quienes me inspiran con sus triunfos. Finalmente, agradezco a Maritza Figueroa quien bajo su dirección y experiencia supo guiar las ideas e iniciativas de mi parte hacia un proyecto académico comprensible y aplicable.*

## INDICE

<b>I. TEMA</b> .....	1
<b>II. RESUMEN</b> .....	1
<b>III. ABSTRACT</b> .....	2
<b>IV. RESUMÉ</b> .....	3
<b>V. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO PARA PUNTO DE VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN FORMATO AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE QUITO</b> .....	7
1.1. Teoría de la Estrategia.....	7
1.1.1. Introducción a Estrategia Competitiva.....	8
1.1.1.1. Conceptos básicos.....	9
1.1.1.2. Ventaja competitiva.....	10
1.1.2. Estrategias Genéricas.....	11
1.1.2.1. Liderazgo en costos.....	14
1.1.2.2. Enfoque o especialización.....	15
1.1.2.3. Diferenciación.....	16
1.2. Caracterización del sector o industria.....	19
1.2.1. Sector automotriz de Vehículo Livianos en Ecuador.....	20
1.2.2. Mercado de vehículos livianos por marca.....	21
1.3. Estructura del mercado ecuatoriano.....	23
1.3.1. Definición del servicio.....	23
1.3.1.1. Definición de auto servicio.....	24
1.3.2. Perfil del consumidor.....	25
1.3.3. Mercado de clientes.....	26
1.3.4. Mercado de competidores.....	26

1.3.5. Mercado de proveedores.....	27
<b>2. MODELO LEAN CANVAS.....</b>	<b>28</b>
2.1 Metodología Lean Startup.....	28
2.1.1 Metodología Lean vs Metodología Tradicional.....	29
2.1.2 Lean Startup.....	31
2.1.3 Construir, medir, aprender.....	33
2.2 Descripción Modelo Lean Canvas.....	35
2.2.1 Segmento de clientes.....	36
2.2.2 Problemas.....	36
2.2.3 Solución.....	37
2.2.4 Propuesta Única de valor.....	37
2.2.5 Canales.....	38
2.2.6 Flujos de ingresos.....	38
2.2.7 Estructura de costos.....	39
2.2.8 Métricas claves.....	39
2.2.9 Ventaja competitiva y especial.....	40
2.3 Propuesta de Negocio Punto de Venta Repuestos Automotrices Repuesto Market.....	40
2.3.1 Modelo de Negocio Lean Startup Punto de Venta Repuesto Market.....	40
2.3.2 Lienzo Lean Startup Punto de venta Repuesto Market.....	41
2.3.3 Problema del Mercado.....	42
2.3.4 Segmento de Mercado.....	43
2.3.5 Propuesta de valor única.....	43
2.3.6 Enfoque al problema.....	43

2.3.7	Posibles soluciones al problema de mercado.....	44
2.3.8	Canales.....	44
2.3.9	Estructura de costos.....	44
2.3.10	Enfoque de producto.....	45
2.3.11	Métricas clave.....	46
2.3.12	Ventaja especial.....	46
2.3.13	Prueba de oferta .....	47
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA MARKETING MIX PARA PUNTO DE VENTA.....</b>	<b>56</b>
3.1	Mix de Marketing.....	56
3.1.1	Producto.....	59
3.1.1.1	Atributos de producto.....	59
3.1.1.2	Soluciones esperadas del producto.....	60
3.1.2	Precio.....	62
3.1.2.1	Estrategias de precio.....	63
3.1.2.2	Testeo de precio esperado.....	64
3.1.3	Plaza.....	65
3.1.3.1	Estrategias de plaza.....	67
3.1.3.2	Atributos esperados de plaza.....	68
3.1.4	Comunicación.....	71
3.1.4.1	Estrategias de promoción.....	72
3.1.4.2	Branding.....	73

3.2 Propuesta de Marketing & Viabilidad Financiera Punto de Venta Repuestos Automotrices – Repuesto Market.....	74
3.2.1.1 Modelo de Punto de Venta.....	76
3.2.1.2 Propuesta gráfica piloto de publicidad.....	79
3.2.1.3 Proceso de importación Repuesto Market.....	80
<b>VI. ANÁLISIS.....</b>	<b>86</b>
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>IX. LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>X. ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Participación de vehículos livianos en Ecuador por origen de fabricación 2018.....	21
<b>Tabla 2</b> Participación de ventas vehículos livianos por marca 2019.....	22
<b>Tabla 3</b> Principales modelos marca Chevrolet vendidos 2017-2018.....	22
<b>Tabla 4</b> Estructura piloto de costos de experimentación.....	45
<b>Tabla 5</b> Estructura de proceso de experimentación piloto y prefactibilidad.....	48
<b>Tabla 6</b> Posicionamiento dentro del Modelo Vincular de Atributos.....	58
<b>Tabla 7</b> Los cinco niveles de producto.....	61
<b>Tabla 8</b> Categorías y porcentajes de rentabilidad sobre precio de costo.....	64
<b>Tabla 9</b> Estadística mensual de ventas El Mundo del Caucho período 2019.....	65
<b>Tabla 10</b> Resultado Tasa Interna de Retorno.....	75
<b>Tabla 11</b> Resultado Valor Actual Neto.....	75
<b>Tabla 12</b> Importaciones sector automotriz en relación con importaciones totales Ecuador- China 2017.....	81
<b>Tabla 13</b> Porcentajes de rentabilidad El Mundo del Caucho.....	82
<b>Tabla 14</b> Ahorro obtenido mediante la aplicación de la Metodología Lean Startup vs presupuesto estimado y capital semilla de El Mundo del Caucho.....	87
<b>Tabla 15</b> Hipótesis tentativa vs hipótesis validada.....	88

**Tabla 16** Contraste entre formato presupuesto inicial y formato validado.....88

## INDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1</b> Modelo vinculado de la estrategia competitiva.....	8
<b>Imagen 2</b> Estrategias genéricas para buscar ventaja competitiva.....	12
<b>Imagen 3</b> Cadena de valor genérica.....	13
<b>Imagen 4</b> Servicio actual de venta al por menor de repuestos automotrices.....	23
<b>Imagen 5</b> Autoservicio para empresa el Mundo del Caucho.....	24
<b>Imagen 6</b> Contraste entre servicio actual y autoservicio propuesto.....	24
<b>Imagen 7</b> Esquema de metodología Lean Startup.....	34
<b>Imagen 8</b> Lienzo Lean Canvas.....	36
<b>Imagen 9</b> Métricas clave.....	40
<b>Imagen 10</b> Lienzo Lean Canvas Repuesto Market Piloto.....	41
<b>Imagen 11</b> Cliente espera a ser atendido en punto de venta tradicional.....	42
<b>Imagen 12</b> Representación visual exterior de ventaja especial instalaciones autoservicio vs instalaciones actuales.....	46
<b>Imagen 13</b> Representación visual interior de ventaja especial instalaciones autoservicio vs instalaciones actuales.....	47
<b>Imagen 14</b> Primer ciclo de aprendizaje.....	49
<b>Imagen 15</b> Lienzo Fase Lean Piloto.....	49
<b>Imagen 16</b> Lienzo Fase Lean Final.....	50

<b>Imagen 17</b> Primer y segundo ciclo de aprendizaje.....	55
<b>Imagen 18</b> Clientes esperando frente a vitrina a ser atendidos.....	62
<b>Imagen 19</b> Punto de venta Repuesto Market formato autoselección.....	69
<b>Imagen 20</b> Embudo de compra del cliente.....	71
<b>Imagen 21</b> Logo Repuesto Market.....	74
<b>Imagen 22</b> Modelo punto de venta Repuesto Market vista frontal..	77
<b>Imagen 23</b> Cliente buscando su propio producto y otro cliente pidiendo su producto a vendedor.....	77
<b>Imagen 24</b> Cliente en asistente virtual y perchas.....--	78
<b>Imagen 25</b> Visión general interior punto de venta Repuesto Market formato autoselección.....	78
<b>Imagen 26</b> Cliente siendo atendido por vendedor.....	79
<b>Imagen 27</b> Afiche publicitario Repuesto Market.....	79
<b>Imagen 28</b> Rudón de caucho para filo de puerta de vehículo.....	80
<b>Imagen 29</b> Flujograma de importación de cauchos.....	83
<b>Imagen 30</b> Contacto entre Andrés Jordan con Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd para la importación de nuevos tipos de caucho rudón.....	85

## **INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> Contraste entre la hipótesis de problema y lo aprendido.....	50
<b>Gráfico 2</b> Contraste entre la hipótesis de segmento de mercado y lo aprendido.....	51
<b>Gráfico 3</b> Respuestas hipótesis de mercado sobre problemas de almacenes minoristas.....	52
<b>Gráfico 4</b> Validación acerca de la necesidad del proyecto de factibilidad .....	53

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Jordan Tesis Final completa.docx (D61565794)  
Submitted: 20/12/2019 22:01:00  
Submitted By: mfigueroa818@puce.edu.ec  
Significance: 3 %

### Sources included in the report:

JORDAN CORREGIDO 8.docx (D48965217)  
Estrategias de diferenciación para incrementar las ventas de la empresa Transportes Via SAC,  
Chiclayo, 2019.docx (D55000477)  
portafolio planificacion.docx (D60474942)  
<https://core.ac.uk/download/pdf/47252276.pdf>

## **I. TEMA**

### **PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PUNTO DE VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN FORMATO AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE QUITO EN 2019**

## **II. RESUMEN**

La presente disertación tiene como propósito determinar la viabilidad de un punto de venta de repuestos automotrices en formato autoservicio en la ciudad de Quito durante el año 2019. Se seleccionó la teoría de la estrategia estipulada por Michael Porter (1980) junto a la metodología Lean Startup (2012), donde a través del lienzo Lean Canvas se validó el modelo de negocio previo a invertir recursos monetarios y humanos por parte de la empresa El Mundo del Caucho. Durante el desarrollo de este proyecto se encontraron oportunidades de mejora para el modelo de negocio propuesto, las mismas que fueron reveladas a través de un proceso de experimentación directa con el cliente que consiste en entrevistas donde se socializó el modelo de negocio en búsqueda de validarlo a través del cliente. Estas mejoras fueron aplicadas en una propuesta de marketing con el objeto de direccionar lo hallado en la investigación a través de una estrategia operativa que brinde un camino general a seguir por parte de la nueva propuesta de negocio.

Palabras claves: Ecuador, empresa, negocio, automóvil, estudio de mercado, mercadotecnia

### **III. ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to determine the viability of a point of sale of automotive parts in self-service format in the city of Quito during the year 2019. The strategy theory stipulated by Michael Porter (1980) was selected along with the Lean Startup methodology (2012), where through the canvas Lean Canvas the business model was validated prior to investing monetary and human resources by the company El Mundo del Caucho. During the development of this project, improvement opportunities for the proposed business model were found, which were revealed through a process of direct experimentation with the client consisting of interviews where the business model was socialized in search of validating it to through the client. These improvements were applied in a marketing proposal in order to address what was found in the research through an operational strategy that provides a general path to be followed for the new business proposal.

Keywords: Ecuador, company, business, automobile, market research, marketing

#### **IV. RÉSUMÉ**

Le but de cet projet est de déterminer la faisabilité de créer un point de vente de pièces automobiles en format libre-service dans la ville de Quito au cours de la période 2019. Pour atteindre cet objectif, la théorie de la stratégie stipulée par Michael Porter a été sélectionnée ensemble à la méthodologie Lean Startup, méthodologie qui à travers le Lean Canvas permet de tester le modèle d'affaires conçu avant d'engager des ressources monétaires et humaines importantes de l'entreprise El Mundo del Caucho. Au cours du développement de cette étude, des opportunités d'amélioration du modèle d'affaires proposé ont été trouvées, opportunités révélées par l'expérimentation directe avec le client. Ces améliorations ont été appliquées vers une proposition de marketing afin de appliquer ce qui a été trouvé dans la recherche à travers une stratégie opérationnelle.

Mots-clés: Lean Canvas, startup, entrepreneuriat, marché automobile équatorien, El Mundo del Caucho.

## V. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el alto índice de fracaso de nuevas empresas es un factor clave a la hora de idear una empresa emergente o una nueva propuesta de negocio (Maurya, 2012: XXI). Si bien la metodología tradicional de negocio propone y asume que una planificación exhaustiva y detallada de la propuesta comercial son los únicos factores de éxito para nuevas empresas, no obstante, en general las nuevas propuestas de negocio no sobreviven intactas a los primeros contactos con el cliente objetivo, muchas veces comprometiendo grandes capitales de trabajo, recursos humanos y tiempo de la organización (Ries, 2011: 18). Esto ocurre debido a la omisión de una parte fundamental: *la mejora continua* y la perspectiva del cliente y/o usuario final. Ningún producto o servicio en el mercado se ha mantenido fiel a lo estipulado en los llamados Estudios de Mercado. Siempre hay evolución y oportunidades de mejora que son sacrificados durante los procesos tradicionales de propuesta de nuevas empresas. Con esta falencia presente en la metodología tradicional de generación de emprendimientos, debe existir una metodología que permita ahorrar tiempo y dinero, minimizando así el riesgo de fracaso de nuevas propuestas a través de la experimentación *junto* al cliente: Metodología Lean Startup según Eric Ries (2011).

Esta Metodología Lean Startup propone una serie de prácticas para incrementar las probabilidades de crear una empresa exitosa actuando en condiciones de extrema incertidumbre y así ayudar a emprendedores durante este proceso. Su pilar es el ciclo de aprendizaje *construir – medir- aprender*. La empresa *construye* una nueva propuesta de negocio, la pone a prueba a través de experimentación con el cliente, *mide* los resultados de dicha experimentación, *aprende* sobre las oportunidades de mejora y finalmente construye una versión mejorada de su idea inicial. Este ciclo se detiene cuando la empresa ha validado y mejorado su modelo de negocio al punto en el que la experimentación deja de ofrecer nueva información (Ries, 2012: 75).

El presente proyecto busca aplicar la metodología Lean Startup y probar la viabilidad de creación de un punto de venta de repuestos automotrices en formato autoservicio en la ciudad de Quito. El formato autoservicio - que consiste en la búsqueda del producto por el cliente sin necesidad de un vendedor que lo atienda- sería la característica de diferenciación para la empresa El Mundo del Caucho frente a sus competidores. Por ello, se implementó *la estrategia de diferenciación*, una de las Estrategias Genéricas propuestas por Michael Porter (1980). Esta estrategia estipula que cada empresa debe encontrar una singularidad en su oferta de negocio, la misma que le permita obtener una ventaja competitiva frente a sus pares de la industria, debido a su distinción especial (Porter, 2015: 119).

Por lo tanto, en este proyecto de prefactibilidad, se ve como una oportunidad de negocio para la empresa El Mundo del Caucho debido al crecimiento positivo experimentado por la industria automotriz en el último período (AEADE, 2018:70). Además, este nuevo negocio ofrece una oportunidad de innovar en la venta de repuestos automotrices. Beneficiando así a los clientes finales, quienes dentro de esta investigación expresaron su apoyo a esta iniciativa. Es así como Repuesto Market se convertiría en una alternativa para los procesos de venta de repuestos en la ciudad de Quito. Por otro lado, este modelo de negocio podrá abrir paso a otros emprendedores conozcan metodologías actualizadas para establecer una empresa y con ello tomar decisiones acertadas al momento crear nuevos productos o servicios. De igual forma, se espera que los estudiantes de Negocios y Relaciones Internacionales conozcan más sobre esta Metodología ya que esta puede ser usada al momento de crear nuevas empresas de una manera eficiente y posteriormente llevarlas a mercados locales o extranjeros sin sacrificar recursos significativos en el proceso.

El presente proyecto está dividido en tres partes. Con el fin de cumplir con el primer objetivo de identificación del nicho de mercado, este se lo realizará a través de un análisis en de la teoría de la estrategia, se continuará con un análisis de las fuerzas del mercado automotriz ecuatoriano para finalmente caracterizar el mercado objetivo para el presente proyecto. A continuación, con el fin de cumplir con el segundo objetivo se llevará a cabo un proceso de experimentación con el cliente a través del Lienzo Lean Canvas, el cual nos brindará las mejoras necesarias para el modelo de negocio. Finalmente, se propondrá un plan de marketing que incluirá una propuesta piloto de comunicación, estructura del punto de venta, análisis financiero-operativo y estrategia de importación de productos de caucho desde China a Ecuador con el fin de cumplir el tercer objetivo de presentar una propuesta de Marketing Mix para el modelo de negocio.

Esta estructura del proyecto se apalanca en la rama de Negocios Internacionales de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales. Para este fin, se puso en práctica los conocimientos y destrezas adquiridas en las materias de International Management para el proceso de comercialización de productos, International Marketing en el área de promoción, proyectos de inversión en el área de indicadores financieros y finalmente, se aplicaron los conocimientos de procesos de importación y exportación aprendidos en la materia de Comercio Exterior en temas de negociación y análisis de estrategias aprendidos en la materia de Planeación Estratégica.

Es así como el presente proyecto fue de beneficio de la empresa El Mundo del Caucho al tener un análisis pormenorizado de sus estrategias de negocio y proponer una estrategia de expansión que podrá ser usada a futuro con el objetivo de aumentar la cuota de mercado de esta empresa en el sector automotriz, igualmente fue de provecho para sustentar lo aprendido durante la carrera a través de la aplicación directa de los conocimientos en comercio exterior.

## CAPÍTULO I

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO PARA PUNTO DE VENTA DE REPUESTO AUTOMOTRICES EN FORMATO AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE QUITO.

En el presente capítulo, se abordará la Teoría de la Estrategia, especialmente la de la Escuela de Posicionamiento en el mercado como sustento teórico para la presente propuesta de negocio. Se iniciará con la definición de estrategias competitivas, a continuación, se analizará el mercado ecuatoriano a través de las cinco fuerzas de Porter y finalmente se identificará el segmento de mercado para el punto de venta.

#### 1.1. Teoría de la Estrategia

La estrategia no puede mantener una sola definición válida, en palabras de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel “*la estrategia puede ser entendida bajo las siguientes definiciones: la estrategia como un plan, como un patrón, como una perspectiva y como una posición*” (2010:23). La estrategia como un plan define la orientación o el rumbo de acción hacia el futuro de una empresa; como un patrón, la estrategia señala que lo realizado por la empresa en el pasado es demostración de una estrategia. Como perspectiva, la estrategia define la manera en la que la empresa ve el contexto interior en contraste con los valores internos. Finalmente, como posición, la estrategia determina la ubicación de la empresa en industrias y en mercados específicos (2010:23-29). Estas definiciones de estrategia cobraron relevancia después de 1980 con la premisa de que realizar un estudio sistemático del mercado hace posible identificar las estrategias ideales para una empresa. Es así como el trabajo de Michael Porter con su libro Ventaja Competitiva ofrece la base teórica para la presente disertación (2010:134). Por lo tanto, en el siguiente apartado se analizará la estrategia la ventaja competitiva y su utilidad para el presente proyecto de investigación.

### 1.1.1. Introducción a la Estrategia Competitiva

“Toda empresa que compite en una industria mantiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (Porter, 1982:31). Diseñar una estrategia competitiva se refiere a crear una fórmula en dónde se determina cómo una empresa va a competir, qué metas mantiene y cómo alcanzarlas, siempre relacionando esta fórmula a su entorno, tal como se describe en el siguiente gráfico.

Imagen 1  
Modelo vinculado de la estrategia competitiva



Fuente: (Porter,2015:40).  
Elaboración: Andrés Jordan

En la imagen 1 podemos observar como en el centro se encuentra la estrategia competitiva, la cual es una combinación entre las metas de la empresa y las unidades de trabajo que ejecutan las actividades para alcanzar dichas metas. Dentro de cada empresa puede existir una variación entre la denominación respecto a las metas, esta puede ser un “objetivo” o “políticas empresariales” (Porter,2015:110) no obstante, lo relevante es la distinción entre las categorías metas y medios. Así, en el caso de El Mundo del Caucho su meta, objetivo o política empresarial actual es la de ampliar sus sucursales y canales de

negocio; el medio o unidad comercial ejecutora de esta estrategia será el Departamento de Marketing (Iza, 2019).

Las metas de la empresa ocupan el centro de la rueda de la estrategia. Las cuales se irán acoplando al exterior de la rueda donde se encuentran los medios de ejecución. Lo importante es integrar el modelo de la empresa con el entorno industrial. La fortaleza de la estrategia, por lo tanto, vendría de evidenciar estructuralmente las presiones externas de la competencia, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades o amenazas dentro de la industria (Porter, 1982: 44).

#### **1.1.1.1. Conceptos básicos**

Según Porter, el concepto determinante para el éxito o fracaso de una empresa es la competitividad (2015:1). Por ello, la puesta en marcha de todo plan o actividad comercial debe estar guiada por una estrategia competitiva, la cual, permitirá conseguir una posición rentable y sustentable en un escenario de competencia. De tal manera, se enmarcan dos aspectos para la selección de una estrategia competitiva: el *atractivo de la industria* y los *factores de posición competitiva* en el que la empresa se encuentra. En resumen, la rentabilidad que ofrece la industria y la posición dentro de la misma (Porter, 2015: 1-3).

Respecto a la rentabilidad de la industria, esta está influenciada por 5 factores o *fuerzas de la competencia*. 1) la amenaza de nuevos competidores, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos 3) el poder negociador de los compradores 4) el poder negociador de los proveedores 5) la rivalidad de los competidores actuales. Estas fuerzas tienen un efecto directo en la inversión que una compañía debe realizar para conseguir cierto nivel de rendimiento en una industria. Por lo tanto, las fuerzas de la competitividad conservan una dependencia respecto a la *estructura de la industria* y sus elementos que son 1) proveedores, 2) nuevos participantes, 3) compradores y 4) sustitutos. Tanto las fuerzas de la competencia

como la estructura de la industria varían dependiendo del escenario donde se desempeña la empresa. Toda industria mantiene su propia naturaleza y características únicas, por lo cual el modelo tiene por propósito aumentar la probabilidad de modificar la estructura de la industria e influir en las fuerzas de la competencia (Porter,2015: 4-7).

El poder de los proveedores define en qué medida el valor creado por el cliente será exclusivamente propiedad de la compañía y no de los mismos proveedores, la amenaza del ingreso o nuevos participantes impone una probabilidad de entrada a nuevas compañías en un sector industrial con los cambios que ello genere en la industria<sup>1</sup>, el poder de los clientes determina el margen de rendimiento para la compañía que crea valor para ellos y finalmente los productos o servicios sustitutos se convierten en un límite a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar por un producto. La estructura de la industria, por lo tanto, define quién conserva el valor que se genera para los consumidores (Porter,2015:8-10).

#### **1.1.1.2. Ventaja competitiva**

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que la compañía ocupa dentro de la industria determinada. Según Porter (1980:15), una compañía bien posicionada será capaz de obtener altas tasas de rendimiento incluso en escenarios de una estructura desfavorable y por lo tanto una rentabilidad moderada. Un desempeño más allá del promedio, incluso en estas condiciones, viene dada por su *ventaja competitiva*. Si bien cada compañía tiene sus propias características e industria, existen dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. Estos dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados con las actividades aplicadas por la empresa dan origen a tres estrategias genéricas: 1) liderazgo en costos 2) diferenciación 3) enfoque o concentración. Por consiguiente, cada una de ellas moldea un camino único a través del cual la empresa

---

<sup>1</sup> Estos cambios pueden ser: incremento de los precios generales de la industria, destrucción del valor de la competencia a través de precios bajos (Porter,2015:9) o una valorización de la oferta de competidores por un alto contraste entre precio y calidad.

llegará a obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores dentro de su industria (Porter,2015:11).

Los conceptos de la ventaja competitiva y las estrategias genéricas son esenciales para la obtención de rentabilidad superior. La empresa, indiferente de la industria donde opere o de sus fortalezas y debilidades, debe tomar una decisión ya sea esta explícita o implícita respecto a la posición que aspira ocupar dentro de la industria<sup>2</sup>. Por lo tanto, los conceptos expuestos se convierten en procedimientos lógicos que aplicar con el fin de evitar la mediocridad estratégica y un desempeño por debajo del promedio. El liderazgo en costos y la diferenciación proporcionan ventajas competitivas en varios segmentos de la industria, se convierten en el origen de la capacidad de la empresa para manejar e influir los cinco factores de la competencia mejor que sus rivales (Porter,2015:11).

### **1.1.2. Estrategias Genéricas**

Cada estrategia genérica<sup>3</sup> requiere esfuerzos únicos para alcanzar rendimientos superiores dentro de la industria. El liderazgo en costos debe ser acompañado en la mayoría de los casos por sistemas de control rígidos, los mismos que reducen los gastos, así como una búsqueda de economías de escala (Porter,2015: 24) mientras que en la diferenciación los esfuerzos van hacia la justificación de precios más altos a través de fuerza calificada de ventas y unidades corporativas en constante búsqueda de añadir mejoras dentro de la cadena de valor (Porter,2015:119). El vínculo entre las prácticas organizacionales y la estrategia genérica tiene consecuencias directas sobre el éxito de la aplicación de la esta. Según Porter si la cultura organizacional es adecuada respecto a la estrategia genérica elegida, esta se verá reforzada (2015:119).

---

<sup>2</sup> La posición que aspira a ocupar una empresa dentro de la industria determinará también el nivel de los rendimientos o ingresos que obtendrá a largo plazo (Porter,2015:10).

<sup>3</sup> 1) Liderazgo en costos 2) Diferenciación 3) Enfoque o concentración.

La influencia de la ventaja competitiva en el nivel de desempeño de una empresa brinda a las estrategias genéricas un carácter esencial dentro del plan estratégico de la compañía. Si bien su importancia es innegable, en la práctica diversos planes estratégicos pueden convertirse en una lista de pasos que no define explícitamente qué tipo de ventaja competitiva quiere alcanzarse. Es necesario entender que las estrategias genéricas buscan lograr ventaja competitiva, lo cual no necesariamente se traduce en la máxima participación<sup>4</sup> de mercado dentro de la industria ni tampoco en el liderazgo de esta. “El liderazgo de la industria no es la causa si no un efecto de la ventaja competitiva” (Porter,2015:25).

Imagen 2  
Estrategias genéricas para buscar ventaja competitiva

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: (Porter,2015:11).  
Elaboración: Gestiopolis

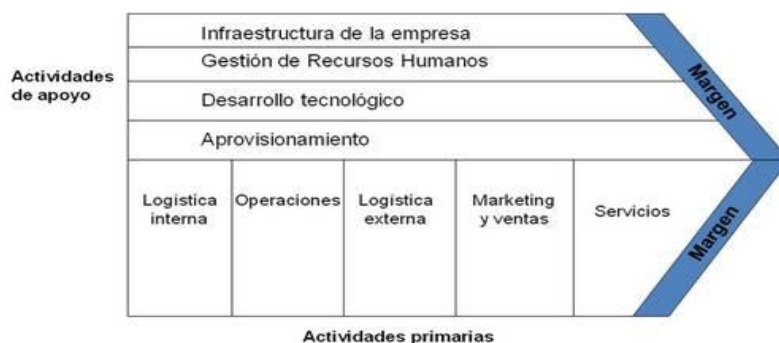
En tal virtud, las estrategias genéricas son el eje central para alcanzar una ventaja competitiva (Porter,2015:2). Por lo tanto, se hace necesario encontrar una herramienta que ayude a la compañía a dividir sus actividades más relevantes, entender el comportamiento de los costos además de visibilizar las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Esta herramienta es: la *cadena de valor*. La cadena de valor mantiene dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que influyen en su producción, transferencia al cliente y asistencia post venta. Las actividades de apoyo respaldan las

<sup>4</sup> La participación en el mercado es relevante para la posición competitiva, por ejemplo, en negociaciones con proveedores o mejores condiciones dentro de economías de escala, entre otras, no obstante, esta no puede ser una meta que se genere de afuera hacia adentro si no al revés, la ventaja competitiva brindará la participación en el mercado, no viceversa.

actividades principales descritas. Es aquí donde surge la integración entre los diferentes departamentos de cada empresa como marketing, recursos humanos, relaciones públicas, ventas, etc. Así las actividades dentro de la cadena componen una estructura específica de ventaja competitiva (Porter, 2015: 38).

Es así como las cadenas de valor se convierten en historiales clave de la estrategia implícita o explícita de la empresa en búsqueda del desempeño deseado, es aquí donde radica su importancia convirtiéndose en un mapa donde la empresa evalúa y decide qué eslabón interviene para adecuarse a la estrategia genérica escogida ya sea este liderazgo en costos, diferenciación o enfoque y concentración (Porter, 2015: 34).

Imagen 3  
Cadena de valor genérica



Fuente: (Porter,2015:34).  
Elaboración: Web y empresas

Finalmente, el rol de las estrategias genéricas puede llevar a una empresa a considerar usar más de una estrategia en un período determinado; si bien esto es posible, los casos de éxito serían una excepción ya que una empresa atrapada en la mitad de varias estrategias no posee una ventaja competitiva (Porter,2015:16). Para llegar a alcanzar la ventaja competitiva en la industria donde se compite, se requiere, por lo tanto, generar un compromiso de acción dentro de *una* de las tres estrategias descritas. A la vez, el uso de alguna de estas estrategias no aduce ni sugiere que se obtendrá *siempre* los rendimientos más altos en una industria competitiva. En algunas industrias, todos los integrantes pueden obtener rendimientos altos,

mientras que en otras el éxito en la aplicación de una estrategia genérica tan solo podrá conducir a rendimientos promedio, esto es parte del análisis de la rentabilidad de la industria como menciona Porter (1982:52).

### **1.1.2.1.Liderazgo en costos**

Porter indica que la primera estrategia consiste en alcanzar la posición de fabricante o líder con el costo más bajo (2015:2). La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores en su industria, la protege de nuevos competidores quienes al ser nuevos en la industria no pueden sostener una competencia de costos sin sacrificar su utilidad de manera perniciosa para su propia empresa. Además, brinda una ventaja frente a los compradores quienes disfrutan de los precios más bajos y por lo tanto no presionan a la empresa para reducir aún más sus precios, la defiende de proveedores quienes gracias a la economía de escala son más flexibles en la negociación con la compañía líder en costos y finalmente ayudan a evitar la entrada de productos sustitutos. El liderazgo en costos ayuda a la compañía a resistir todas las fuerzas de la competencia (Porter,1982: 52). Presumiblemente existirán casos donde un nuevo competidor pueda entrar en competencia directa con la compañía de precios más bajos y ocupar su posición, no obstante, esto requeriría niveles de capital y financiación amplios para sostener pérdidas durante los primeros años de entrada a la nueva industria (Porter,1982:51). Si bien estos casos existen, en el presente proyecto no se les dará una revisión ya que estos suelen ser casos de empresas multinacionales o con capital e iniciativa amplios. Un contexto en el que la empresa El Mundo del Caucho y el presente proyecto *no* se encuentra actualmente.

La implementación de una estrategia de liderazgo en costos requiere fuerte inversión en los puntos de la cadena de valor donde se puedan reducir los costos, ya sea dentro de la producción del bien o servicio, fuerza de ventas o costos de entrega (Porter,1982:53). El

proceso inicia con una identificación apropiada de la cadena de valor y los costos en cada actividad primaria y de apoyo, el diagnóstico de los factores de cada actividad, así como la interrelación entre los factores, caracterización de las cadenas de valor de la competencia y sus fuentes de diferencia en costos para finalmente probar la sostenibilidad de la estrategia de reducción de costos (Porter, 2015:117).

### **1.1.2.2.Enfoque o especialización**

La segunda estrategia se refiere al enfoque o especialización. Esta estrategia difiere de la diferenciación y liderazgo en costos y busca seleccionar una parte pequeña de la industria. Es decir, la empresa adopta un segmento del mercado o grupo de segmentos pequeños con necesidades específicas no cubiertas completamente por otros competidores de la industria, al optimizar y cubrir esas necesidades de ese segmento específico crea una ventaja competitiva. Esta estrategia por lo tanto requiere de una cadena de valor atractiva para su consumidor, ya que es un segmento de la industria reducido la rentabilidad es un factor relevante y escaso. Casi todas las industrias gozan de diversos segmentos, algunos parcial o totalmente desatendidos por los competidores de mayor participación. Consecuentemente, la estrategia de enfoque o especialización puede tener dos variantes 1) enfoque basado en costos 2) enfoque basado en la diferenciación (Porter,2015:16).

El enfoque basado en costos es aquel donde la empresa busca una ventaja en este factor frente a sus competidores sin tener una diferencia más allá del precio, por otro lado, el enfoque basado en diferenciación busca distinguirse en la industria. Es necesario resaltar que la estrategia de enfoque puede fracasar si el segmento meta no es distinto a los otros ya existentes y satisfechos por competidores en la industria. Además, el atractivo de la estructura de la industria o rentabilidad puede variar en los diversos segmentos, por lo cual esta estrategia merece un análisis más específico debido al estrecho ámbito de la industria donde

se busca crear ventaja competitiva (Porter,2015:15).

### **1.1.2.3.Diferenciación**

*“Una compañía se distingue de la competencia si logra ser especial en algo que sus clientes consideran valioso”* (Porter,2015:119). Como el costo de la diferenciación es alta, el único modo de justificar este rango de precios mayores es con una singularidad definida como una forma original de crear valor para el comprador dentro de la cadena de valor. Esta singularidad le permite a la empresa ser competitiva, vender más y asegurarse una lealtad de sus clientes durante fluctuaciones negativas en la industria. Las formas en las que se logra la diferenciación son muy diversas, pueden ser en la imagen o marca, en la tecnología, en el servicio al cliente, en la red de distribución, etc. Cuando se logra la diferenciación, se convierte inmediatamente en una fuente que asegura rendimientos superiores al promedio e igualmente al liderazgo en costos ofrece una protección de las fuerzas de la competencia (Porter,1982:54).

La diferenciación promete protección frente a la competencia ya que fomenta una lealtad del cliente hacia la marca y disminuye la sensibilidad al precio. Aumenta los márgenes de utilidad y crea una barrera de entrada gracias a la fidelidad de los clientes. Además, debido a la posibilidad de un margen de utilidad más alto y la creación de una barrera para productos sustitutos<sup>5</sup>, esta estrategia protege ante los proveedores; creando por lo tanto una presión mayor para los competidores (Porter,1982:54). }

Si bien es cierto, la diferenciación no asegura una participación completa en la industria ya que existirán compradores que no puedan pagar un precio más alto de productos únicos. No obstante, la superioridad de la compañía será percibida hasta por los compradores que no

---

<sup>5</sup> Debido a la imposibilidad de replicar fielmente la singularidad de la empresa (Porter.1982:54).

pueden costearla a través de la reputación de la empresa<sup>6</sup>, generando una ventaja competitiva difícil de emular completamente. En este punto, cabe recalcar que la diferenciación no puede ser compatible con una estrategia de liderazgo en costos ya que no generaría una posición de ventaja competitiva frente a los competidores dentro de la industria (Porter, 1982: 55) tal como se mencionó en el apartado de estrategias genéricas.

La diferenciación, no se comprende viendo a la organización en su totalidad si no a través de su cadena de valor. Cualquier actividad constituye una fuente potencial de diferenciación, desde la adquisición de materias primas, desarrollo tecnológico, diseño, confiabilidad, transparencia en las especificaciones, disponibilidad de información, canales de venta, entre otros; pueden constituirse en diferenciadores. Sea cual sea la singularidad, esta se resumirá en las decisiones de política institucional acerca de las actividades de la empresa dentro de la cadena de valor y su modificación para crear calor para el cliente que justifique un precio alto (Porter,2015:30).

Es así como existen dos mecanismos para crear valor para un cliente: la reducción del costo del comprador y el mejoramiento del desempeño del comprador. El primer mecanismo consiste llevar a cabo todas las acciones necesarias para reducir el costo de utilizar o comprar un producto o servicio. Iniciativas como reducción o eliminación del costo de entrega, menor tiempo improductivo u ocioso del cliente serían actividades específicas que reducen el costo del cliente de adquirir el producto o servicio. Por otro lado, el segundo mecanismo, consiste en averiguar qué consiste en buen desempeño para el cliente y no solo satisfacer esa necesidad si no hacerle notar al cliente que esa necesidad *es satisfecha* (Porter,2015:138). Es aquí donde entra la dicotomía y uno de los aspectos centrales de la diferenciación, el valor real ofertado por la empresa y el valor percibido por el cliente.

---

<sup>6</sup> Un ejemplo de ello es la empresa Citicorp cuya singularidad es la amplitud de servicios financieros. Esta diferenciación acrecienta su reputación en el mercado (Porter,2015:121). Creado un escenario donde incluso si un cliente no puede costear los servicios financieros de Citicorp, su posición y existencia en la industria está establecida debido a su diferenciación.

“Los compradores, no pagarán por un valor que no perciben, por muy real que sea” (Porter,2015:139). Para solucionar este problema, existen las *señales de valor*, de las cuales el comprador determinará finalmente el valor de lo que la compañía le oferta. Algunas señales de valor requieren una inversión constante para mantener este equilibrio entre lo ofertado y lo percibido, esta inversión puede ser en empaquetado, publicidad, así como también el tamaño y aspecto de las instalaciones vinculado a una rapidez de procesamiento de los pedidos junto a una confiabilidad del servicio de venta (Porter,2015:148).

La diferenciación, al estar vinculada a la cadena de valor, necesita de un análisis de las falencias u oportunidades dentro de la misma. Al ser esta una estrategia genérica puede servirse de herramientas y acciones de la empresa con el objeto de hallar la singularidad y probarla en el mercado. Por ejemplo, en la presenta investigación se propondrá como singularidad tentativa el cambio de formato de venta, cambio que se encuentra en la parte de servicio, final de la cadena de valor. En una industria marcada por la competencia, además, es necesaria la optimización del tiempo y la inversión requerida para encontrar una o varias singularidades que brinden un desempeño superior tomando en cuenta las fuerzas de la industria y las limitaciones que estas ejercen. De acuerdo con Porter, existen varias maneras de cambiar las reglas para lograr la singularidad, ente ellas la *reconfiguración de la cadena de valor*:

Descubrir una cadena de valor ofrece posibilidades de diferenciarse (. . .) una nueva cadena de valor es la clave de una eficaz estrategia de diferenciación. A menudo, al reconfigurarla se logran oportunidades de alcanzar niveles impresionantes. La concepción de una nueva cadena es un proceso creativo. Partiendo hacia atrás de la cadena del cliente, una organización deberá ensayar medios de enlazarse a ella de modo diferente o de reestructurar sus actividades de valor para cumplir mejor con los criterios de compra (2015:157).

Por lo tanto, Michael Porter, recomienda a la organización que desee reconfigurar su cadena de valor *el ensayo de caminos* que creen una cadena de valor *totalmente nueva* que enlace los criterios de compra del cliente (2015:157). Estos ensayos se entienden como

estrategias y acciones empresariales que se enfoquen en descubrir, proponer o crear una nueva diferenciación para la empresa. Estos ensayos son de carácter iterativo, es decir, un proceso de aprendizaje, que evoluciona constantemente a través de la retroalimentación obtenida por parte del cliente en cada prueba, este proceso se debe realizar, protegiendo el capital de la empresa (Maurya, 2018: XXI) hasta encontrar la diferenciación que otorgará a la compañía la posición de ventaja competitiva.

Estas pruebas de diferenciación deben ir de la mano con un proceso que *construya, mida y aprenda* en cada ensayo hasta dar con la diferenciación que aporte la ventaja competitiva. Es en este desarrollo, que el uso de la metodología Lean Start Up se hace necesaria. Esta metodología -que será tratada en profundidad en el capítulo dos- será la herramienta dentro de este proyecto para reconfigurar la cadena de valor actual, proponer una singularidad y una ventaja competitiva en el mercado actual caracterizado por una alta oportunidad de innovación y en dónde dos tercios de nuevas empresas que han alcanzado el éxito reportan haber cambiado su estrategia inicial de negocio (Maurya,2018: XXI).

## **1.2. Caracterización del sector o industria**

*“Las industrias no son homogéneas y tal como ellas sus segmentos poseen una estructura: con frecuencia la fuerza de las cinco fuerzas competitivas difiere entre las partes de una industria”* (Porter, 2015:231). Para caracterizar una industria se utilizan cuatro clases de variables que pueden observarse en forma individual o combinadas para diferenciar entre productores y compradores. Las variables son: tipo de producto, tipo de consumidor, canal y ubicación geográfica del consumidor (Porter,2015:240).

Por tipo de producto se refiere a la naturaleza del producto que pretende venderse, por tipo de consumidor se refiere al tipo de usuarios finales que adquieren o adquirirán los productos, la variable canal siempre presume segmentar a través de qué medio se llega al

consumidor final, la ubicación geográfica determina una diferenciación entre clientes ya sea por su localidad, región o país (Porter,2015:240).

En el presente proyecto se determina una segmentación a través de las 4 variables siendo dentro de la industria automotriz el segmento de: compradores al por menor de repuestos automotrices, dueños o choferes de vehículos particulares marca Chevrolet<sup>7</sup> en la ciudad de Quito a través de puntos de venta físicos<sup>8</sup>. A continuación, se discutirá sobre el sector automotriz ecuatoriano y sus características.

### **1.2.1.Sector Automotriz de Vehículos Livianos en Ecuador**

De acuerdo con la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) el sector automotriz de vehículos livianos mantiene hasta noviembre de 2018 un total de 1'965.538 unidades. Dentro de este rubro, los vehículos tipo automóvil representan 968.900 unidades. La edad promedio de los coches livianos en el Ecuador es de 16.2 años, manteniendo una mayor concentración dentro de la categoría de antigüedad de entre 5 a 10 años. Es importante notar la concentración de los vehículos en la provincia de Pichincha donde se encuentran matriculados 750.716 vehículos, en el inmediato inferior, se encuentra Guayas con 576.928 y Azuay con 161.164 unidades. Respecto a la conformación del sector, existen 4 empresas ensambladoras, 92 firmas manufactureras de autopartes, 1.271 empresas de ventas de vehículos, 81 empresas de carrocería y 3.126 establecimientos dedicados a actividades de comercio automotor (AEADE,2018:1-3).

Durante el 2018, el sector automotor creció un 31% respecto al año 2017, siendo las ventas por rango de automotores en el espectro económico de hasta USD 20 000 dólares las que concentraron mayoritariamente las ventas. El origen de los automóviles vendidos en la industria ecuatoriana es mayoritariamente de origen nacional como se observa en el gráfico 4.

---

<sup>7</sup> El modelo de auto o año de fabricación no será tomado en cuenta como variable de segmentación.

<sup>8</sup> Conocidos coloquialmente como locales o almacenes.

En total, el sector automotriz genera 63.214 empleos en el sector de comercio y reparación de vehículos y motocicletas, en venta de autopartes, los empleos generados son de 22.116 empleos registrados formalmente<sup>9</sup>(AEADE,2019: 1).

Tabla 1

*Participación de vehículos livianos en Ecuador por origen de fabricación 2018*

País de Origen	Participación en Ventas
Ecuador	26.8%
Corea	13.6%
China	13.5%
Colombia	11.4%
México	9.5%
Unión Europea	6.4%
Japón	6.2%
India	3.8%
Tailandia	3.6%
Otros	5.3%

Fuente: AEADE

Elaborado por: Andrés Jordan

Según AEADE (2019), la industria automotriz ecuatoriana nos ofrecen un panorama de la composición del sector automotriz ecuatoriano en el contexto actual, si bien el sector automotriz de Ecuador mantiene varios años de trayectoria, para el presente proyecto se priorizarán las estadísticas de hasta 1 año de antigüedad ya que informan el panorama de la industria automotriz ecuatoriana en la actualidad, sirviendo como una base sólida para oportunidades de negocio dentro del año en curso y el siguiente.

## **1.2. 2 Mercado de vehículos livianos por marca**

Como parte de la segmentación, el presente proyecto busca diferenciar su cadena de valor para el segmento de vehículos marca Chevrolet Aveo. Esta elección se basa en la participación mayoritaria de la marca Chevrolet dentro de la estructura de la industria

---

<sup>9</sup> De acuerdo con la AEADE, los empleos se consideran formales cuando aparecen en la base de datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

automotriz ecuatoriana (AEADE,2019:5), convirtiéndose en un segmento atractivo para la venta de autopartes.

Tabla 2

*Participación de ventas de vehículos livianos por marca 2019.*

Marca	Participación en Ventas
Chevrolet	34%
Kia	16%
Hyundai	8%
Toyota	7%
Great Wall	6%
Nissan	5%
Chery	3%
Jac	3%
Renault	2%
Otras Marcas	16%

Fuente: AEADE

Elaborado por: AEADE

Tabla 3

*Principales modelos marca Chevrolet vendidos 2017-2018*

Modelo	2017	2018
<i>Nuevo Sail</i>	6.060	8.738
<i>Aveo Family 1.5 Lstd</i>	6.629	6.976
<i>Spark Gt Ac 1.2</i>	-	3.507
<i>D-Max Crdi 3.0 4x2</i>	3.090	3.030
<i>Scross Ac 1.6 5p 4x2</i>	1.488	2.808

Fuente: AEADE

Elaborado por: Andrés Jordan

Adicionalmente, podemos constatar a través de la tabla 3 que el modelo Aveo, es el segundo modelo más vendido en 2018 y el primero en 2017 (AEADE, 2019: 58). Este modelo mantiene su participación dentro de las ventas de automóviles livianos de Chevrolet.

### 1.3. Estructura del mercado ecuatoriano

En el presente apartado, la estructura del mercado ecuatoriano será analizada a través de las fuerzas de la competencia expuestas por Porter y estudiadas en los apartados anteriores. El objetivo es visibilizar como las fuerzas competitivas combinadas determinan el terreno de juego donde se desenvuelve la empresa (Porter,1982:21). Esto contemplando las particularidades de la industria ecuatoriana y la definición del servicio a proponer más adelante en el presente proyecto.

#### 1.3.1. Definición del servicio

Para entender el cambio en la cadena de valor que se propone en el objetivo de reconfigurar la misma y obtener la ventaja competitiva deseada se debe definir el servicio actual ofertado por la empresa dentro del segmento de venta de autopartes. Actualmente la cadena de valor está configurada alrededor de la comercialización al por menor de repuestos automotrices a través de la venta directa al consumidor final bajo la modalidad de atención cara a cara como se evidencia en la imagen 4.

Imagen 4

*Servicio actual de venta al por menor de repuestos automotrices.*



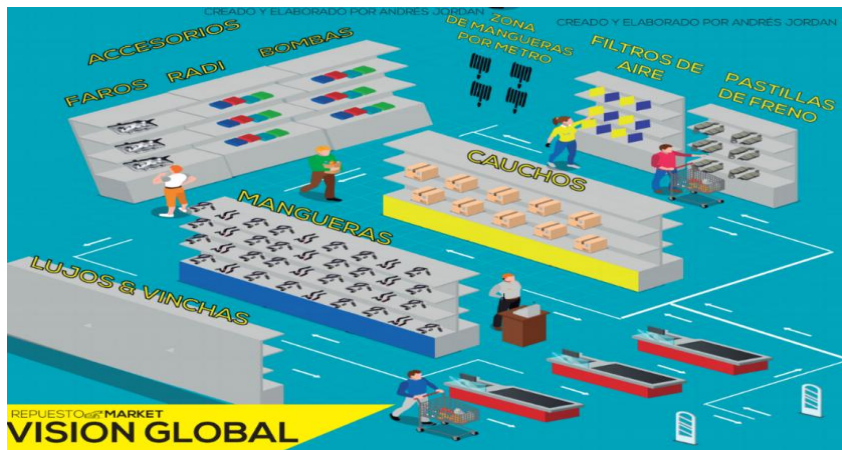
Fuente: Andrés Jordan

Elaborado por: Andrés Jordan

### 1.3.1.1 Definición de auto servicio

El autoservicio de acuerdo con el diccionario de Oxford es un “*sistema de venta empleado en comercios y restaurantes que consiste en tener la mercancía expuesta para que el consumidor o cliente se sirva él mismo y abone el importe a la salida*” (s.f). El autoservicio se convertiría en una nueva forma de entrega de valor para el cliente de la empresa El Mundo del Caucho por lo cual debe cambiar la cadena de valor en la que actualmente se desempeña.

Imagen 5  
*Autoservicio para empresa El Mundo del Caucho.*



Elaborado por: Andrés Jordan

Imagen 6  
*Contraste entre servicio actual y autoservicio propuesto.*



Elaborado por: Andrés Jordan

La imagen 6 busca contrastar el servicio y autoservicio, como se puede observar, la entrega de valor es totalmente diferente por lo cual es necesario un rediseño de la cadena de valor, creando una diferenciación que lleve a la empresa El Mundo del Caucho a la ventaja competitiva dentro de la industria. En el autoservicio el cliente puede acercarse libremente a seleccionar su producto mientras que en el de atención tradicional, el cliente espera a ser atendido como ilustra la imagen número 6, esto genera un contraste en el papel del consumidor, donde en el servicio tradicional se espera a ser atendido – rol pasivo – y en el autoservicio el cliente puede obtener su producto sin necesidad de un tercero – rol activo-.

### **1.3.2 Perfil del consumidor**

El promedio de gasto por hogar en términos monetarios ronda en promedio los \$700 dólares americanos mensuales, con preferencias definidas en el sector de alimentos y bebidas, y el sector de transporte (Revelo, 2017:4). El consumidor ecuatoriano actualmente, se encuentra inmerso en un flujo constante de información, causando un aumento en el nivel de exigencia dentro de sus hábitos de compra. Además, este acceso a la información lo haría menos susceptible a aprovechar promociones o reducciones de precio sin sacrificar un rango mayor de características marginales o singularidades ofertadas por las empresas (Revelo, 2017:10).

Por otro lado, el carácter impulsivo del consumidor no se ha reducido, el ecuatoriano solo aplaza sus compras. Esto se debe a la disponibilidad creciente de opciones presentes en el mercado, no obstante, el consumidor ecuatoriano mantiene un recorrido corto entre sustitutos y tiene a arrepentirse fácilmente de sus gastos de consumo (Revelo,2017:11). Estas dos características del perfil de consumidor ecuatoriano fundamentan una diferenciación que premie este carácter impulsivo y lo aliente a través de características marginales como la reducción del tiempo de compra a través del formato autoservicio e instalaciones atractivas

que conviertan el comprar el repuesto buscado en un placer más allá de una actividad mecánica y rutinaria.

### **1.3.3. Mercado de clientes**

La influencia de los clientes y su poder de negociación en el mercado ecuatoriano se mantiene presente en las transacciones diarias dentro de la industria automotriz y sus segmentos a través del regateo constante de los precios ofertados, en especial en puntos de venta donde el servicio es cara a cara (Iza,2019). Esto no quiere decir que se imposible fijar un precio que sea respetado, existen cadenas de supermercados de autoservicio<sup>10</sup> donde el precio fijado se respeta con ciertas consideraciones como descuento por afiliación y otros beneficios que si bien parecen otorgar poder de regateo incluso en estas cadenas es más bien un equilibrio entre la tendencia al regateo y un precio fijado en percha (Iza,2019).

### **1.3.4. Mercado de competidores**

Actualmente la industria automotriz y el segmento de venta de autopartes mantienen un ritmo de crecimiento apalancado por el buen crecimiento del parque automotor en términos históricos donde durante el primer cuatrimestre del 2018 y el 2019 doblaron las ventas del mismo período en 2017 (AEADE,2019:4). Esto ha reducido las barreras de entrada para nuevos puntos de venta en distintos sectores geográficos de la ciudad de Quito los cuales en su extensa mayoría conservan el formato de servicio cara a cara.. No obstante, se espera que el riesgo de nuevas empresas y la amenaza de productos sustitutos sea controlada e influida por la diferenciación buscada a través de la reconfiguración de la cadena de valor el cual se apalanque dentro del perfil impulsivo y mayor exigencia del consumidor ecuatoriano.

---

<sup>10</sup> Cadenas de Supermercado en Ecuador como Supermaxi, Tía, Aquí son ejemplos de entornos donde se encuentra un equilibrio entre el respeto al precio marcado en percha y la oportunidad de obtener un descuento ya sea por cantidad comprada o por afiliación, esto otorga una sensación de poder al consumidor (Iza,2019).

### **1.3.5. Mercado de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se convierte en una de las fuerzas más relevantes dentro del presente proyecto. Al ser los proveedores los distribuidores de los repuestos y autopartes a distribuirse mediante el autoservicio tienen una oportunidad de aplicar barreras de entrada o convertirse rápidamente en sustitutos dada su gran capacidad operativa ya existente para surtir a los diversos puntos de venta de la ciudad de Quito (Iza,2019). Para contrarrestar y reducir su posible influencia en la estructura de la industria, la diferenciación de la cadena de valor debe incluir en sus actividades primarias de producción la negociación con proveedores internacionales que puedan proveer de manera directa y sin intermediación de los proveedores nacionales, obteniendo un mejor precio lo cual mejoraría el margen dispuesto por la singularidad de la cadena de valor reconfigurada.

## CAPÍTULO II

### 2. MODELO LEAN CANVAS

En el presente capítulo se abordará la metodología “Lean” y la herramienta “Lean Canvas”. Se iniciará con una descripción de la metodología, una comparación entre el modelo tradicional de negocios y los principios rectores de la metodología Lean. A continuación, se describirá los pasos de la herramienta Lean Canvas, se presentará una propuesta de negocio piloto del punto de venta de repuestos automotrices denominado *Repuesto Market* para la empresa El Mundo del Caucho y se pondrá a prueba a través de experimentación directa con el cliente.

#### 2.1 Metodología Lean Startup

La Metodología Lean Startup toma su nombre de la revolución manufacturera ocurrida en la empresa automotriz Toyota de la mano de Taiichi Ohno y Shigeo Shingo. Tras la segunda Guerra Mundial, competir con las empresas manufactureras automotrices americanas era casi imposible para empresas como Toyota, debido al alto costo de la implementación de las economías de escala que eran usadas ampliamente en el mercado de Estados Unidos (Ries, 2011: 186). En este contexto, Toyota decidió adaptar sus procesos manufactureros a través de los siguientes principios: construcción de progreso sobre la creatividad y las ideas de sus empleados, reducción de los lotes de producción, producción sin desperdicios y la aceleración de los ciclos de aprendizaje validado. Esta decisión, marcó la diferencia entre actividades de creación de valor y desperdicio para el desarrollo de nuevos productos, convirtiéndose en una metodología que llevó posteriormente Toyota a ser el mayor fabricante de autos del mundo en el año 2008 (Ries, 2011:18).

Es así como la Metodología Lean Startup adapta estos principios al contexto del emprendimiento, al estar en situación de desventaja antes competidores existentes. En una

etapa temprana de validación de su producto es irrelevante si lo hace con el presupuesto y el tiempo establecido. El enfoque del emprendimiento es entonces, encontrar o desarrollar el producto o servicio adecuado, lo más pronto posible, evitando el desperdicio de recursos, entre ellos el más importante, el tiempo (Ries, 2011: 20).

### **2.1.1 Metodología Lean vs Metodología Tradicional**

De acuerdo con la Metodología Tradicional de creación de negocios el camino correcto para nuevas empresas o productos es generar un plan de negocio, presentarlo ante inversores, reunir un equipo, introducir el producto y vender tanto como sea posible (Blank, 2013: 3). Este proceso exige documentos estadísticos a largo plazo respecto al crecimiento esperado, el diseño del producto a vender y la solución que el nuevo producto brindará a un nicho de mercado específico. Esta planificación generalmente se lleva cabo desde un escritorio sin contacto directo con el cliente, defendiendo la falacia del *modelo de negocio perfecto*: la creencia de que un emprendedor puede adelantarse la mayoría de los escenarios futuros de la nueva propuesta de negocio incluso antes de salir formalmente al mercado (Blank, 2013:5).

La Metodología Tradicional se ha mantenido vigente durante décadas y ha sido el camino aceptado para la creación de nuevas empresas. No obstante, mantiene supuestos que son erróneos y que pueden ser fatales para una empresa emergente o nueva propuesta comercial (Blank,2013: 5). Primero, ningún plan de negocio sobrevive intacto ante el primer contacto con el cliente. Ningún producto existente actualmente en el mercado mantiene las mismas características de sus versiones iniciales, todas han recorrido un proceso de mejora que el modelo tradicional no toma en cuenta. Segundo, la necesidad de proyecciones futuras en un contexto altamente cambiante; estas proyecciones están basados en factores estáticos que no responden a la tendencia volátil del mercado actual convirtiéndose en poco más que adivinanzas del futuro (Blank,2013: 5).

La Metodología Lean está diseñada para *buscar* un modelo de negocio exitoso en lugar de *ejecutar* un modelo de negocio definido previamente. En lugar de destinar meses a la planificación e investigación de mercado la Metodología Lean sugiere aceptar la incertidumbre del modelo de negocio y resolverla mediante la creación de distintos modelos de negocio posibles a través de una herramienta llamada Lienzo Lean Canvas y ponerlas a prueba en el mercado (Blank,2013:5). Estas alternativas de modelos de negocio son la representación de las *hipótesis de mercado* de la empresa, debido a que en una nueva propuesta de negocio en una empresa emergente las hipótesis de mercado no están fielmente probadas – y en efecto suelen estar erróneas – la meta de la startup es probarlas lo más pronto posible antes de gastar recursos - tiempo o capital -en un producto o servicio que seguramente no está en su versión óptima de lanzamiento (Ries, 2011:81).

La Metodología Tradicional argumenta que el producto debe estar completamente diseñado y completado para salir al mercado. La Metodología Lean refuta que en un mercado lleno de incertidumbre la mejor manera para testear un producto es obteniendo retroalimentación desde la etapa inicial de desarrollo de producto. Esta retroalimentación o *feedback* puede ser obtenida a través de entrevistas con clientes potenciales y asociados para conocer que parte de su producto en desarrollo debe mejorar, manteniendo un acercamiento al cliente desde el inicio de la etapa de creación del producto en lugar del final. Este proceso ahorra tiempo a la nueva propuesta de negocio ya que estaría en camino de crear un producto adecuado a las necesidades del cliente en un tiempo menor al destinado por la Metodología Tradicional (Blank, 2015: 6).

La Metodología Tradicional se ha mantenido presente a las organizaciones y la academia durante varias décadas manteniendo un enfoque que busca formalizar la ejecución de nuevos planes de negocio. No obstante, en el mercado actual donde existen continuas innovaciones de esta formalización es innecesaria e incluso contraproducente para empresas

emergentes, la presión del cambio continuo y rápido de las fuerzas del mercado puede paralizar a una organización enfocada en la planificación y formalización de nuevas ideas. La Metodología Lean Startup es un nuevo modelo de generación de cambio que pueda permitir la validación de nuevas ideas en sintonía con las tendencias actuales del mercado (Blank,2013: 9).

### **2.1.2 Lean Startup**

Una Startup “*es una organización diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre*” (Ries, 2011:21). Como tal, una *startup* es una organización transitoria hacia la constitución de una empresa y un modelo de negocio futuro, su meta es validar su hipótesis de negocio y conformar un producto sólido a través de la mejora continua. Lean Startup mantiene principios que deben respetarse para mantener a la nueva propuesta de negocio en constante evolución durante su etapa inicial o *startup*. El primer principio es la identificación de las creencias de la empresa respecto al mercado, esto es conocido como *hipótesis de mercado*. El segundo principio es el de crear un experimento para poner a prueba las hipótesis de mercado tan rápido y barato como sea posible, este testeo inicial es llevado a cabo con el *producto mínimo viable*. El tercer principio es el del aprendizaje o medición empírica para saber qué funciona del producto mínimo viable y que no, esta es la unidad de valor más importante para la startup, se conoce como *aprendizaje validado* (Ries, 2017:86).

Cada aprendizaje validado obtenido en cada experimento conlleva a mejoras en el producto mínimo viable inicial para generar una *nueva hipótesis de mercado*, la cual evoluciona en base a versiones anteriores testeadas con el cliente. Finalmente, en un tiempo establecido debe decidir si se cambia la estrategia, producto o servicio a través de un *pivote* o si se mantiene el camino actual recorrido que es conocido bajo el término de *perseverar*. Lo

más importante de la startup es su visión final, la meta de Lean Startup es llevar a la nueva propuesta de negocio lo más pronto posible al cumplimiento de esta visión, el camino específico para llegar es diferente para cada proyecto, pero cada uno debe cumplir los principios antes descritos (Ries, 2017:86).

En el punto de *pivote* o *perseverar* la Startup mantiene varios caminos que puede tomar, perseverar significa continuar en el camino trazado junto a las mejoras obtenidas en la etapa de experimentación mientras que pivotar significa un cambio de estrategia. Los pivotes pueden mantener varios tipos. Uno puede ser cambio de segmento de clientes, otro el cambio de canal de llegada al cliente, así también el cambio de tecnología o cambio de arquitectura del negocio<sup>11</sup>. La decisión de pivotar siempre acarreará la creación de una nueva hipótesis de mercado que nuevamente necesita validación antes de ser declarada como apta de salir completamente al mercado (Ries,2011: 174).

Según Ries en su libro La Metodología Lean, asegura que Lean Startup es un método científico y debe cumplirse como tal para poder abarcar sistemáticamente todos los componentes de la startup a través de experimentación. Como método científico, el aprendizaje debe acarrear consecuencias tangibles para la empresa emergente. Es por ello por lo que la diferencia entre aprendizaje y *aprendizaje validado* es tan importante para Lean Startup, este tipo de aprendizaje demuestra empíricamente avances hacia los prospectos presentes y futuros de la empresa (Ries,2011:38). El aprendizaje validado puede ser el cambio sustancial de una característica del producto tras docenas de entrevistas con usuarios. Además, el aprendizaje validado puede ser un aumento de suscriptores de un servicio tras añadirse una característica novedosa no disponible en las versiones iniciales del producto. El aprendizaje validado no es una historia de fracaso si no una evidencia empírica que conduce a

---

<sup>11</sup> Modelo de negocio donde el cliente son industrias o empresas en lugar de consumidores finales (Lucking-Reiley et Spulber, 2001: 55).

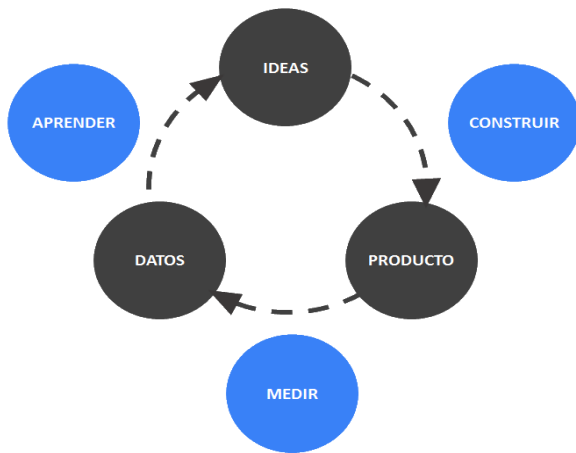
la startup a crear un producto o servicio mejorado, sobre el cual se construirá una nueva hipótesis cada vez más cercana al producto final.

### **2.1.3 Construir, medir, aprender**

El ciclo de medir-construir-aprender está en el centro de Lean Startup (Ries, 2011:75). La actividad fundamental de una startup es transformar las ideas en productos, medir como los clientes responden a las ideas y decidir si perseverar o pivotar. Todas las startups deben enfocarse en acelerar este ciclo de retroalimentación para generar un producto final lo más pronto posible (Ries, 2011:9). Mientras los clientes interactúan de manera inicial con el producto o servicio en una prueba se generan datos que *revelan* las oportunidades de mejora del producto o propuesta del negocio. Este es el producto real de la startup donde esta información es más valiosa que el dinero o la publicidad ya que la información recibida del cliente es la que generará un proceso de cambios que ayudará a la startup a que tenga éxito o fracaso en base a su idea inicial. Si bien existiría una tendencia personal a ser más prolijos en una etapa específica del ciclo, es necesario considerar la relevancia del ciclo en su totalidad más que en procesos separados (Ries, 2011:76).

El Ciclo Construir-Medir-Aprender inicia con la etapa de Construcción donde se define un grupo de ideas o hipótesis de mercado que se resumen en un producto mínimo viable (maquetas, videos de presentación, páginas web, etc.) para empezar el testeado de estas hipótesis. El producto mínimo viable es presentado ante el cliente e inicia la etapa de Medición donde se registran sus respuestas mediante una combinación de datos cuantitativos y cualitativos. Estos datos son usados para la etapa de Aprendizaje donde se valida o se refuta las ideas iniciales o hipótesis de mercado lo cual inicia un nuevo ciclo de aprendizaje (Maurya,2012:12). El ciclo puede ser observado de manera directa en la imagen 7.

Imagen 7  
Esquema de metodología Lean Startup



Fuente: Eric Ries, The Lean Startup 2011  
Elaboración: Andrés Jordan

El rol del *producto mínimo viable* (PMV) en la etapa de construcción es indiscutible. Si bien el producto mínimo viable carece de las características completas del producto final es de ayuda para el inicio del aprendizaje. Contrario al desarrollo de producto tradicional que usualmente conlleva, meses o años de incubación, desarrollo y lanzamiento, el producto mínimo viable busca ser el más rápido y menos costoso, para que así contenga todas las características necesarias para evaluar la veracidad de las hipótesis de trabajo (Ries,2011:94). El producto mínimo viable o PMV puede ser desde una maqueta hasta un video de presentación de las funciones del producto o servicio como en el caso de Dropbox, plataforma de archivos en la nube que inició su camino de aprendizaje presentando un video de tres minutos lanzado a la web explicando cómo funcionaría el producto en la vida real (Ries, 2011:99).

La meta de la Startup es conseguir un plan de negocio que funcione lo más pronto posible, antes de que los recursos disponibles se agoten. Por lo tanto, el Ciclo Construir-Medir-Aprender mantiene una arista adicional que es la maximización de la velocidad el aprendizaje y la concentración. Esto mantiene dos razones fundamentales, al estar enfocado

en el producto y el aprendizaje correcto, pero al mismo tiempo olvidando la velocidad durante el proceso existe un riesgo alto de agotar todos los recursos disponibles o ser superado por un competidor. Para ello la hipótesis a ser testada debe ser específica, medible, enmarcada en un tiempo límite y poder ser validada tanto cualitativa como cuantitativamente (Maurya,2012:62). Se hace evidente que la metodología Lean Startup necesita de una forma reducida de capturar todas estas variables, es entonces cuando se hace uso del Lean Canvas.

## **2.2 Descripción Modelo Lean Canvas**

El Modelo Lean Canvas es la manera perfecta de capturar y reflejar las hipótesis de mercado de un modelo de negocio emergente. Cuando se inicia en una nueva propuesta de negocio, se mantiene un conocimiento limitado respecto a la necesidad de mercado a resolver, la manera de hacerlo y el nicho de mercado objetivo. Lanzarse directamente hacia una solución a estas interrogantes puede conducir a decisiones prematuras que resultarán costosas (Maurya,2012:23). Mientras que no existe una manera de evitar estos retos, las posibilidades de éxito aumentan cuando se inicia una exploración inicial de varios modelos que pueden funcionar (Maurya,2012:24). Para ello inicia una etapa de generación de ideas y múltiples variables dentro del Lienzo Lean Canvas, el cual se procede a explicar a continuación en la imagen 8.

## Imagen 8 Lienzo Lean Canvas



Fuente: Ash Maurya, Running Lean 2012

Elaboración: Ash Maurya

### 2.2.1 Segmento de clientes

Tal como muestra la imagen 8, el recuadro de clientes se enumera a los posibles clientes o usuarios del producto o servicio, es necesario empezar con un usuario específico en mente, si bien el producto puede estar destinado inicialmente a un mercado general, lo que se busca en el Lienzo Lean Canvas es identificar los primeros usuarios, usuarios que seguramente serán capaces de brindar retroalimentación importante respecto al producto o servicio en desarrollo ya que el producto no está todavía listo para llegar al mercado global (Maurya, 2012: 24). Este segmento de clientes será probado durante una fase de experimentación piloto.

### 2.2.2 Problemas

El recuadro de problemas de Lienzo Canvas, mantiene una relación directa junto al recuadro de clientes, ya que son los pilares desde donde el resto del Lienzo se armará. Por cada segmento de cliente elegido, se enlistan los tres problemas principales que necesitan resolverse con la creación de negocio o producto para cada segmento. Una manera de facilitar

la definición de los problemas es pensar en términos de actividades por las cuales los clientes deciden pagar (Maurya,2012:27). El trabajo durante la etapa de experimentación será encontrar el término medio entre los problemas percibidos por la empresa emergente y aquellos validados por los clientes los cuales estarán disponibles en todas las versiones del Lienzo Canvas que la empresa genere durante sus etapas de experimentación (Ries,2011: 50).

### **2.2.3 Solución**

La solución del Lienzo Canvas demuestra las primeras hipótesis de mercado, es aquí donde se evidenciará el producto o servicio base para la experimentación, es común encontrar que las soluciones cambien durante las primeras entrevistas con los clientes por lo tanto es necesario ser conciso respecto a ellas, pero sin definir las específicamente u operativamente (Maurya,2012:32).

### **2.2.4 Propuesta Única de valor**

En el centro del Lienzo Canvas, se encuentra el recuadro destinado para la Propuesta Única de Valor o PUV. La definición de la PUV es una oración concisa respecto a por qué los clientes deben prestar atención al producto o negocio<sup>12</sup>. Esta oración debe contener la esencia del producto en pocas palabras, además de comunicar la diferencia ante competidores directos o sustitutos. Es necesario considerar que la diferencia a comunicar debe ser relevante para el cliente, apuntar hacia consumidores específicos y anunciar los beneficios ofertados (Maurya, 2012:29).

---

<sup>12</sup> Nótese la diferencia entre prestar atención y comprar, la etapa de conversión o venta todavía no está definida como meta ya que en este momento para la startup lo único valioso es el aprendizaje validado (Maurya, 2012: 33).

### 2.2.5 Canales

El definir el cómo llegar hacia el cliente es el objetivo del recuadro de canales. Al estar en una etapa de experimentación, cualquier canal que llegue al cliente es oportuno, este canal seguramente ayudará a llegar a un cierto número de clientes, no obstante, este irá expandiéndose a medida que las entrevistas con el cliente lo sugieran. Por lo tanto, es importante seleccionar el canal más accesible al momento de generar el Lienzo Lean Canvas, a la vez que se mantienen prospectos para escalar (Maurya,2012:34). Contrario a la Metodología de negocio Tradicional, los canales definidos en el Lienzo Lean Startup busca llegar al cliente para obtener *retroalimentación* no ventas, por ello los canales de llegada al cliente se recomienda sean lo menos costosos posibles, como posicionamiento en buscadores web, redes sociales y entrevistas con los clientes (Maurya,2012:36).

### 2.2.6 Flujos de ingresos

El precio determinado en el flujo de ingresos es un equilibrio entre el valor que la empresa considera que genera al cliente y el valor que el cliente percibe. El precio es parte del producto y por lo tanto definirá a los clientes, así como la retroalimentación que brinden respecto al producto, por ello una técnica para el precio es elegir una comparación con alternativas existentes en el mercado (Maurya,2012:38).En el presente proyecto, la política de precios de El Mundo del Caucho será usado como comparación en caso de una experimentación relacionada al precio de venta<sup>13</sup>, no obstante, en el presente proyecto usaremos el recuadro de flujos de ingresos para definir el presupuesto semilla que la empresa mantiene como límite para la experimentación (Iza,2019).

---

<sup>13</sup> Debido a las limitantes de un inventario de 30 000 artículos es complejo poner una política de precios que sea entendible para el consumidor, por lo tanto, el testeado de precio será obviado en la fase de prefactibilidad (Iza, 2019)

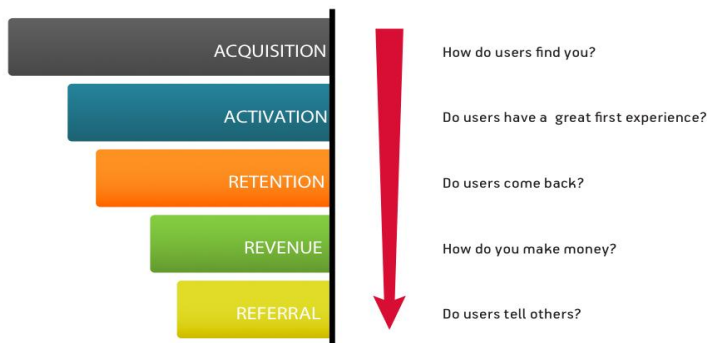
### **2.2.7 Estructura de costos**

En la estructura de costos - contrario a la Metodología Tradicional donde se enlistarían los costos específicos del producto final – se enfoca en pronosticar el costo de la etapa de experimentación en tres áreas (1) costo del producto mínimo viable (2) costo de entrevistar (3) fuente de los recursos para experimentar (Maurya,2012:38).

### **2.2.8 Métricas claves**

Toda nueva propuesta de negocio necesita de métricas clave que ayuden a determinar el nivel de progreso hacia el objetivo final del producto o servicio. Entre los aspectos que van a ser medidos se encuentra la adquisición, que es la transformación de un cliente potencial en un cliente interesado en el producto o servicio. La activación es donde el cliente interesado ahora tiene una experiencia gratificante con el producto mínimo viable presentado ante él. Así la retención mide el nivel de voluntad del cliente de volver a experimentar el producto o servicio en proceso de validación y la ganancia busca medir las ocasiones en las que el cliente decidió pagar por tu producto o servicio. Esto último puede o no suceder en las primeras entrevistas u objetivo al cliente. Finalmente, hay que considerar la referencia o recomendación. Esto se da cuando el cliente recomienda a un conocido la prueba del producto o servicio (Maurya,2012:40). Estos aspectos forman un embudo de métrica clave, tal como se muestra a continuación en la imagen 9.

Imagen 9  
*Métricas Clave*



Fuente: Ash Maurya, Running Lean 2012  
Elaboración: Dave McClure's Pirate Metrics.

### 2.2.9 Ventaja competitiva y especial

Una ventaja competitiva y especial es algo difícil de ser copiado o replicado por un competidor (Maurya,2012:42). Es aquí donde la empresa emergente define su diferenciación en un mercado competitivo. La manera en la que su futura cadena de valor operará es una diferencia que difícilmente podrá ser copiada o igualada (Porter,1982:153). Entre algunos ejemplos de la ventaja competitiva y especial son el mantener acceso a información exclusiva; clientes ya existentes, o un valor agregado al producto (Maurya,2012:43).

### 2.3 Propuesta de Negocio Punto de Venta Repuestos Automotrices Repuesto Market

En el presente apartado, se describe el Lienzo Lean Canvas Piloto del Proyecto de Prefactibilidad. Se enunciará la solución a cada recuadro del Lienzo y finalmente el proceso de experimentación piloto y final del presente proyecto.

#### 2.3.1 Modelo de Negocio Lean Startup Punto de Venta Repuesto Market

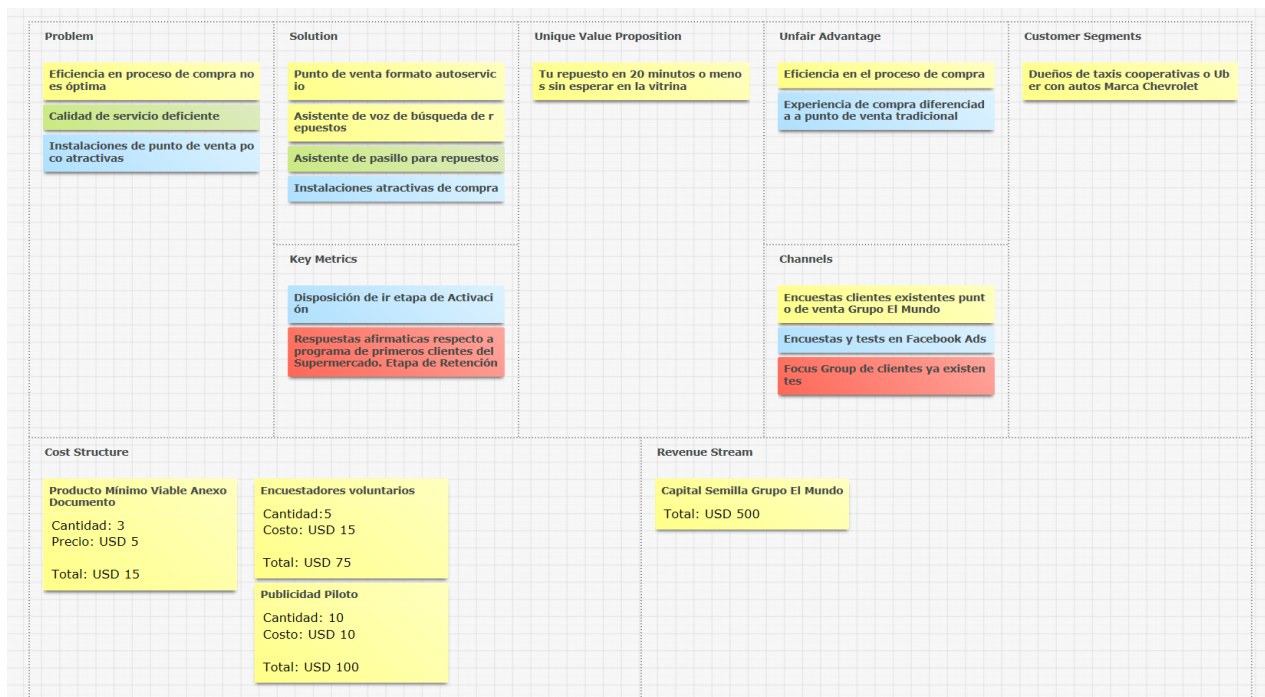
El Modelo de Negocio Lean Startup para el *punto de venta Repuesto Market* es el resultado de la resolución del Lienzo Canvas según de los principios de la Metodología Lean y el procedimiento de la herramienta del Lienzo Lean Canvas. El modelo de negocio

presupone un salto hacia el formato autoservicio para el sector de venta al por menor de la industria automotriz, el cual expone soluciones de apoyo para problemas identificados en el consumidor a través de la experiencia y visita directa a puntos de venta en distintos puntos de la ciudad.

### 2.3.2 Lienzo Lean Startup Piloto Punto de venta Repuesto Market

El presente lienzo es la resolución de carácter piloto de la herramienta Lean Canvas para el proyecto actual, el cual pasará a ser analizado recuadro a recuadro en las siguientes secciones.

Imagen 10  
Lienzo Lean Canvas Repuesto Market Piloto



Elaboración: Andrés Jordan

### 2.3.3 Problema del Mercado

Se proponen inicialmente tres problemas supuestos: instalaciones poco atractivas, deficiencia en la calidad de servicio y falta de eficiencia en el proceso de compra. La hipótesis de negocio radica en que; “aquellos puntos de venta que no gozan de formato autoservicio requieren de un dependiente o encargado” que atienda al cliente y entregue el producto después de buscarlo por el mismo. Esto es un problema debido a que el dependiente se convierte en un intermediario entre el cliente y el producto objetivo reduciendo por lo tanto la eficiencia en el proceso de compra. Adicional las instalaciones tradicionales pueden ser mejoradas estéticamente. Todos estos problemas pueden ser constatados en las siguientes imágenes del punto de venta actual de El Mundo del Caucho en el Sur de Quito, y serían solucionados con la implementación de autoservicio.

Imagen 11

*Cliente espera a ser atendido en punto de venta tradicional*



Elaboración: Andrés Jordan

### 2.3.4 Segmento de Mercado

El segmento de mercado está inicialmente definido como dueños o dueñas de taxi<sup>14</sup>, ya sea a través de plataformas digitales como Uber o cooperativas. Estas personas serán propietarios de autos livianos de Marca Chevrolet de la empresa General Motors. La marca Chevrolet absorbe el 70% del mercado automotriz de la provincia de Pichincha (INEC,2018:3). Por lo tanto, es un mercado específico que responde las necesidades de aprendizaje validado en el menor tiempo posible.

### 2.3.5 Propuesta de valor única

La Propuesta de Valor Única (PUV) se define como: “encuentra tu repuesto en 20 minutos o menos sin esperar en la vitrina” Esta busca reducir dramáticamente el tiempo para encontrar los repuestos que al consumidor final necesita comprar y así maximizar la comodidad de la experiencia de compra. Por conseguir PUV se resume en una oración simple y fácil de comunicar como sugiere Maurya (2012:29).

### 2.3.6 Enfoque al problema

La viabilidad de la empresa radica en probar que las soluciones al problema de mercado sean validadas como necesarias para el cliente (Ries, 2011:82). Para ello, Ries recomienda usar analogías de estrategia entre empresas con el objeto de reducir la probabilidad de presentar una solución de mercado con alto riesgo de fracaso (2011:83). En el presente proyecto, la analogía del proyecto será la empresa ferretera Ferrisariato. Esta empresa cuenta con almacenes tipo autoservicio donde *sus clientes cuentan con la asesoría de expertos en cada área* (Ferrisariato, s.f:1).

---

<sup>14</sup> Servicio de transporte privado que ofrece a pasajeros la oportunidad de llegar a un destino personalizado de manera segura y rápida (Powell et al, 2011: 1).

### **2.3.7 Posibles soluciones al problema de mercado**

Las soluciones propuestas para los problemas identificados son cuatro, (1) el cambio de tradicional a punto de venta en formato autoservicio. Así se pretende el cual eliminar el intermediario entre el producto y el cliente. Como resultado se dará un papel más participativo a quien desee adquirir productos durante el proceso de compra, eliminado de esta manera tiempos de espera para acceder al producto; (2) Tener un punto de venta con instalaciones atractivas para el cliente, (3) contratar personas expertas en repuestos automotrices como asistentes de pasillo para el cliente (4) contar con un asistente virtual de búsqueda de inventario para el cliente.

### **2.3.8 Canales**

Se eligieron inicialmente como canales de contacto con clientes a encuestas para clientes ya existentes, grupos focales con dichos clientes y pruebas de publicidad en la red social Facebook, canales que ayudarán a recibir aprendizaje validado de la manera rápida. Estos cumplen con la condición de ser menos costosos y ayudar a obtener un acercamiento directo con el cliente que permita aprender lo más rápido posible sobre la viabilidad de la propuesta (Ries,2011:93).

### **2.3.9 Estructura de costos**

Para este proyecto la estructura de costos está determinada por los gastos necesarios para la experimentación (Maurya,2012:38) se calculan mayoritariamente por el costo de acercamiento al cliente y las pruebas de publicidad piloto en la red social Facebook<sup>15</sup>.

Tomando el ejemplo del autor Maurya (2012), quién se preguntó, “¿Cuánto te costará entrevistar a 30 o 50 usuarios? ¿Cuánto costará tu producto mínimo viable?” (2012:38). La

---

<sup>15</sup> Ash Maurya usó una página web para recibir retroalimentación para su servicio Cloud Fire (2012:44).

estructura de costos por lo tanto se encuentra distribuida según la tabla 4. Así también Los recursos se obtendrán de parte de un capital semilla de la empresa El Mundo del Caucho (Iza,2019).

Tabla 4  
*Estructura piloto de costos de experimentación*

Presupuesto Estimado Fase de Experimentación	Cantidad	Costo Unitario	Total
<i>Producto Mínimo Viable</i>	3	\$5	\$15
<i>Encuestadores</i>	5	\$15	\$75
<i>Publicidad piloto</i>	10	\$10	\$100
<i>Total</i>	18	-	\$185

Elaboración: Andrés Jordan

Se contempla el uso de un producto mínimo viable en formato impreso como piloto el cuál muestro producto mínimo viable, al cliente de manera visual las cuatro soluciones determinadas en el apartado 2.3.7. Adicional a esto está el monto de encuestadores quienes apoyarían en esta etapa piloto de experimentación. Finalmente, se considera el costo de una publicidad piloto en la red social Facebook donde se receptorá retroalimentación digital de clientes que deseen participar en la entrevista.

### **2.3.10 Enfoque de producto**

La base del producto para este proyecto es el enfoque en formato autoservicio. Es por ello por lo que las secciones siguientes buscan determinar si el modelo propuesto es el más idóneo para el cliente. Las métricas clave conseguidas dentro de la encuesta piloto determinarán el análisis de impacto de la ventaja especial y la preferencia del cliente, como soluciones de mercado propuestas por el presente proyecto en el apartado 2.3.7.

### 2.3.11 Métricas clave

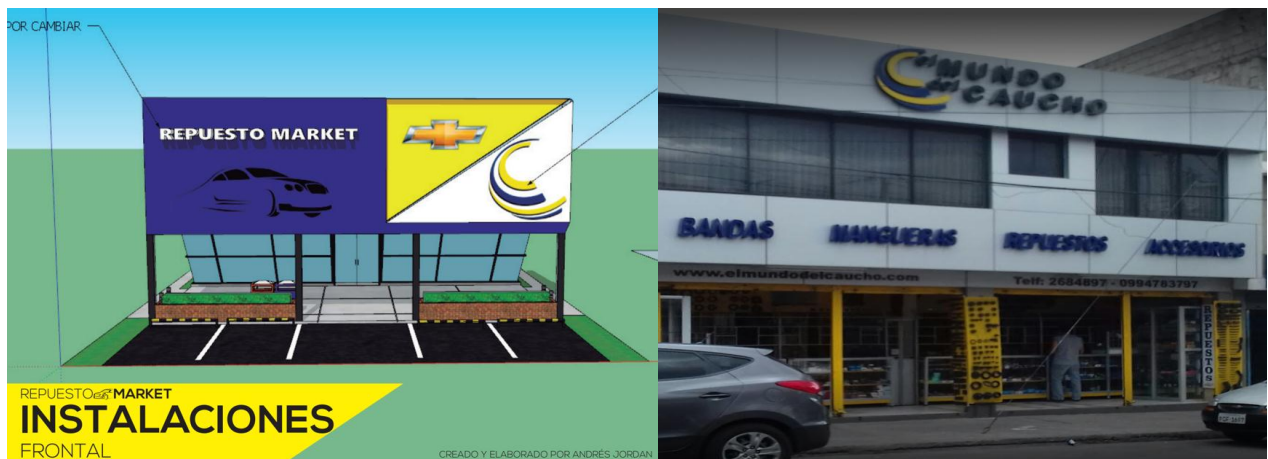
Las métricas clave por tanto se centran en las etapas de activación y retención de detalladas en la imagen 9. Se buscan respuestas afirmativas hacia las soluciones propuestas sobre el punto de venta, así como en formar un grupo de compradores, lo cual brindará información del cliente y su voluntad de comprar.

### 2.3.12 Ventaja especial

La ventaja especial ha sido resumida como la experiencia de compra diferenciada del punto de venta tradicional, junto a una eficiencia del proceso de compra. Esto se enmarca en lo mencionado por Porter (1987) respecto al poder diferenciador dentro de la cadena de valor, la cual permitirá reducir los costos del cliente, específicamente los costos indirectos que se generan el tiempo de espera para conseguir un repuesto.

Imagen 12

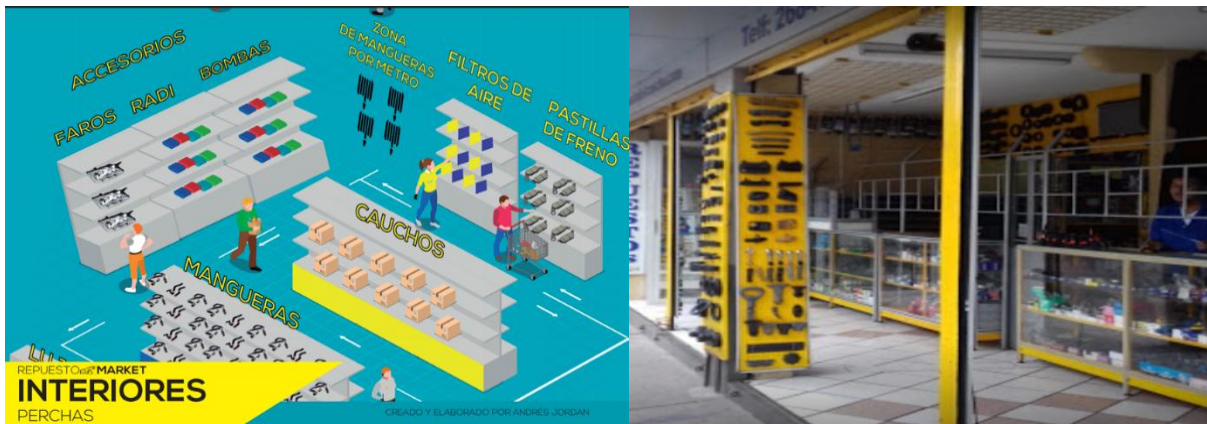
*Representación visual exterior de ventaja especial instalaciones autoservicio vs instalaciones actuales*



Elaboración: Andrés Jordan

### Imagen 13

*Representación visual interior de ventaja especial instalaciones autoservicio vs instalaciones actuales.*



Elaboración: Andrés Jordan

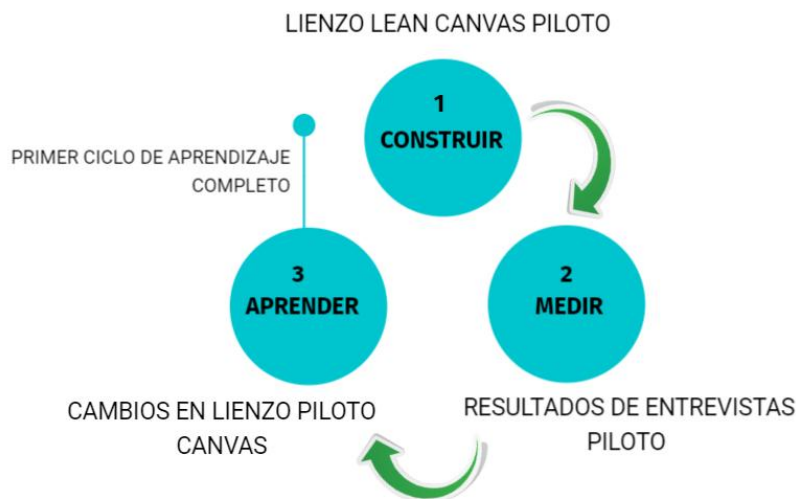
#### **2.3.13 Prueba de Oferta**

En el presente apartado se discutirán los resultados de la experimentación con el cliente. El proceso de investigación se dividió en dos etapas: (1) fase de experimentación piloto y (2) fase de prefactibilidad. El objetivo de la primera fase fue entender correctamente los problemas de los clientes como estipula Maurya (2012:81) mientras que el objetivo de la segunda etapa fue validar las soluciones para dichos problemas (Maurya,2012:103). Es así como se obtuvieron dos Lienzos diferentes una vez concluidas las dos fases de experimentación, a los cuales se denominarán Fase Lienzo Piloto ejecutada en julio de 2019 y Fase Lienzo Final realizada en noviembre del 2019, los cuales corresponden respectivamente a la fase de experimentación piloto y la etapa de experimentación final. Como resultado de la investigación se produjeron cambios dentro del Lienzo Piloto en las siguientes áreas: problemas; segmento de mercado; estructura de costos; canales, soluciones, métricas clave y ventaja injusta. El flujo de la fase de experimentación está demostrado en la tabla 5.



clientes entrevistados podrían tender a variar sus respuestas si se encontraban dentro de un grupo (Maurya,2012:72). Esto puede observarse en la tabla 15 donde se contrasta la hipótesis de problema de mercado y lo validado por el cliente, probando así la utilidad de la metodología Lean.

Imagen 14  
Primer Ciclo de aprendizaje



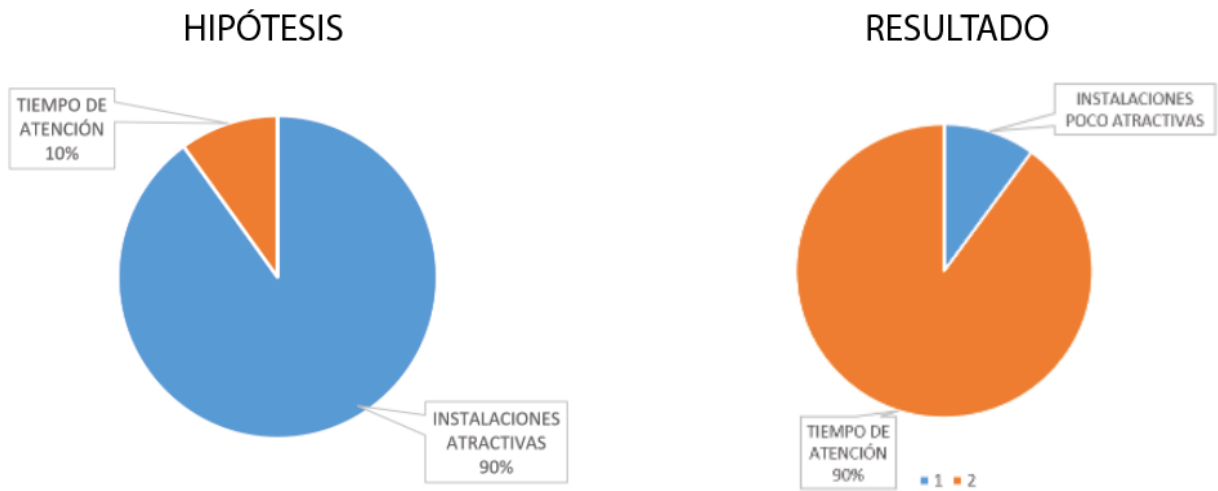
Fuente: (Maurya, 2012:12).  
Elaboración: Andrés Jordán.

Imagen 15  
Lienzo Fase Lean Piloto

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
<p>Eficiencia en proceso de compra no es óptima</p> <p>Calidad de servicio deficiente</p> <p>Instalaciones de punto de venta poco atractivas</p>	<p>Punto de venta formato autoservicio</p> <p>Asistente de voz de búsqueda de repuestos</p> <p>Asistente de pasillo para repuestos</p> <p>Instalaciones atractivas de compra</p>	<p>Tu repuesto en 20 minutos o menos sin esperar en la vitrina</p>	<p>Eficiencia en el proceso de compra</p> <p>Experiencia de compra diferenciada a punto de venta tradicional</p>	<p>Dueños de taxis cooperativas o Uber con autos Marca Chevrolet</p>
	<p>Key Metrics</p> <p>Disposición de Ir etapa de Activación</p> <p>Respuestas afirmativas respecto a programa de primeros clientes del Supermercado. Etapa de Retención</p>		<p>Channels</p> <p>Encuestas clientes existentes punto de venta Grupo El Mundo</p> <p>Encuestas y tests en Facebook Ads</p> <p>Focus Group de clientes ya existentes</p>	
<p>Cost Structure</p> <p>Producto Mínimo Viable Anexo Documento</p> <p>Cantidad: 3</p> <p>Precio: USD 5</p> <p>Total: USD 15</p>	<p>Encuestadores voluntarios</p> <p>Cantidad:5</p> <p>Costo: USD 15</p> <p>Total: USD 75</p> <p>Publicidad Piloto</p> <p>Cantidad: 10</p> <p>Costo: USD 10</p> <p>Total: USD 100</p>			<p>Revenue Stream</p> <p>Capital Semilla Grupo El Mundo</p> <p>Total: USD 500</p>

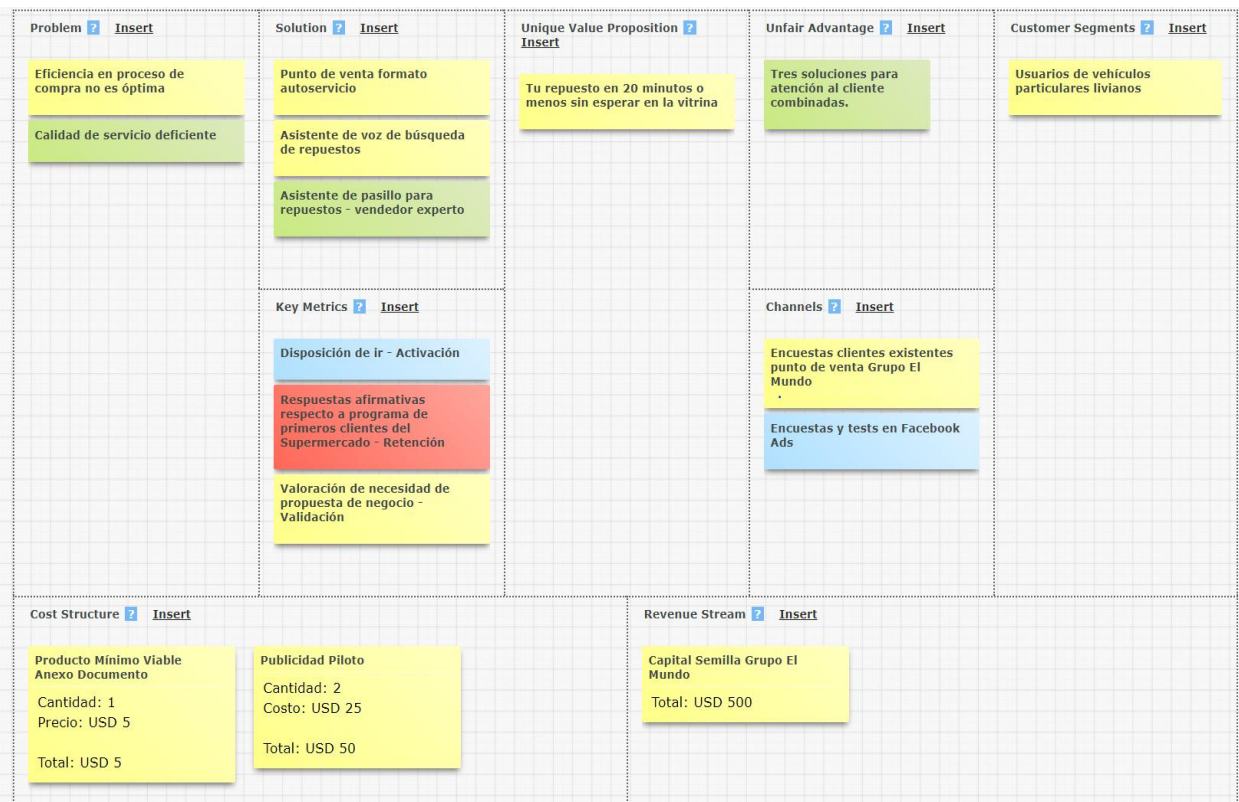
Elaboración: Andrés Jordán

Gráfico 1  
 Contraste entre la hipótesis de problema de mercado y lo aprendido.



Fuente: (Anexo 2).  
 Elaboración: Andrés Jordan.

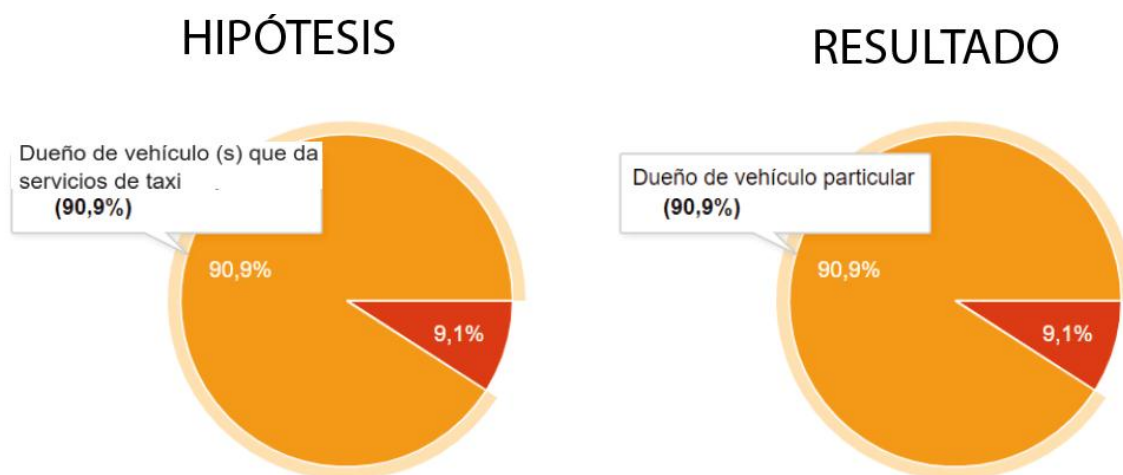
Imagen 16  
 Lienzo Fase Lean Final



Elaboración: Andrés Jordan

Este aprendizaje del Lienzo Lean Piloto al Lienzo Lean Final se tradujo en la eliminación del problema de “instalaciones poco atractivas” ya que este no fue validado por el cliente. Adicional, el cambio en el segmento de mercado se dio entre dueños de taxis a usuarios de vehículos particulares. En cuanto a las métricas clave se consideró pertinente añadir un apartado adicional sobre la validación cuantitativa de la necesidad de que la propuesta de negocio del presente proyecto exista en el mercado. Finalmente, se modificó en la sección de ventaja injusta, “tres soluciones para atención al cliente”. Esto en respuesta a lo especificado<sup>16</sup> por los clientes entrevistados quienes determinaron mayoritariamente que desean “atención rápida como el Ferrisariato (. . .) tener control de inventario en tiempo real” y “esto funciona si está con el experto por que el cliente por sí solo no sabría qué y dónde buscar” (Anexo 9).

Gráfico 2  
 Contraste entre la hipótesis de segmento de mercado y lo aprendido.

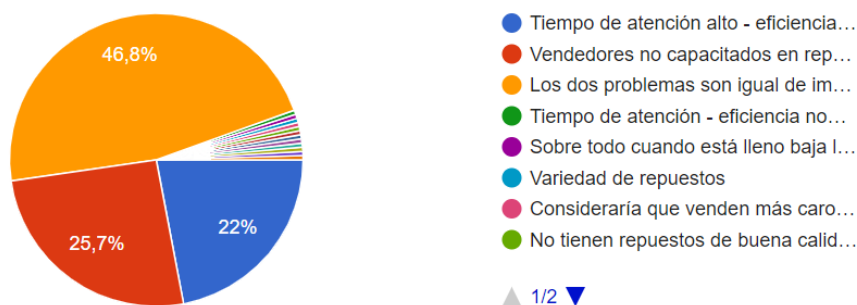


Fuente: (Anexo 2).  
 Elaboración: Andrés Jordan.

<sup>16</sup> Para una mayor claridad se sugiere revisar el Anexo 3 especialmente en los resultados de las preguntas cualitativas del cliente.

Después de haber realizado la fase de investigación piloto, se implementaron los cambios sugeridos por los clientes a través de una corrección del Lienzo Lean Canvas de la propuesta de negocio. Es así como en la presente sección se explicarán los resultados más relevantes<sup>17</sup> respecto al objetivo de aprendizaje y validación de la *hipótesis de mercado reformulada* tras la etapa piloto de investigación. La muestra la constituyen personas propietarias particulares de vehículos livianos con una participación mínima de choferes de taxis. La marca de automóviles con mayor presencia es Chevrolet con 5 de cada 10 autos. La frecuencia mayoritaria de compra de repuestos automotrices es de aproximadamente una vez al año y el canal preferido por el cliente es el almacén minorista o tienda de repuestos.

Gráfico 3  
*Respuestas hipótesis de mercado sobre problemas de almacenes minoristas*



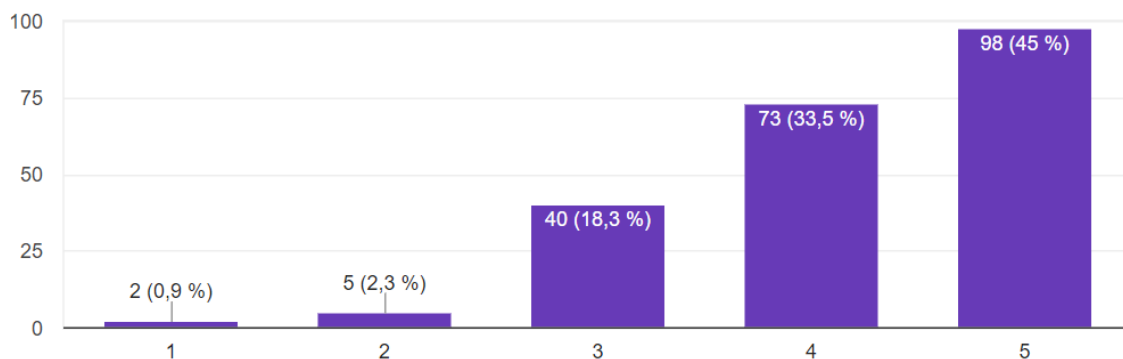
De acuerdo con la muestra analizada, los problemas propuestos en el Lienzo Lean Canvas Final son: (1) eficiencia en el proceso de compra y (2) calidad de servicio deficiente. Estos dos problemas son igual de importantes para el cliente. Respecto a las soluciones propuestas, existe una preferencia mayoritaria de una combinación de todas las soluciones propuestas – autoservicio; expertos vendedores; asistente virtual – para mejorar la experiencia del cliente con el 37.2 por ciento (Jordan,2019:1).

<sup>17</sup> Para el resultado completo de la investigación, revisar Anexo 2.

En cuanto a la validación del cliente sobre la necesidad de que una propuesta de negocio en formato autoselección con vendedores capacitados y sistema digital de ubicación de inventario exista en el mercado fue positiva. El 45 por ciento de encuestados la calificó como una propuesta de negocio muy necesaria, el 33.5 por ciento como propuesta de negocio necesaria, el 18.3 por ciento como medianamente necesaria y finalmente el 3 por ciento de la muestra consideró la propuesta es innecesaria para el mercado. En cuanto a la pre-disponibilidad de visitar el punto de venta, el 78.4 por ciento de la muestra determinó que si lo visitaría si existiera. Sobre la voluntad de pertenecer a un programa de descuentos para clientes de la tienda, el 84.4 por ciento de la muestra respondió afirmativamente dejando además su número de celular como muestra de interés.

Gráfico 4

Validación del cliente acerca de la necesidad de la existencia del proyecto de factibilidad<sup>18</sup>



Fuente: Encuesta de prefactibilidad (Jordan,2019:3).

Elaboración: Andrés Jordan

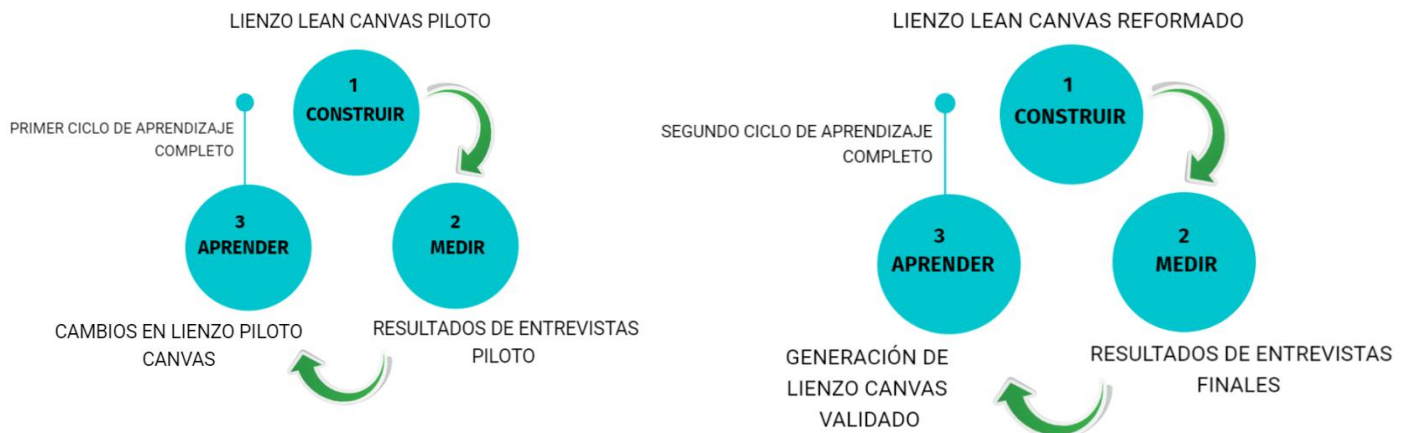
Al analizar los datos cualitativos ciertos clientes calificaron las soluciones como “*muy buenas propuestas, pensado en el beneficio de los que somos compradores de repuestos*” (Jordan,2019:1) además se refirieron a la propuesta de negocio como “*una idea innovadora, ya que en el mercado no (se) ha visto una idea alguna, lo ideal sería tener empleados netamente capacitados para una mejor imagen y margen de ventas*” (Jordan,2019:1).

<sup>18</sup> Donde 1 significa propuesta no necesaria para el cliente en el mercado de compra de repuestos no necesario y 5 se relaciona a una propuesta muy necesaria para el cliente. Para mayor información se sugiere revisar el Anexo 2.

Además, existieron propuestas de mejora dentro de la solución de asistente virtual, según el cliente la propuesta es necesaria junto a un vendedor experto que capacite en el término (s) o palabra (s) a utilizar a la hora de buscar un repuesto a través del asistente virtual de inventario. Esto se debe a que el cliente regular desconoce generalmente el nombre exacto del repuesto que busca. También existieron recomendaciones sobre la seguridad necesaria dentro de un *punto de venta de tipo autoservicio* (Jordan,2019:1). Otro punto que destacar, es el riesgo de la falta de apreciación por parte de los consumidores sobre propuestas diferentes para empresas de venta de repuestos. En este punto un cliente sugirió la importancia de una estrategia de comunicación que permita al usuario estar al tanto de los puntos de diferenciación del presente proyecto (Jordan,2019:1).

En resumen, la fase piloto de investigación permitió realizar una mejor identificación del segmento de mercado, los problemas planteados, las soluciones, los canales y los recursos para el presente proyecto. Estos cambios fueron llevados al Lienzo Final, en donde posteriormente fueron validados por el cliente. Se destaca la reformulación de la hipótesis de mercado, definiendo al autoservicio como una opción viable *siempre y cuando* esté en conjunto con vendedores capacitados; a diferencia de la hipótesis inicial donde se asumía que el autoservicio sería la solución definitiva para todos los problemas identificados. Esto concluye el segundo ciclo de aprendizaje, finalizando con un Lienzo Canvas validado por el cliente como se observa en la imagen 17.

Imagen 17  
*Primer y Segundo Ciclo de aprendizaje*



Fuente: (Maurya,2012:12)  
Elaboración: Andrés Jordan

Se concluye así, que la metodología Lean para empresas emergentes permitió reducir el riesgo de crear un negocio innecesaria para el mercado evitando el gasto en el trayecto (Maurya,2012: XXIII). La presente propuesta de negocio ha sido validada por los consumidores en su segundo Lienzo Canvas tras formular dos ciclos de aprendizaje – construir; medir; aprender- y se considera que el presente proyecto de prefactibilidad está listo para poder establecer una parte operativa (Maurya,2012:108). En el siguiente capítulo, por consiguiente, se presentará el plan de marketing del presente proyecto.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA MARKETING MIX PARA PUNTO DE VENTA

En el presente capítulo se direccionará la retroalimentación del modelo de negocio recibida durante el proceso de prueba de oferta según la metodología Lean Startup a través de un plan de marketing. Este plan articulará las tareas necesarias para crear una demanda sostenible de los productos y servicios para el punto de venta Repuesto Market. Cabe recalcar que el presente “Marketing Mix”<sup>19</sup> se centrará en la etapa de planificación de la estrategia de marketing para el punto de venta. Debido a la condición de prefactibilidad del presente proyecto las etapas de implementación y control no se presentarán en detalle.

#### 3.1 Mix de Marketing

Durante la presente década, el desafío para las empresas es obtener la preferencia del cliente en un entorno donde el cliente está bien documentado y posee varias opciones a su alcance (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2012: 20). La tecnología, desde los primeros años del siglo XXI ha influido la vida cotidiana del consumidor, permitiéndole el acceso a información a través de dispositivos móviles de bajo coste y así, incrementando su participación e involucramiento para buscar y adquirir un producto o servicio. Esta capacidad, les permite a los consumidores dejar de ser simples consumidores para transformarse en *prosumidores*, es decir, ser productores y consumidores a la vez (Kotler et al, 2012:22).

Este estado de *prosumidores* se encuentra especialmente determinado por la presencia de los medios sociales y el acceso al internet desde un dispositivo móvil (Kotler et al, 2012:13). Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos el mercado ecuatoriano no es diferente. El 90.6 por ciento de la población tiene un teléfono móvil activo y el 31.9 por

---

<sup>19</sup> O mezcla de marketing en español es la parte estratégica de los aspectos del marketing: producto, plaza, promoción y precio (Bilancio, 2008:201).

ciento equivalente a 5'412.575 personas utilizan redes sociales en su celular inteligente.

Además, las razones principales para el uso de internet son principalmente, obtener información y comunicación en general. En resumen, los consumidores ecuatorianos usan el internet para buscar información que satisfaga una necesidad emergente en su día a día y comunicarse con su círculo más cercano (2017: 4-8).

Es aquí donde el Marketing entra como articulador de todas las operaciones que lleva a cabo una empresa emergente. Un proceso de marketing ayuda a introducir y obtener la aceptación de nuevas propuestas de mercado por parte de un segmento de clientes y a la vez, aumentar la demanda de un producto o servicio (Kotler et Keller, 4:2012). La definición de marketing es satisfacer las necesidades de un segmento del mercado de manera rentable para la empresa. Por lo tanto, esta definición rompe con la prioridad que se brindaba inicialmente al proceso de venta, donde la transacción de compra y venta es tan solo la superficie de todo un proceso previo que ha buscado “atraer al cliente” para realizar la compra (Kotler et Keller, 2012:5).

Este proceso de “atraer al cliente” se inicia cuando el comprador reconoce una necesidad o un problema (Kotler et Keller, 2012:166). Para este proyecto de factibilidad la necesidad identificada a través del acercamiento al cliente en la prueba de oferta del capítulo dos. Es así como los problemas más relevantes para los clientes entrevistados fueron: tiempo de atención deficiente y vendedores no capacitados (Jordan,2019:1). La empresa emergente y su servicio de comercialización prevé solucionar estos problemas a través de las propuestas validadas con el cliente. Por lo que estas soluciones de los problemas identificados serán el origen de la diferenciación, por lo tanto, esta propuesta de valor única debe enmarcarse en un posicionamiento vincular de atributos<sup>20</sup>, parte esencial de la estrategia de Marketing Mix

---

<sup>20</sup> La propuesta de marketing está basada en un juego de percepciones que buscan conseguir un posicionamiento dentro de la mente del consumidor, para Bilancio, El Modelo Vincular de Atributos ayuda a conseguir este posicionamiento canalizando los valores asociados al producto o servicio a través de una matriz de cuatro cuadrantes. Cada uno de los cuadrantes define actitudes específicas que van a ser apreciadas por el segmento de

(Bilancio,2008: 126). Esta necesidad de posicionamiento dentro de un rango de atributos vinculables o atribuibles se debe al concepto de *puntos de diferencia* los cuales representan los atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente a una marca o empresa y que creen difícil de encontrar en una marca competidora (Kotler et Keller, 2012:280).

Tabla 6  
*Posicionamiento dentro del Modelo Vincular de Atributos*

Vínculo Comunitario	Vínculo Simbologista
Empresas que fomentan una comunidad, son sentido de pertenencia a través de sus productos o servicios.	Empresas que transmiten un sentido simbólico como el lujo o la exclusividad.
Vínculo Materno Filial	Vínculo Pragmático
Empresas que fomentan un sentido de cuidado o protección al consumidor a través de sus productos o servicios.	Empresas que transmiten una fuerte relación costo-beneficio en sus productos o servicios.

Fuente: (Bilancio,2008: 147)

Elaboración: Andrés Jordan

El punto de venta *Repuesto Market* está ubicado en el vínculo pragmático funcional donde un sistema de autoservicio junto a personal y asistentes virtuales reducirán el tiempo de compra de repuestos automotrices. Con la ubicación dentro del modelo vincular de atributos se puede realizar el marketing mix de una manera más precisa y alineada a la ventaja competitiva, fruto del diferenciador encontrado (Bilancio,2008:126). Desde la perspectiva de la oferta, la definición del precio, el producto, la plaza y la promoción es la solución operativa para el mix de marketing, no obstante, cabe aclarar que para el consumidor la diferencia entre las definiciones del precio, producto, plaza o promoción no existe ya que el consumidor sólo ve el resultado final (Bilancio,2008:202).

---

consumidores elegido, el estratega debe elegir el cuadrante que mejor se acople a los servicios y productos de la empresa y vincular atributos en relación a este cuadrante (Bilancio,2008:126-147). Por ejemplo, las empresas aseguradoras se ubicarán dentro del vínculo materno filial ya que su objetivo es proteger a sus consumidores.

### 3.1.1 Producto

Lo que determina finalmente en la compra de un producto o servicio es la percepción de valor que tiene el consumidor respecto a los mismos. Tal como cuestiona Bilancio “¿Cuándo compramos una pizza, toda la ceremonia de entrega no es servicio?” (2008:206) es un ejemplo claro de esta percepción. En el caso del punto de venta Repuesto Market, el producto será comercializado de manera directa al consumidor y la *ceremonia de entrega*<sup>21</sup> es en dónde se aplicará el factor diferenciador. En el presente apartado, por lo tanto, se discutirán dos aristas del punto de venta Repuesto Market. Se iniciará con los atributos de producto, donde se explicará el ámbito clasificatorio y técnico de los productos más importantes<sup>22</sup> que comercializa la empresa El Mundo del Caucho según su reporte de ventas mensuales desde febrero hasta septiembre<sup>23</sup> del 2019, su ámbito cualitativo de diferenciación y el vínculo con las soluciones diseñadas en el Lienzo Canvas para empresas emergentes.

#### 3.1.1.1 Atributos de producto

Los repuestos automotrices de acuerdo con la clasificación establecida por Kotler y Keller son bienes industriales. Los bienes industriales, “*se clasifican en términos de su costo relativo y de la manera en la que se integran al proceso de producción (. . .) existen dos categorías materia prima y materiales y piezas manufacturados*” (2012:327). Bajo esta clasificación, los repuestos automotrices no pueden ser materia prima ya que no son un producto base sino más bien una pieza de reemplazo, por lo tanto, se encuentran en el subgrupo de materiales y piezas manufacturadas (Iza,2019:2) los cuales se integran por

---

<sup>21</sup> Bilancio se refiere a ceremonia de entrega como todos los pasos necesarios para entregar un producto, el servicio de venta, el producto, la calidad, la relación personal con el cliente, todo es parte de esa ceremonia de entrega (Bilancio,2008:206).

<sup>22</sup> Cabe recalcar que la denominación de más importante se da en términos cuantitativos de ventas por unidad con orden ascendente del menos vendido al más vendido en el período determinado.

<sup>23</sup> El período de estudio establecido genera una muestra cuatrimestral de los movimientos de ventas de la empresa Grupo El Mundo en su matriz ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito la cual se encuentra en un formato de vitrina o tradicional (Grupo El Mundo,2019:2).

completo en el producto del fabricante. Los principales productos que comercializa El Mundo del Caucho están divididos en cuatro categorías: mangueras, cauchos, accesorios y vinchas de tapicería. Estos son usados como elementos de reparación y recambio para el mantenimiento de vehículos. De acuerdo con el Reporte de Ranking de Productos, Rentabilidad y Ventas del mes de mayo a septiembre 2019 estos productos generan en conjunto una rentabilidad promedio del 50% para el punto de venta (El Mundo del Caucho, 2019:1). Además, son la base sobre la cual se estructurará el proceso de decisión de productos principales que serán comercializados en el punto de venta autoservicio Repuesto Market.

Es así como el inventario, en su gran mayoría son alternos<sup>24</sup> o genéricos, de origen extranjero, lo cual brinda competitividad de precios frente a los productos originales o genuinos. El número de productos dentro de El Mundo del Caucho asciende a treinta mil (Iza, 2019) por lo tanto establecer los atributos individuales de cada producto dentro del inventario es una limitante para la presente investigación, por lo tanto, se la subdivide en las categorías previamente mencionadas y las soluciones se enfocarán en el proceso de venta ya que el producto no es fabricado ni producido directamente por la empresa.

### **3.1.1.2 Soluciones esperadas del producto**

Las soluciones esperadas del producto responden a los cinco niveles de producto y la jerarquía de valor para el cliente los cuales se estudiará a continuación. En el nivel de beneficio básico, se define lo que el cliente está adquiriendo en realidad. Por ejemplo, *“los clientes de un hotel compran descanso y sueño”* (Kotler et Keller,326) y en el caso de este proyecto, los clientes que adquieren un repuesto compran productividad y movilidad. Dado que su cometido es mantener a su vehículo en las mejores condiciones para que este les permita laborar y movilizarse dentro de su entorno. En el segundo nivel, se refiere a contar

---

<sup>24</sup> Los productos alternos son conocidos por ser repuestos que no son fabricados por la manufacturera de los automóviles si no por terceras empresas que pueden tener o no relación directa con la marca fabricante de los vehículos (Iza,2019).

con un producto genérico. Así *“una habitación de hotel debe incluir, una cama, un baño (. . .) y un armario”* (Kotler et Keller,326); en el caso de El Mundo del Caucho, se incluye una vitrina, un asistente que reciba el pedido y despache el producto, así como un cajero que realice el cobro, roles que podrán ser ejecutados por una o varias personas.

En el tercer nivel, se mantiene un producto esperado, esto es un conjunto de condiciones que los compradores normalmente esperan al adquirir un producto. *“Los huéspedes de un hotel esperan obtener como mínimo una cama limpia, toallas limpias, lámparas que funcionen y un cierto grado de silencio”* (Kotler et Keller,2012: 326). En el caso de El Mundo del Caucho, el comprador espera obtener un producto nuevo, limpio, empacado y calidad en la procedencia del producto. A partir de este nivel, el diferenciador identificado empieza a ejercer sus efectos a través de la superación de las expectativas del cliente. Según Kotler et Keller, en mercados de países en vías de desarrollo, el producto ampliado, se da en el nivel de producto esperado, más que en el posicionamiento e influencia de marcas. Finalmente, en el producto potencial, se encuentran todas las mejoras y transformaciones que pudieran realizarse al producto o a su oferta en el futuro (2012:326).

Tabla 7  
*Los cinco niveles de producto*

Nivel de Producto	Nivel de satisfacción del cliente
Beneficio Básico	Medio
Beneficio Genérico	Medio
Producto Esperado	Medio
Producto Ampliado	Alto
Producto Potencial	Alto

Fuente: (Kotler et Keller,2012:326)  
Elaboración: Andrés Jordan

La estrategia de El Mundo del Caucho en cuanto a los atributos esperados del producto se encontrará en el nivel del producto ampliado y producto potencial. Después de haber aplicado la Metodología Lean Canvas y haber realizado el contacto directo con el cliente se

obtuvo la retroalimentación respecto a las características del servicio que el cliente valorará en el caso de Repuesto Market<sup>25</sup>. Dentro del producto ampliado, se contará con un servicio más rápido donde el cliente pueda acercarse por su cuenta o *autoservicio* a adquirir el producto. Dentro del nivel de producto potencial se contará con vendedores capacitados y una plataforma virtual que guíen o entreguen el producto. Este proceso facilitará la búsqueda de repuestos por parte del cliente y hará el proceso de compra más rápido (Anexo 6). Esta diferencia puede observarse en la imagen 18 que muestra un cliente disfrutando de un valor jerárquico tipo tres donde el cliente tiene acceso a un nivel esperado de negocio.

Imagen 18  
*Cientes esperando frente a vitrina a ser atendidos*



Elaboración: Andrés Jordan

### 3.1.2 Precio

Dentro del presente apartado se cubrirá la estrategia de precio a usarse dentro del punto de venta Repuesto Market. Si bien, el precio es parte de la estructura de valor, utilizarlo como única herramienta para una propuesta comercial es negativo para la industria (Bilancio, 2008:210). Tener una estrategia comercial que sólo se centre en tener los precios más bajos

---

<sup>25</sup> Dentro del proceso de prueba de oferta no existió una sola solución preferida por el cliente. De acuerdo con la mayoría de las respuestas obtenidas, las tres soluciones deben funcionar en conjunto para mejorar la experiencia del cliente (Anexo 3).

inicia una guerra donde todos pierden, incluido el consumidor ya que hay una falta de innovación, o de calidad. Es natural que las empresas realicen ajustes de precios en relación con el contexto que las rodea, no obstante *“más allá de definir precios en función de costos o de seguir el camino de los competidores, la clave está en asegurar que el precio se relacione directamente con el costo de oportunidad del comprador y el valor que este le otorga”* (Bilancio, 2008:210).

En el intento de considerar al consumidor como un individuo económico, se destaca que el consumidor busca un beneficio basado en su propia ecuación de rentabilidad que está definida por lo que percibe como la posición de la empresa (Bilancio, 2008:211), posicionamiento que es comunicado de acuerdo con el modelo vincular de atributos. De acuerdo con Bilancio, *“las marcas fuertes juegan el rol de decidir sobre la demanda generado ese excedente simbólico por el cual el consumidor está dispuesto a asumir el sacrificio de pagar”* (Bilancio, 2008: 212). Es aquí donde corresponde mantener un equilibrio, si bien el precio no puede ser el único diferencial, la política de precios es relevante para las operaciones de la empresa, en su nivel de actividad y el fortalecimiento del posicionamiento. En el siguiente apartado se explicará la estrategia de precio del presente proyecto.

### **3.1.2.1 Estrategias de precio**

La estrategia de precios vincula porcentajes de rentabilidad específicos a cada categoría de producto, por ejemplo, dentro de la categoría de accesorios, el rango de rentabilidad está determinado en un promedio del 35 por ciento, el cual se suma directamente al costo del producto, convirtiéndose en el precio de venta al consumidor<sup>26</sup>. Continuar con esta estrategia de precios asegurará la rentabilidad del punto de venta ya que actuaría sobre una política de

---

<sup>26</sup> Para más detalles, referirse a la tabla de categorías y porcentajes de rentabilidad del apartado 3.1.2.1.

precios real aplicada actualmente a en las operaciones de la empresa El Mundo del Caucho<sup>27</sup> y validadas por clientes que adquieren productos en los puntos de venta de la empresa. Es así, que la estrategia de precio para Repuesto Market estará definida por los mismos porcentajes establecidos en los puntos de venta de la empresa El Mundo del Caucho como se observa en la tabla 8.

Tabla 8  
*Categorías y porcentajes de rentabilidad sobre precio de costo*

Categoría	Productos principales	Rentabilidad Mínima	Rentabilidad Máxima
<i>Mangueras</i>	Mangueras radiador, mangueras de calefacción, mangueras por metros.	100%	200%
<i>Cauchos</i>	Lame vidrios, rudones, o' rings milimétricos, cauchos de puertas, cauchos de amortiguador, cauchos de paquete, cauchos de pedales.	300%	400%
<i>Accesorios</i>	Faros delanteros y posteriores, espejos exteriores, cristales, capots, guarda fangos, guardapolvos de guarda fango.	20%	50%
<i>Vinchas Tapicería</i>	Vinchas de tapicería plásticas y metálicas.	200%	300%
Promedio Rentabilidad Min - Max		155%	950%

Fuente: (El Mundo del Caucho, 2019:1)  
Elaboración: Andrés Jordan

### 3.1.2.2 Testeo de precio esperado

Tal como estipula la Metodología Lean Startup, la estrategia de precios basado en porcentajes sobre precio de costo propuesta debe haber sido validada previamente para su adopción (Maurya,2012:106). Esta validación se encuentra demostrada a través de las ventas de la empresa El Mundo del Caucho, dichas ventas están demostradas en las estadísticas mensuales de ventas de El Mundo del Caucho. Esta estrategia de precios asegura una total de ventas promedio mensuales de 24 000 dólares americanos tal como se muestra en la tabla de

<sup>27</sup> Para más detalles se sugiere revisar tabla de porcentajes de rentabilidad Grupo El Mundo en el apartado 3.3 del presente proyecto.

ventas promedio anuales del 2019 (Anexo 9). Por lo tanto estas se aplicará en el presente proyecto.

Tabla 9  
*Estadística mensual de ventas El Mundo del Caucho período 2019*<sup>28</sup>

Mes 2019	Monto de Ventas en Dólares
Enero	\$24,252.27
Febrero	\$26,963.62
Marzo	\$25,116.50
Abril	\$25,594.47
Mayo	\$27,357.93
Junio	\$27,473.02
Julio	\$23,883.45
Agosto	\$23,750.43
Septiembre	\$22,250.99

Fuente: (El Mundo del Caucho, 2019:1).

Elaboración: Andrés Jordan

### 3.1.3 Plaza

La distribución minorista incluye todas las actividades inherentes o conectadas con la venta de bienes y servicios al consumidor final (Kotler et Keller,2012:47). La principal fuente de su volumen de ventas procede de las ventas al por menor<sup>29</sup>, por lo tanto: cualquier empresa que venda a los consumidores finales es minorista. Es así como este tipo de distribución tiene tres variantes, tiendas minoristas, distribución sin tiendas y minoristas empresariales o franquicias (Kotler et Keller,2012:350). Dentro de las tiendas minoristas, existen diferentes niveles de servicio, donde los niveles más relevantes para el presente proyecto son los siguientes<sup>30</sup>, a) el autoservicio, donde los consumidores están dispuestos a llevar a cabo su propio proceso de búsqueda, comparación y selección para ahorrar dinero en la compra ; b) la

<sup>28</sup> En el presente trabajo de investigación se usan las cifras del último año fiscal ya que debido a una migración del sistema contable de Grupo El Mundo las cifras de años anteriores al período del 2019 no existen o presentan inconsistencias.

<sup>29</sup> Sin importar si su canal es digital, físico o si sus productos son fabricados por la empresa en palabras de Kotler y Keller (2012:448).

<sup>30</sup> El único nivel obviado de la clasificación es el de servicio limitado que Porter y Keller definen como aquel que ofrecen un mayor número de bienes y servicios, como crédito y devolución de mercancías (2012:448). Clasificación que no es útil para la presente investigación ya que no existen opciones de crédito en Grupo El Mundo para consumidores finales.

autoselección donde los clientes pueden realizar individualmente su búsqueda, pero tienen la opción de buscar ayuda, y c) el nivel limitado, donde hay vendedores dispuestos a atender al cliente en todas las fases, búsqueda, comparación y selección, en este nivel de servicio el coste de personal y la lenta rotación de inventario implican altos costes de venta, sin embargo son preferidos por los clientes que gustan ser atendidos (Porter et Keller,2012:448).

En una tienda minorista, el nivel de servicio influye sobre igualmente sobre otro factor de la estrategia de plaza: la ubicación. Los grandes almacenes de distribución minorista se esfuerzan en la búsqueda y selección del lugar donde iniciarán sus operaciones (Kotler et Keller,2012:458). Esto, en relación con el tráfico de consumidores, costo de alquiler y densidad de la competencia. En el presente proyecto, la clasificación de ubicación que se encuentra más cercana a la realidad y contexto de la ciudad de Quito es el de tiendas independientes, aquellas que evitan *“los centros comerciales (. . .) por lo que no están conectadas directamente con otras tiendas minoristas”* y distritos centrales de negocios o las *“áreas más antiguas y de mayor tráfico en la ciudad a menudo conocidas como el centro”*<sup>31</sup> (Kotler et Keller,2012:459).

En el caso de El Mundo del Caucho, su ingreso de ventas procede netamente de venta al consumidor final dentro de una ubicación independiente, en el sector del Mercado Mayorista, parroquia San Bartolo. Sector de alto tráfico de clientes debido a que en la zona se encuentran empresas como Pronaca, Holcim, Hormipisos<sup>32</sup> además del Mercado Mayorista (Iza,2019).

---

<sup>31</sup> Las clasificaciones obviadas son: comerciales regionales, centros comerciales de la comunidad, galerías comerciales y un lugar dentro de una tienda más grande. Las clasificaciones anteriormente citadas, no cumplen con el contexto actual de la ciudad de Quito, donde los centros comerciales regionales y las demás opciones no son las mejores debido a la orientación de negocio del punto de venta y las categorías de producto que se adquieren mayoritariamente como cauchos automotrices, repuestos y accesorios.

<sup>32</sup> Pronaca es una empresa distribuidora de alimentos, Holcim es una empresa dedicada a la fabricación de cemento, Hormipisos es una empresa manufacturera dedicada a pisos de hormigón y actualmente cliente de Grupo El Mundo (Iza,2019).

### 3.1.3.1 Estrategias de plaza

De acuerdo con Kotler, existen estrategias de plaza que son necesarias para asegurar un crecimiento sostenido de la demanda de los productos de una tienda (2012:451). Para definir las estrategias de plaza, los minoristas deben decidir qué mezcla de servicios desean llevar al cliente, a) servicios previos a la compra, b) servicios posteriores a la compra c) servicios adicionales. En el caso de la primera estrategia, se incluyen los pedidos por teléfono, publicidad en el interior de la compra y buenos horarios de compra. Dentro de la segunda estrategia, los servicios posteriores se encuentran los envíos a domicilio. Finalmente, para la tercera estrategia, los servicios adicionales incluyen estacionamiento, reparaciones y decoración interior (Kotler et Keller,2019:457).

Para proporcionar una mayor comodidad de consumo a sus clientes, por lo tanto, los minoristas también han optado por el uso de la tecnología para controlar los costos de inventario y realizar pedidos a proveedores. Así, la tecnología, igualmente influye en lo que sucede dentro de las sucursales o puntos de venta, como la programación de televisores que muestren publicidad y sistemas de gestión de inventario a través de sistemas computacionales de monitoreo que ayuden a llevar los movimientos de entrada y salida de productos. Por ejemplo, algunos supermercados, utilizan aplicaciones inteligentes para ayudar a los clientes a localizar artículos en la tienda, obtener descuentos, y hasta pagar por artículos de la tienda (Kotler et Keller,2019:452).

Debido a que la estrategia de marketing del punto de venta Repuesto Market se encontrará ubicada dentro del cuadrante relacionado al costo beneficio en el modelo vincular de atributos<sup>33</sup>. Por lo tanto, el objetivo será ofrecer una estrategia de servicios adicionales. Esto se logrará a través de instalaciones tipo autoselección con vendedores capacitados, asistente virtual de inventario y una estrategia de precio que brindará una relación costo-

---

<sup>33</sup> Modelo Vincular de Atributos discutido en el apartado 3.1 del presente proyecto aplicado a las respuestas obtenidas dentro del encuesta Proyecto de Prefactibilidad para la Implementación de un Punto de Venta de Repuestos Automotrices en la Ciudad de Quito en 2019, encuesta disponible en el Anexo 2.

beneficio más alta al consumidor final<sup>34</sup>. La estrategia de plaza entonces puede ser tratada como la logística física para la venta del producto final al consumidor (Bilancio,2008:208) en los siguientes apartados se definirán los atributos esperados de la estrategia de plaza para el punto de venta de repuestos automotrices.

### **3.1.3.2 Atributos esperados de plaza**

Basándose en el análisis del mercado objetivo, el diferenciador deseado y la prueba de oferta con el cliente, es necesario reducir las acciones relacionadas a la estrategia de plaza en tres ámbitos, a) la atmósfera, b) las actividades y experiencias en la tienda, y finalmente c) la comunicación. Esos son elementos clave para la empresa minorista ya que definen la apariencia de sus almacenes, la coincidencia con las necesidades del cliente y la generación de compras (Kotler et Keller,2012:457).

Según Kotler, todas las tiendas mantienen una apariencia propia y una determinada distribución física que determina la sencillez o la complejidad del movimiento del cliente a través de la tienda como menciona Kotler (2012:457). Para la definición de estos espacios, se usará un planograma<sup>35</sup>, el cual está diseñado para guiar a los clientes sin problemas a través de la mercancía disponible en la tienda<sup>36</sup>. Cabe recalcar la importancia de los sentidos cuando se moldea la experiencia del cliente, por lo que el aroma, la música, así como los colores influyen en el acercamiento y comodidad del cliente (Kotler et Keller,2012:457). Para el Punto de Venta Repuesto Market la propuesta será una tienda que invite a los clientes a caminar por los pasillos con una opción de autoselección donde se puede pedir ayuda cuando se necesite. Además, se contará con un aroma distintivo que evoque una atmósfera de

---

<sup>34</sup> Estas soluciones son las propuestas en el lienzo Lean Canvas, y validadas por clientes como se observan en las encuestas dentro del Anexo 2 del presente proyecto.

<sup>35</sup> Una organización del espacio físico de la tienda que está diseñado para guiar a los clientes dentro de la tienda (Kotler et Keller,2012:457).

<sup>36</sup> Lo más recomendable para una tienda es mantener un pasillo central que es usado por los compradores apresurados e influye positivamente en los niveles de gasto del comprador habitual (Kotler et Keller,2012:457).

automóvil nuevo que coincida con las motivaciones básicas de los compradores, que según Kotler et Keller “*si los clientes tienden a ser de una mentalidad funcional (. . .) un ambiente más simple y moderado puede ayudar*” (2012:457).

Imagen 19

*Punto de venta Repuesto Market formato autoselección*



Elaboración: Andrés Jordan.

En el caso de Repuesto Market la alineación de las actividades y la experiencia deben ser orientadas para un público que “*se mueve más deprisa por los pasillos de las tiendas*” (Kotler et Keller, 2012:458) y que necesitan hallar sus productos lo más independientemente posible. Por lo tanto, en el punto de venta se reducirán los distractores y ofrecerá un asistente virtual de localización de inventario que evite la pérdida de clientes por falta de velocidad en el tiempo de atención. Esto en cumplimiento del objetivo de posicionarse frente a competidores en la misma industria explotando las ventajas naturales de la tienda física como la posibilidad de ver y sentir el producto, la reducción de tiempos de entrega y la independencia del cliente en el proceso de compra el cual varía dependiendo del sexo del público objetivo.

Siguiendo la tendencia de los comercios minoristas a apoyarse en la tecnología para su proceso de venta y atención al cliente (Kotler et Keller, 2012:457) la estrategia del Mix de Marketing constará de un asistente virtual, el mismo que tuvo aceptación entre los clientes entrevistados dentro de la encuesta del presente proyecto de prefactibilidad debido a la

necesidad de más apoyos para el cliente al momento de buscar los productos dentro del punto de venta (Jordan,2019:1). Este sistema permitirá a los clientes localizar productos de inventario dentro del punto de venta en formato autoservicio Repuesto Market, convirtiéndose en una estrategia innovadora y validada por los clientes masculinos en el piloto de experimentación.

Finalmente, para atraer al público objetivo, los minoristas se sirven de una amplia gama de herramientas de comunicación tales como anuncios publicitarios, ofertas especiales, rebajas, cupones de descuento y programas de lealtad. Estos pueden ser comunicados en la misma tienda o a través de medios físicos o digitales (Kotler et Keller, 2012:458). Para el punto de venta Repuesto Market las promociones y anuncios publicitarios se darán de manera física dentro de la tienda, además de contar con una estrategia digital a través de campañas en Facebook<sup>37</sup>, Google AdWords<sup>38</sup> y Waze<sup>39</sup>. Estas son plataformas de publicidad donde se crearán y fortalecerán las conexiones con nuevos clientes que demandan repuestos automotrices, además el presupuesto de publicidad es más accesible en comparación a los canales físicos tradicionales como radio, prensa o televisión (Todor, 2016:2)

---

<sup>37</sup> Red social.

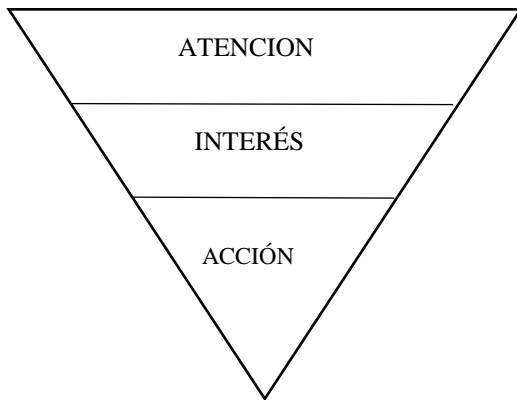
<sup>38</sup> Plataforma de Google que presenta anuncios durante la búsqueda de información del cliente.

<sup>39</sup> Plataforma adquirida por Google que permite geolocalizar clientes conductores cercanos al punto de venta y lanza anuncios con el objetivo de guiarlos a la tienda más cercana.

### 3.1.4 Comunicación

Imagen 20

*Embudo de compra del cliente*



Fuente: (Bilancio,2008:209)

Elaboración: Andrés Jordan

La objetividad es una ilusión, la percepción y el significado de cada experiencia tienen diferentes significados para diferentes personas (Bilancio,2008:209). La publicidad, como ejercicio de comunicación es una forma eficaz de diseminar mensajes, ya sea para crear una preferencia hacia una marca, hacia un negocio o hacia una empresa emergente<sup>40</sup> (Kotler et Keller,2012:504) y a la vez reducir el nivel de ambigüedad y conflicto entre los mensajes de la empresa y la percepción del cliente. Según Bilancio, para iniciar, se debe definir las etapas del viaje del cliente que serán objetivo del plan de comunicación, las cuales se encuentran representadas en la imagen 20 (2012:209). En el presente apartado se precisará la estrategia de comunicación inicial para el punto de venta Repuesto Market.

*“No existe consumidor que no procese su decisión por los cuatro estadios básicos del consumidor: prestar atención, mostrar interés, sentir el deseo y actuar, es decir elegir”* (Bilancio,2012:209). Esto brinda orientación de las etapas que existen al momento de definir una estrategia publicitaria, al encontrarse la presente investigación en una etapa experimental y de prefactibilidad la etapa objetivo será la de conseguir que el cliente preste atención a la

---

<sup>40</sup> Suele confundirse la política de comunicación como campañas de publicitarias, no obstante, la complejidad de la comunicación hace imposible resolverla si no es a través de un enfoque estratégico (Bilancio,2008:209).

nueva propuesta de negocio, dicha etapa es el inicio del embudo de compra del cliente.

Esto obedece al modelo AIDA, atención, interés, deseo y acción, modelo que está enmarcado en tres etapas diferentes del proceso de compra del consumidor, la etapa cognitiva, la etapa afectiva y la etapa conductual como menciona Kotler y Keller (2012:481). Las tareas derivadas de esta clasificación en las campañas de promoción tendrán diferentes objetivos. La de conciencia y conocimiento son los objetivos iniciales del proceso de compra y en las que se centrarán las estrategias de promoción. En la etapa de conciencia, el público meta no está consciente de la existencia de la empresa, por lo tanto, la tarea del comunicador es generar percepción sobre ella. Vinculada a esta etapa se encuentra la de conocimiento, donde el público tiene conciencia de la existencia de la empresa, por lo tanto, están listos para conocer algo o mucho del objeto lo cual se traduce en una meta de comunicación que continúa en una etapa cognitiva del consumidor (Kotler et Keller,2012:481).

#### **3.1.4.1 Estrategias de promoción**

Con la definición de la etapa del embudo de compra del cliente, se procede a determinar las estrategias posibles para la promoción de la empresa emergente en el mercado. Los objetivos publicitarios se dividirán en informar, persuadir, recordar, o reforzar cada uno perteneciente a una etapa del embudo de compra del cliente (Kotler et Keller,2012:504). El objetivo de la estrategia actual será por lo tanto establecer la necesidad de la solución creada por la empresa emergente como menciona Kotler et Keller (2019: 482). En este caso el modelo de autoselección y su consecuente reducción del tiempo de compra que es a la vez la propuesta única de valor del punto de venta Repuesto Market<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Kotler et Keller mencionan el ejemplo de una universidad de Nebraska, Pottsville que no tiene reconocimiento dentro de los jóvenes del estado de Nebraska en Estados Unidos. Esto en un contexto donde estudiantes de preparatoria o bachillerato podrían estar interesados en estudiar en esta universidad. La universidad podría plantearse que esos estudiantes tengan un conocimiento de la existencia de Pottsville (2012:481). Para ello la definición del embudo de compra del cliente es necesaria. Este ejemplo es válido a

El medio de canalizar la estrategia de promoción se da a través de mensajes, los cuales pueden ser informativos o racionales, los cuales se elaboran en relación con atributos o beneficios del producto o mensajes transformativos que utilizan mensajes basados en el humor, el amor o cualquier emoción que relacione la satisfacción del cliente mediante el uso del producto. Respecto al estilo del mensaje, investigaciones indican que los mejores anuncios hacen una pregunta y dejan al consumidor formular sus propias conclusiones respecto al servicio o producto (Kotler et Keller,2012:484-485). Por lo tanto, la estrategia de promoción del punto de venta Repuesto Market tendrá como meta de comunicación la generación de conciencia o reconocimiento de la propuesta de negocio, ubicada dentro de la etapa cognitiva, en el recuadro de atención del embudo de compra del cliente.

### **3.1.4.2 Branding**

*“Las marcas son imágenes de los objetos y le agregan significado simbólico a su funcionalidad”* (Bilancio,2008:132). En un mundo sin marcas, sería imposible elegir rápidamente entre productos y servicios, y definir qué empresa es más confiable que otra. Es así como la diferenciación empieza en la marca o *Brand*<sup>42</sup>. Donde todo parece similar y donde la competitividad es alta, el estilo y todo lo que pueda integrarse a un posicionamiento, define una identidad, la cual simplifica la elección del cliente ya que crea un vínculo entre este y la empresa. En conclusión, se establece una comunicación bilateral entre el consumidor que sabe dónde está comprando y la empresa que comunica claramente su identidad al comprador a través de sus operaciones. En palabras de Bilancio, nadie consume la estrategia de precios, de comunicación y de plaza por separado, la marca sintetiza ese mix (2008:133).

---

pesar de no ser parte de la industria automotriz. El ejemplo de Pottsville por lo tanto da una pauta de la necesidad de definir las etapas del embudo de compra del cliente para la estrategia de promoción.

<sup>42</sup> Traducción de marca al inglés.

La marca se comunica principalmente a través de su imagen, sus colores, su nombre y simbología. El resumen de toda esta comunicación se encuentra en el logotipo de la empresa. El logotipo delimita la construcción de la marca y comunica el marketing mix al consumidor de una manera holística, esto exige evaluar estratégicamente los puntos que añaden fortaleza a una marca, la notoriedad y la valoración. Una marca se convierte en notable cuando su grado de reconocimiento y facilidad de recuerdo en el cliente cause una asociación inmediata a la categoría o el producto que vende. La valoración responde, por lo tanto, a una extensión de los productos y mercados que la marca evoca (Bilancio,2008:136-138).

Considerando esta realidad, la definición de la marca e imagen del presente proyecto es indispensable para generar una conciencia en el cliente, generar una asociación clara, junto a una notoriedad y valoración sencilla de Repuesto Market. El nombre debe ser sencillo de recordar, debe mantener una identidad fácil de asociar a los productos y servicios que comercializará. Como resultado se ha diseñado la siguiente propuesta de logo para el punto de venta Repuesto Market.

Imagen 21  
*Logo Repuesto Market*



Elaboración: Andrés Jordán.

### **3.2 Propuesta de Marketing y Viabilidad Financiera Punto de Venta Repuestos Automotrices – Repuesto Market**

En el presente apartado se procederá a condensar lo discutido durante el presente capítulo, se iniciará con un análisis financiero que determinará la viabilidad de la presente propuesta, finalmente se definirá el modelo final de punto de venta Repuesto Market y una

propuesta gráfica de publicidad visual. Es importante notar que las cifras completas se encuentran en el anexo 9.

“Al momento de evaluar la factibilidad financiera de un proyecto de inversión, el evaluador tiene frente a él, una serie de criterios como Valor actual Neto o Tasa Interna de Retorno” (Álvarez, 2014: 1). Es así como en el presente proyecto se usaron dichos criterios para establecer la viabilidad financiera de la propuesta de negocio. De acuerdo con el TIR, el proyecto es viable con una tasa interna de retorno del 24 por ciento con rentabilidad presente desde el tercer año de operaciones. Por otro lado, el indicador VAN muestra un retorno de inversión de 37 921.48 dólares americanos frente a una inversión de 76 622.52

Tabla 10  
*Resultado Tasa Interna de Retorno*

Año	Monto
Año 0	(76,622.52)
Año 1	30,695.26
Año 2	28,319.20
Año 3	27,983.50
Año 4	25,077.31
Año 5	22,780.83
Resultado TIR	24 %

Elaboración: Andrés Jordan

Tabla 11  
*Resultado Valor Actual Neto*

Año	Monto
Tasa de Descuento	6%
Inversión inicial	(76,622.52)
Año 1	30,695.26
Año 2	28,319.20
Año 3	27,983.50
Año 4	25,077.31
Año 5	22,780.83
Resultado VAN	24 %

Elaboración: Andrés Jordan

Estos resultados fueron obtenidos aplicando una variación negativa del 49 por ciento sobre el total de ventas reales de El Mundo del Caucho durante el período del 2019; cuyo monto acumula 297 735.21. Este indicador fue usado como un recurso de estimación de ventas proyectadas aplicadas dentro de los cálculos del TIR y VAN. Este procedimiento fue realizado con el objetivo de representar un escenario de ventas negativas durante los años iniciales del emprendimiento, ya que sería erróneo suponer un nivel de ventas similar al de la empresa El Mundo del Caucho (Iza,2019). Esto resulta en ventas proyectadas para el año inicial de 145 890.25; cifra que permite crear un escenario más cercano respecto al desempeño financiero futuro del punto de venta Repuesto Market. Esta suposición financiera se enmarca en lo estipulado por Álvarez quien aconseja que en escenarios de incertidumbre dentro de un proyecto *“el evaluador debe seleccionar aquellos criterios o métodos que le permitan obtener una estimación fiable”* (2014:3).

Con la viabilidad financiera del presente proyecto validada a través de indicadores TIR y VAN se procederá a realizar la propuesta de modelo de punto de venta, publicidad piloto y estrategia de importación.

### **3.2.1.1 Modelo de Punto de Venta**

En el presente apartado, se mostrará la parte gráfica del punto de venta Repuesto Market, el cual es el resultado de la prueba de oferta y la propuesta de marketing estudiada durante los capítulos dos y tres del presente proyecto.

Imagen 22

Modelo punto de venta Repuesto Market vista frontal



Elaboración: Andrés Jordan

Imagen 23

Cliente buscando su propio producto y otro cliente pidiendo su producto a vendedor



Elaboración: Andrés Jordan

Imagen 24  
*Cientes en asistente virtual y perchas.*



Elaboración: Andrés Jordan

Imagen 25  
*Visión general interior punto de venta Repuesto Market formato autoselección.*



Elaboración: Andrés Jordan

Imagen 26  
*Cliente siendo atendido por vendedor*



Elaboración: Andrés Jordan

### 3.2.1.2 Propuesta gráfica piloto de publicidad

En el presente apartado, se muestra un piloto de publicidad visual que condensa lo discutido en el presente capítulo en el apartado 3.1.4 y 3.1.4.1.

Imagen 27  
*Afiche publicitario Repuesto Market*



Elaboración: Andrés Jordan

### 3.2.1.3 Proceso de importación Repuesto Market

En el presente apartado se explicará el proceso de importación del producto de caucho rudón de filo para uso en la puerta de vehículo por parte de la empresa El Mundo Del Caucho. Se abordará inicialmente con una valuación de los intercambios comerciales entre Ecuador y La República Popular China finalmente se dará un recorrido sobre el proceso interno de la empresa para la importación del producto de caucho desde dicho país extranjero.

Imagen 28

*Rudón de caucho para filo de puerta de vehículo*



Elaboración: Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd

De acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica (OEC) <sup>43</sup>China ocupa el primer lugar en el ranking de países de origen de importaciones de Ecuador con una valuación total de 3.62 mil millones de dólares americanos. De este valor total, el 4 por ciento corresponde a importaciones de vehículos y un 2 por ciento a repuestos automotrices, con una valuación de 146 millones y 72.2 millones de dólares americanos respectivamente. En el caso del producto de rudón de caucho, este se encuentra con un total importado de 3.8 millones de dólares americanos representando el 0.11 por ciento del total importado por el Ecuador en 2017 como se resumen en la tabla 12 (OEC,2017:1).

---

<sup>43</sup> Por sus siglas en inglés: *The Observatory of Economic Complexity*.

Tabla 12  
*Importaciones sector automotriz en relación  
 con importaciones totales Ecuador-China 2017*

Importaciones Ecuador - China	Monto en dólares americanos	Equivalencia porcentual sobre valor de importaciones
Total Importado	3' 620 000 000	100%
Vehículos	146 000 000	4 %
Repuestos automotrices	72 200 000	2%
Rudones - Cauchos Varios	3 800 000	0.11%

Elaboración: Andrés Jordan

El presente apartado narra un proceso de importación en la categoría de cauchos, subproducto, cauchos de rudón, realizado actualmente para la empresa El Mundo del Caucho<sup>44</sup>. La Empresa El Mundo del Caucho a través de Andrés Jordan (Iza,2019). importa los productos con subpartida 9807103000 e INCOTERM<sup>45</sup> Delivery Duty Paid (DDP<sup>46</sup>) desde la empresa Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd representada por el señor Bali Li Shen ubicado en la provincia de Shenzhen, China. La importación de este subproducto permite una estrategia de negocio rentable que provee un margen de ganancia promedio del 350 por ciento<sup>47</sup> como se observa en la tabla 13.

<sup>44</sup> El proceso de importación para mangueras, accesorios y vinchas automotrices se hace de manera indirecta, adquiriendo productos ya importados por empresas dedicadas a la comercialización mayorista de como Importadora Alvarado (Iza,2019:3).

<sup>45</sup> Se le denomina Términos Internacionales de Comercio (INCOTERM) a todas aquellas normas que regulan la entrega de las mercancías, productos y que se utilizan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales que establecen las obligaciones/responsabilidades entre el comprador y el vendedor que así mismo delimitan la práctica actual en el transporte internacional de dichas mercancías. El objetivo de los incoterms es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo que permita acordar los derechos y obligaciones del vendedor y comprador en las transacciones comerciales internacionales por lo que se puede utilizar en contratos de compraventa efectuados con el extranjero (Hernández et Flores, 2013:1).

<sup>46</sup> Traducción al español: Entregado con Aranceles Pagados en lugar de destino acordado (Hernández et Flores,2013:2)

<sup>47</sup> Existen otros productos cuyo margen de rentabilidad es del 40% estos son: partes, piezas y repuestos siendo el primer tipo de producto, para mayor detalle fijarse en el apartado 3.1.2.1.

Tabla 13  
*Porcentajes de rentabilidad El Mundo del Caucho*

Categoría	Artículo	Utilidad
Cauchos	Latillas Chevrolet Luv	350%
Accesorios	Vincha Tapicería 2 piezas	250 %
Cauchos	Lamevidrio Exterior Hyundai	498%
Accesorios	Vincha Tapicería Universal Blanco	218%
Mangueras	Abrazaderas Alemana Azul 16-27 7/8	313%
Cauchos	Lamevidrio c/lámina Suzuki Toyota EM-31	800%
Accesorios	Vincha G/Choque Aveo Original	233%
Mangueras	Abrazaderas Alemana Azul 10-16 1/2	346%
Cauchos	Latilla Chevrolet Luv MG	443%
Cauchos	Rudón Cabina La Perla	45%
Mangueras	Abrazaderas Alemana Azul 12-22 3/4	385%
Cauchos	Lamevidrio Mazda B2.0 I-E	584%
Accesorios	Vincha tapicería Mazda Luv 1 Pz	150%
Accesorios	Vincha G/Polvo Aveo Spark Optra	191%
Cauchos	O"Ring 2.50x6.00 B-345	340%
Porcentaje rentabilidad promedio		343%

Fuente: (El Mundo del Caucho, 2019:1).

Elaboración Andrés Jordan

Imagen 29  
 Flujograma de importación de cauchos

**PROCESO DE IMPORTACIÓN DE CAUCHOS**

Andrés Jordan | December 17, 2019



Elaboración: Andrés Jordan

El proceso de importación inicia al contactar a la empresa Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd<sup>48</sup> a través del portal [www.Alibaba.com](http://www.Alibaba.com)<sup>49</sup> el cual realiza una cotización de la fabricación de los rudones de caucho junto al incoterm DDP el cual es negociado entre Andrés Jordan, Jefe de Marketing<sup>50</sup> y el representante de la empresa Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd. Tras un proceso de negociación y en el caso de llegar a un acuerdo, se ejecuta el pago al proveedor a través de tarjeta de crédito por el portal facilitado por [www.Alibaba.com](http://www.Alibaba.com). Como siguiente paso, Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd genera una orden de compra en el portal web y el proceso de fabricación inicia, tomando un aproximado de 15 días para 200 metros de rudón para puerta de auto, este tiempo está a discreción del proveedor y se encuentra entre los puntos a negociar previo al pago al proveedor (Iza,2019).

Una vez que el tiempo necesario para la fabricación haya culminado<sup>51</sup>, el proveedor envía el paquete<sup>52</sup>. Una vez notificado el arribo al correo personal de Andrés Jordan, se confirma la subpartida arancelaria para proceder al pago de impuestos por importación. La subpartida arancelaria es 980713000 la cual se acoge al régimen impositivo categoría B por la cual cancela \$42.50 de impuestos para la entrada del país más un costo de envío de USD 300 que no se adjuntan al precio final ya que el proveedor costea ese rubro<sup>53</sup> (Anexo 4). Para la producción de nuevos cauchos dependiendo de la demanda en El Mundo del Caucho se envían muestras a la empresa para generar una nueva orden de compra y el proceso se repite.

---

<sup>48</sup> La empresa Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd es manufacturera de productos de caucho con sede en China, para más información se recomienda visitar su página corporativa <https://qjxj.en.alibaba.com/>

<sup>49</sup> Portal de venta de comercio electrónico de productos de fabricación China el cual ofrece un contacto en línea con proveedores de China con compradores de todo el mundo, es el proveedor más grande de tipo B2B del mundo con más de 35 millones de miembros en 2009 (Association for Information Systems,2009:2).

<sup>50</sup> Responsable de todo el proceso de importación, desde la calificación de proveedores hasta la recepción de la mercadería, su cargo es Jefe de Marketing y está a cargo de la Importación, Consolidación de Marca y estrategia de expansión (Iza,2019).

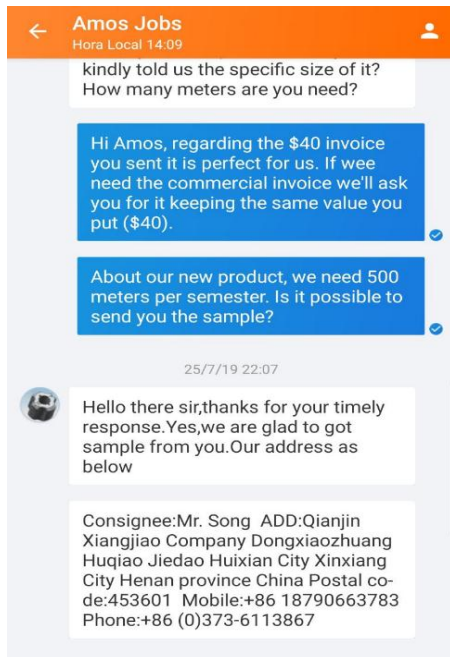
<sup>51</sup> Dos semanas para la fabricación de doscientos metros de caucho (Iza,2019).

<sup>52</sup> Este proceso está a discreción del proveedor quien decide con qué empresa es más conveniente enviar el producto (Iza,2019).

<sup>53</sup> Todos estos datos se pueden corroborar en la Guía Desaduanizada enviada por el operador de Courier DHL

### Imagen 30

*Contacto entre Andrés Jordan con Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd para la importación de nuevos tipos de caucho rudón*



Fuente: Conversación virtual entre Andrés Jordan y Huixian Qianjin Rubber Co. Ltd Alibaba.com

Finalmente, el producto se recibe en la dirección de El Mundo del Caucho en Quito, y se procede a revisar para corroborar la calidad de este, posteriormente se almacena y se procede a poner en percha para venta al consumidor final, para facilitar la lectura del presente proceso de importación se adjunta el siguiente flujograma. El proceso de importación descrito beneficiará las operaciones de El Mundo del Caucho y su estrategia de expansión ya que aumenta el porcentaje de rentabilidad en los productos de caucho (Iza, 2019), apoyando el modelo de negocio y posterior beneficio para el punto de venta Repuesto Market.

#### **IV. ANÁLISIS**

El presente trabajo tuvo como resultado validar parcialmente la viabilidad la creación de un punto de venta de repuestos automotrices en formato autoservicio en la ciudad de Quito. Para ello, se seleccionó el siguiente objetivo general: introducir al mercado ecuatoriano un punto de venta de repuestos automotrices en formato de autoservicio por medio de la metodología Lean Startup. Para dar cumplimiento al objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos (1) identificar el nicho de mercado para el punto de venta de repuestos automotrices con modalidad de autoservicio; (2) elaborar un Lienzo de Negocios en base al método Lean Canvas; (3) realizar una estructura de experiencia de compra para el punto de venta de repuestos automotrices en formato autoservicio. Como sustento teórico, se eligió la teoría de la estrategia y la metodología Lean Startup, en el presente apartado, abordaremos los resultados obtenidos durante el presente proyecto.

En el primer objetivo específico se encontró un crecimiento del mercado automotriz ecuatoriano comparado del 31 por ciento entre el período 2017 y 2018 (AEADE, 2018:48). Este crecimiento va de la mano con un aumento de ventas del 4% en autos livianos de la marca Chevrolet, las misma que mantiene la mayor participación porcentual dentro del mercado ecuatoriano y cuya marca de autos se constituyó como el nicho de mercado del presente proyecto (AEADE, 2018: 69). Además, se encontró como imperativo la implementación de la estrategia de diferenciación frente a la competencia, esta estrategia se comprobó como la más viable para los objetivos de la empresa El Mundo del Caucho, frente a estrategias de liderazgo de costos y focalización de Porter, las cuales resultaron ser inaplicables debido a limitantes de capital y nicho de mercado respectivamente. Para la aplicación de esta estrategia, se utilizó a la metodología Lean Startup, la cual demostró ser útil ya que permitió la búsqueda de una diferenciación para la empresa. Adicionalmente se

comprobó que esta metodología ayudó a encontrar la diferenciación de producto a la vez que redujo el desperdicio de recursos durante el proceso de análisis de prefactibilidad explicados en la tabla 14.

Tabla 14

*Ahorro obtenido mediante la aplicación de la Metodología Lean Startup vs presupuesto estimado y capital semilla de El Mundo del Caucho.*

Presupuesto Estimado Fase de Experimentación	Cantidad	Costo Unitario	Total
<i>Producto Mínimo Viable</i>	3	\$5	\$15
<i>Encuestadores</i>	5	\$15	\$75
<i>Publicidad piloto</i>	10	\$10	\$100
<i>Total</i>	18	-	\$185
Presupuesto Real Fase de Experimentación	Cantidad	Costo Unitario	Total
<i>Producto Mínimo Viable</i>	1	\$5	\$5
<i>Encuestadores</i>	0	-	-
<i>Publicidad piloto</i>	1	\$50	\$50
<i>Total</i>	2	-	\$55
<i>Capital semilla de la empresa</i>			\$500
<i>Presupuesto estimado</i>			\$185
<i>Presupuesto real</i>			\$55
<i>Ahorro total presupuesto estimado vs presupuesto real</i>			\$130
<i>Ahorro para la empresa capital semilla vs presupuesto real</i>			\$450
<i>Comparación porcentual de costo de experimentación vs volumen de ventas 2019</i>			0.01%

Elaboración: Andrés Jordan

Dentro del segundo objetivo específico, se encontraron mejoras para la propuesta de negocio. Se determinó que el modelo de autoservicio es insuficiente como diferenciador y que el mercado objetivo de clientes prefiere la disponibilidad de un experto vendedor que guíe durante el proceso de venta junto a mejoras de apoyo para la compra invalidando parcialmente el resultado esperado del proyecto. Además, los clientes validaron la necesidad de existencia de esta propuesta de negocio dentro del mercado de compra de repuestos automotrices demostrando la confirmación parcial del resultado esperado como lo demuestra la tabla 15.

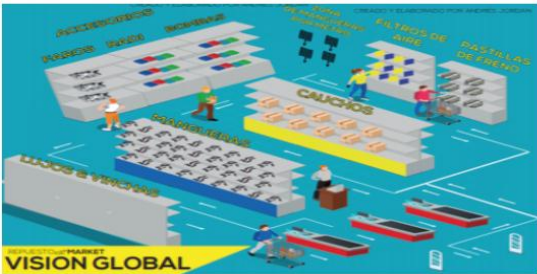

Tabla 15  
*Hipótesis tentativa vs hipótesis validada*

Hipótesis tentativa	Hipótesis validada
El autoservicio es el <i>único diferenciador</i> dentro de una propuesta de negocio para mejorar la experiencia del cliente.	El autoservicio mejora la experiencia del cliente <i>siempre y cuando esté en conjunto</i> con vendedores capacitados y otros sistemas de apoyo de búsqueda de repuestos automotrices.

Elaboración: Andrés Jordan

Por lo tanto, con las mejoras obtenidas en la fase de experimentación del segundo objetivo específico, se procedió a realizar la validación financiera y una propuesta operativa del punto de venta el cual resultó en un diseño de punto de venta de autoselección, respetando lo encontrado dentro del segundo objetivo específico como se observa en la tabla 16.

Tabla 16  
*Contraste entre formato propuesto inicial y formato validado.*

Fase de experimentación	Formato de Punto de Venta	Propuesta de Puntos de Venta
Fase de experimentación piloto	Autoservicio Cajas registradoras tipo supermercado Vendedores no presentes sin zona de atención	
— — — Primer Ciclo de Aprendizaje — — —		
Fase de experimentación validada.	Autoselección Cajas registradoras tipo farmacia Vendedores & zona de atención	
— — — Segundo Ciclo de Aprendizaje — — —		

Elaboración: Andrés Jordán

## V. CONCLUSIONES

- La Hipótesis de trabajo se cumplió parcialmente ya que la implementación de un punto de venta de repuestos automotrices es financieramente viable. No obstante, este debe mantener un formato de autoselección y no autoservicio como se sostenía al inicio del presente proyecto.
- El crecimiento en ventas de vehículos livianos del mercado ecuatoriano durante el último año fiscal determinado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018:68) crea un contexto favorable para la venta de repuestos automotrices ya que incrementa la demanda de repuestos automotrices. Esta demanda, por lo tanto, crea una oportunidad de mercado atractiva a ser satisfecha por la empresa El Mundo del Caucho, entidad que busca satisfacer esta necesidad.
- La puesta en marcha de la estrategia de diferenciación estipulada por Michael Porter junto a la Metodología Lean Startup ayudó a introducir una propuesta de negocio viable. Este proceso evitó el desperdicio de recursos tales como tiempo y dinero. Hizo posible la validación y mejora del modelo de negocio a través de un contacto directo con el cliente antes de invertir recursos en la propuesta piloto, la misma que demostró tener fallas conceptuales y oportunidades de mejora tales como el formato de punto de venta, costos de experimentación y problemas de mercado.
- Se determinó como nicho de mercado para el punto de venta de repuestos automotrices dueños particulares de vehículos livianos marca Chevrolet debido a la mayoría de participación de mercado que tiene dicha marca en el mercado ecuatoriano (AEADE, 2018:70).
- Se elaboró un Lienzo de Negocios en base al método Lean Canvas el cual fue mejorado y validado mediante el contacto directo con clientes de la empresa El Mundo del Caucho.

- En la fase de experimentación piloto se llevaron a cabo 11 encuestas de carácter presencial a clientes de El Mundo del Caucho en julio del 2019. En esta fase de experimentación se obtuvieron mejoras en el Lienzo Canvas respecto a los problemas de mercado tales como *instalaciones atractivas*, problema que finalmente no representó una verdadera necesidad para el cliente y nicho de mercado, pasando de conductores de Uber a propietarios de vehículos particulares marca Chevrolet.
- En la fase de prefactibilidad se realizaron 218 encuestas con la metodología de bola de nieve. Estas encuestas se dividieron en presenciales a clientes de la empresa El Mundo del Caucho y virtuales a usuarios de redes sociales, con una cantidad de 150 y 68 respectivamente. En esta fase se validó la implementación de la propuesta de negocio con un 78 por ciento de clientes encuestados validando la necesidad de la misma.
- De acuerdo con las encuestas realizadas a clientes durante la fase de experimentación de la Metodología Lean Startup el autoservicio *no es* la única solución viable para el cliente dentro del punto de venta de repuestos automotrices por lo tanto el resultado esperado se declara como cumplido parcialmente.
- La metodología Lean Startup redujo la incertidumbre y el riesgo del proyecto de negocio gracias a sus fases de experimentación directa con los clientes, quienes a través de encuestas validaron como necesaria la presente propuesta de negocio y de esta manera aumentaron el nivel de seguridad respecto a la viabilidad de la implementación de la propuesta comercial.
- Los indicadores financieros de Tasa Interna de Retorno con una tasa del 24 por ciento y un Valor Actual Neto de 37 921.48 dólares americanos validan financieramente el presente proyecto al presentar retornos mayores a los proyectados invirtiendo en el sistema bancario.

- Debido a la experimentación con los clientes la propuesta final del punto de venta resultó ser un híbrido entre autoservicio y atención tradicional: autoselección ya que el cliente prefiere mantener a un vendedor experto que guíe durante el proceso de compra ya que el comprador desconoce en su mayoría el producto que busca.
- La creación de la estructura de experiencia de compra para el punto de venta de repuestos automotrices en formato autoservicio fue llevada a cabo tomando en cuenta las mejoras comunicadas por el cliente durante la fase de prefactibilidad. De esta manera se obtuvo un cambio en el formato de punto de venta propuesto, este cambio se determinó a través de una transición entre punto de venta autoservicio y punto de venta autoselección.
- Se descartó el autoservicio como única estrategia de diferenciación para la empresa El Mundo del Caucho ya que el cliente no está capacitado para buscar y determinar el repuesto que necesita o busca, este resultado está de acuerdo con la retroalimentación obtenida durante las encuestas de prefactibilidad.
- Los productos importados desde China permiten conseguir una rentabilidad de un 300% en la categoría cauchos, lo cual genera un beneficio económico mayor a la nueva propuesta de negocio.

## VI. RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes recomendaciones en base al desarrollo del presente proyecto de prefactibilidad:

- Introducir puntos de venta de repuestos automotrices que cuenten con un modelo de venta autoselección ya que es una propuesta comercial validada dentro del mercado automotriz y que se beneficiaría del crecimiento positivo de la industria automotriz ecuatoriana.
- Aplicar la diferenciación de modelo de venta autoselección hallada durante la fase de experimentación a través de un punto de venta que mantenga vendedores capacitados y perchas que permitan al consumidor escoger productos de fácil identificación.
- Usar la metodología Lean Startup para empresas emergentes, ya que permite separar, unir y experimentar con diferentes modelos de negocio hasta encontrar el adecuado para el cliente sin desperdiciar recursos como tiempo y dinero.
- Profundizar en la presente investigación considerando el modelo de franquicia como una posible opción de escalar el modelo de negocio presentado actualmente debido a la posibilidad de un crecimiento en número de sucursales mayor a la opción de expansión tradicional a través de capital interno de la empresa.
- Seleccionar al mercado chino como proveedor en productos de caucho.
- Realizar un análisis de la efectividad del nuevo modelo de negocio en otras líneas de la empresa El Mundo del Caucho, tales como la venta de partes y accesorios para camiones y la fabricación de mangueras hidráulicas.

## VII. LISTA DE REFERENCIAS

### Libros

- Bilancio, G. (2008). *Marketing: las ideas el conocimiento y la acción*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. Kartajaya, H. Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing Decimocuarta Edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from a plan A to a Plan that Works*. Sebastopol: O'Reilly.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2010). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Patria.
- Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto
- Ries, E. (2017). *The Startup Way*. New York: Currency.

### Fuentes digitales

- Blank, S. (2013). *Why the Lean Startup Changes Everything*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Todor, R. (2016). *Blending traditional and digital marketing*. Brasov: Bulletin of the Transylvania University of Brasov.
- Lucking-Reiley, D. Spulber, D. (2001). *Business-to-Business Electronic Commerce*. Nashville: Journal Economic Perspectives.

### Entrevistas

- Iza, P. (10 agosto 2019). Comunicación Personal.

## Bases de datos

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2018). *Estadísticas de transporte 2017*. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>

## Sitios Web

Álvarez, F. (2014). *Evaluación de la Tasa de Descuento para la evaluación de Proyectos de Inversión Privados: Caso Ecuador*. Recuperado de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/posgrados/content/estimaci%C3%B3n-de-la-tasa-de-descuento-para-la-evaluaci%C3%B3n-de-proyectos-de-inversi%C3%B3n-privados>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018, diciembre). *Sector automotor en cifras: diciembre 2018*. Recuperado de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2018/12/boletin%2027%20espanol%20resumido.pdf>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2019, marzo). *Anuario 2018*. Recuperado de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2019, mayo). *Sector automotor en cifras: mayo 2019*. Recuperado de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/05/boletin-32-espanol-resumido.pdf>

Association for Information Systems. (2009). *Leveraging Digital Business Ecosystems for Enterprise Agility: The Tri-Logic Development Strategy of Alibaba.com*. Recuperado de [https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&=&context=icis2009&=&se i-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com%252Fscholar%253Fhl%253Des%2526as\\_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dalibaba%2526btnG%253D#search=%22alibaba%22](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&=&context=icis2009&=&se i-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com%252Fscholar%253Fhl%253Des%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dalibaba%2526btnG%253D#search=%22alibaba%22)

Autoservicio. (s.f). En el Diccionario de Oxford. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/autoservicio>

Ballesteros, H. et al (2010). *Análisis FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*. Recuperado de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/download/85/83>

Ferrisariato. (s.f) *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.ferrisariato.com/quienes-somos/>

Hernández, J. y Flores, O.: *"INCOTERMS y su importancia en las actividades comerciales"*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/2013/incoterms.html>

The Observatory of Economic Complexity. (2017). *What does China Export to Ecuador? 2017*. Recuperado de [https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/export/chn/ecu/show/2017/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/export/chn/ecu/show/2017/)

## **Disertaciones**

Revelo, R. (2017). *El Comportamiento Del Consumidor Ecuatoriano Desde La Perspectiva Psicológica*. Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato. Disponible en <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2081>

## **Material no publicado**

El Mundo del Caucho. (2019). *Reporte Rentabilidad Mejores Productos Vendidos El Mundo del Caucho Período Mayo a septiembre*. Material no publicado.

Jordan, A. (2019). *Encuesta de prefactibilidad para la Implementación de un Punto de Venta en Formato Autoservicio en la ciudad de Quito en 2019*. Material no publicado

Jordan, A. (2019). *Encuesta Piloto para la Implementación de un Punto de Venta en Formato Autoservicio en la ciudad de Quito en 2019*. Material no publicado

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1

#### Entrevista con Patricia Iza, Gerente El Mundo del Caucho

Agosto 2019

##### **¿Puede ayudarme con su nombre por favor?**

Mi nombre es Patricia Iza.

##### **¿Cuál es su cargo actual?**

Soy Gerente, fundadora y propietaria de El Mundo del Caucho.

##### **¿Cuáles son sus funciones?**

Supervisión de todas las actividades de El Mundo del Caucho, desde la adquisición de inventario hasta la venta al cliente, aquí se hace de todo, todas las áreas son manejadas por mi persona, no hay una sola actividad dentro de la empresa que no pase por mi supervisión.

##### **¿Cuántos productos mantiene en inventario El Mundo del Caucho?**

Actualmente mantenemos alrededor de 40 000 artículos diferentes en diversas categorías, esto es el resultado de 30 000 artículos dentro de El Mundo del Caucho y alrededor de 10 000 artículos entre Full Camión y Conexiones Hidráulicas que son otras de nuestras marcas.

##### **¿Qué procedencia de producto prefiere el cliente?**

En la gran mayoría siempre se prefiere taiwanés, coreano y japonés en ese orden, más que todo por la percepción de calidad que tienen los clientes al saber vienen de estos países. Hay también la procedencia China, pero muchas veces es riesgoso tanto para el cliente como para el vendedor ofrecer esta procedencia porque de lado del cliente a veces se les daña inmediatamente el repuesto y del lado del vendedor se arriesga a recibir reclamos por la poca calidad que ofrecen los repuestos de esta procedencia.

A veces los buscan por baratos, porque el repuesto que no viene de China si es un poco más caro, pero dura, esa es la cosa, el chino es barato, pero no dura, se daña rápido, al menos si el cliente es taxista y le usa regularmente a su automóvil obligatoriamente debe ver lo mejor de lo mejor.

##### **¿Qué condiciones un cliente requiere que tenga el producto?**

Que sea nuevo, que el empaque se encuentre bien cuidado y no esté sucio el producto, esa es la condición standard que busca el cliente.

##### **¿Qué espera un cliente de un almacén de repuestos?**

Comprar su repuesto y que su auto se ponga en buenas condiciones lo más rápido posible, siempre con una buena atención.

##### **¿Qué objetivo tiene ahora? ¿Qué departamento está a cargo de esta meta?**

Estamos en proceso de expansión con vista en nuevas sucursales, consolidación de marca e importaciones para ello estás a cargo tu (Andrés Jordan).

##### **¿Los proveedores pueden poner barreras de entrada?**

Si, son los que venden a la mayoría de los almacenes, si dejan de vender y se convierten en minoristas podrían hacer una cadena gigante de tiendas.

### **¿Los repuestos que comercializa El Mundo del Caucho son de reemplazo?**

Si, reemplazan artículos dañados o que no están funcionando correctamente en el vehículo del cliente. Estos ya vienen hechos, nosotros no los fabricamos.

### **¿Cuál es el proceso de importación?**

Tu (Andrés Jordan) estás a cargo de eso, resumiendo, estás a cargo de contactar con los proveedores, calificar los proveedores, negociar la mercadería, que nos entreguen la mercadería y entregarla a Compras para que ingrese a la mercadería, todo lo de importación se hace a través de ti. En base a los informes presentados, la empresa China que nos hace los cauchos se demora 2 semanas en producir 200 metros de rudón y luego nos envía por la compañía que considere mejor en base al precio. Yo como gerente apruebo las cotizaciones y emito los pagos al proveedor.

### **¿Qué empresas generan tráfico en la zona?**

El Mercado Mayorista jala gente, Pronaca, Holcim y la feria de ropa hacen de este un buen sector, lo hace movido, hay afluencia de gente, por eso también esta calle se ha llenado de locales de repuesto y mecánicas. Se genera una mezcla de servicios interesantes, Pronaca distribuye alimentos a nivel nacional, Holcim es fabricante de cemento, Hormipisos fabrica pisos de Hormigón y la Feria de Ropa tiene ropa, valga la redundancia, y a muy buen precio, todo eso ayuda. Al menos Holcim, Pronaca y Hormipisos ya estaban presentes cuando empezamos operaciones hace 15 años, eso da una buena valuación a la zona.

### **¿Qué marcas hay en repuestos y accesorios?**

Hay una variedad inmensa de marcas de repuestos automotrices, por eso siempre se le suele dividir en original, que es un repuesto que viene fabricado dentro de la empresa que construyó el carro o alterno que es fabricado por terceras empresas que no son parte de las que construyen el carro. Eso sí, dentro de alterno hay una variedad más que chino y no chino, los repuestos chinos son de baja calidad la mayoría de las ocasiones entonces como que el cliente le huye al chino, lo malo es que son súper baratos entonces a veces si compran chino.

### **¿Los repuestos originales son más caros?**

Si, al menos tres a cinco veces más caros que el precio de un repuesto alterno.

### **¿Considera usted que la estrategia de precios actual de El Mundo del Caucho funciona?**

Si, al menos en el Mundo del Caucho hemos tenido una trayectoria de 15 años puliendo la estrategia de precios y nuestras ventas anuales demuestran que si funciona y que los clientes están dispuestos a pagar nuestros precios. No somos los más caros del mercado, pero tampoco los más baratos.

### **¿Cuánto fluctúan las ventas mes a mes?**

Aproximadamente entre un 5% a un 15%

**¿La importación es importante para los objetivos de la empresa?**

Si, para poder aumentar el margen de ganancia.

**¿Dónde consigue mayoritariamente el resto de los productos fuera de la categoría de cauchos?**

Se adquiere sobre todo a importadores, para dar un ejemplo, importadora Alvarado, es una de las más grandes y tiene una cantidad de repuestos gigante.

**Se prevé un costo inicial de \$500 para el estudio de mercado, ¿Estaría dispuesta como Gerente a cubrir ese costo?**

Si, es un costo inicial bajo en relación con lo que se gastaría inicialmente en un negocio, además me parece que escuchar a los clientes es bueno.

**¿El regateo dentro del punto existe?**

Si, el cliente siempre busca bajar el precio de venta. En nuestra empresa si hacemos rebajas, pero no tenemos un sistema fijo de decisión como en el Akí, Supermaxi o en el Tía donde si deseas rebaja debes llevar cierto monto de artículos. En la empresa el regateo se hace de manera libre, a veces depende bastante del artículo o del monto de compra, en cauchos si podemos rebajar en ciertos artículos, en cambio en accesorios es un poco más difícil porque la rentabilidad es baja.

**Como estimación financiera, con un presupuesto de mercadería de 45 000 y en base a su experiencia dentro de la empresa ¿Cuál es la estimación de ventas sugerida?**

Con un presupuesto de mercadería de 45 000 anuales, considero que las ventas deben ser menores al 50% del monto actual de ventas, esto porque al inicio las ventas son más bajas, mantener el nivel de ventas actual requeriría unos 100 000 de inversión mínimo.

**¿Qué sistema contable o de inventario usa al momento para la empresa?**

Usamos el sistema de inventario y contabilidad Sheyla, lo implementamos desde inicios del 2019, tuvimos que pasar de usar un sistema antiguo de código abierto llamado Factusol que se convirtió en un limitante al momento de hacer operaciones contables y generó problemas graves para la empresa por lo cual debimos cambiarlo, lastimosamente las cifras que se mantenían ahí de años anteriores se perdieron, pero confiamos en la solidez de las cifras actuales y como percepción personal se han mantenido estables con un crecimiento de un 5% anual.

**Anexo 2**  
**Encuesta Piloto**  
**RESPUESTAS ENCUESTA PILOTO**  
**PARTE 1**  
**INTRODUCCIÓN AL CLIENTE**

La presente encuesta tiene como objetivo probar inicialmente la hipótesis del presente proyecto. Todos los datos recopilados serán usados exclusivamente con fines educativos. La presente encuesta está basada en el esquema de Ash Maurya respecto a encuestas iniciales. Por favor responda las siguientes preguntas. El tiempo de duración de la presente encuesta es de 5 minutos.

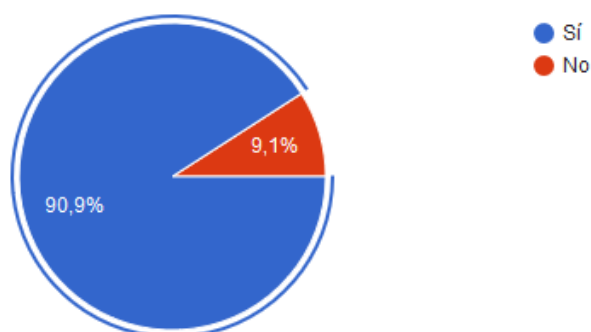
1.- ¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su nombre?

11 respuestas

2.- ¿Es usted dueño de un vehículo liviano?

11 respuestas

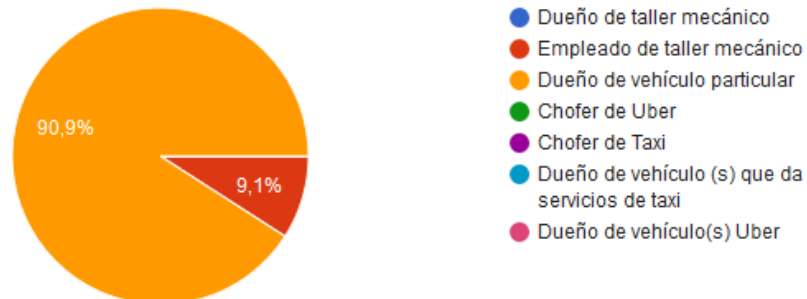


3.- ¿Qué edad tiene?



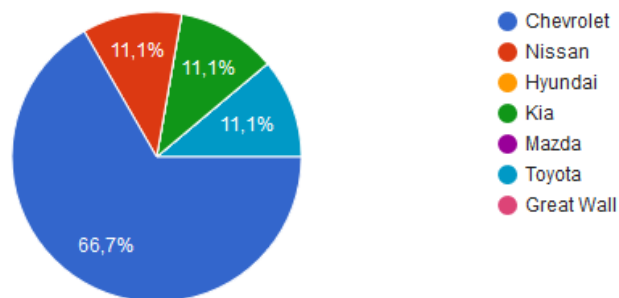
#### 4.- ¿Cuál de estas opciones le define mejor?

11 respuestas



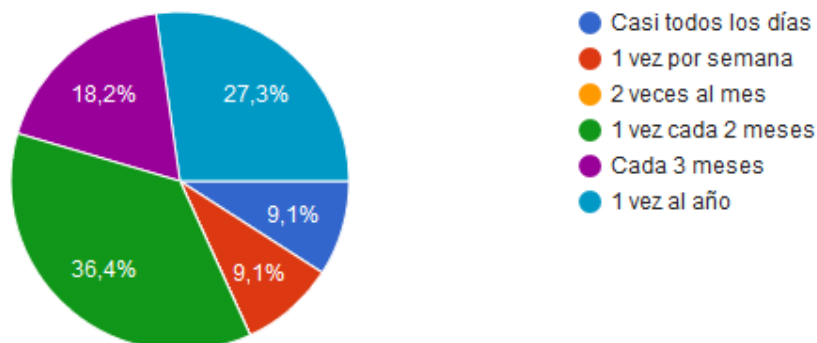
#### 5.- ¿Qué marca de vehículo mantiene?

9 respuestas



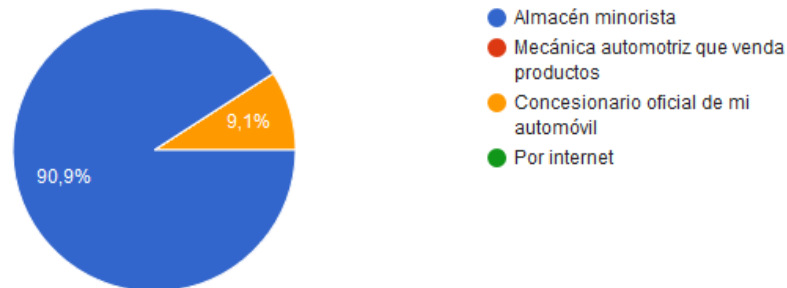
#### 6.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se acerca a comprar repuestos para su vehículo?

11 respuestas



## 7.- ¿Dónde realiza sus compras de repuestos?

11 respuestas



## PARTE 2 SECCIÓN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE ENCUESTA REPUESTO MARKET

### SECCIÓN DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

En la presente sección se procederá a mostrar al cliente entrevistado el Anexo de la propuesta del Proyecto de Prefactibilidad como un Producto Mínimo Viable que permita validar o refutar la hipótesis de mercado. La cual es: "Mediante la diferenciación en el formato de compra -autoservicio- el proyecto es viable" para ello usaremos los pasos expuestos por Ash Maurya en su libro Running Lean.

### HISTORIA

En Grupo El Mundo nos dimos cuenta la necesidad de innovar la manera en la que el cliente adquiere repuestos para su automóvil. Los almacenes de repuestos en el mercado actual son genéricos, casi iguales, proponiendo el mismo formato de vitrina al frente, perchas y alguien que te atiende, es necesario cambiar este modo para enriquecer la experiencia de compra de repuestos y resolver tres problemas identificados en los almacenes actuales. (1) Instalaciones poco atractivas (2) Calidad de servicio deficiente (3) Eficiencia no óptima en el proceso de compra.

### SOLUCIÓN PARA INSTALACIONES POCO ATRACTIVAS

Implementaremos instalaciones tipo supermercado como se puede observar en el anexo para tener puntos de venta limpios, ordenados y atractivos que hagan de la experiencia de compra mucho mejor.

8.- ¿Qué parte de las soluciones le gustó más como cliente?

#### SOLUCIÓN PARA CALIDAD DE SERVICIO DEFICIENTE

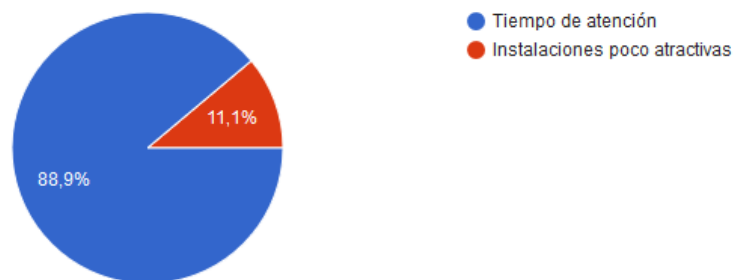
En múltiples almacenes la calidad de servicio es deficiente de parte de los vendedores, para ello hemos dispuesto dejar de confiar en el modo de vitrina para permitir al cliente que se acerque con la guía adecuada al pasillo donde encontrará el repuesto, caucho o accesorio que busca para su vehículo.

#### SOLUCIÓN PARA EFICIENCIA NO OPTIMA EN EL PROCESO DE COMPRA

En múltiples almacenes la calidad de servicio es deficiente de parte de los vendedores, para ello hemos dispuesto poner en nuestros almacenes expertos en los pasillos para ayudarle a llegar a su repuesto en menor tiempo además de un asistente de voz al cual se pregunta por la clase de producto y este ordena señales de luz para indicar el pasillo y lugar donde se encuentra el producto buscado.

9.- ¿Cuál es el problema que a usted más le interesaría resolver?

11.- ¿Tienes alguna sugerencia o idea adicional que piensas que estamos olvidando?



Rapidez por que el mecánico se va, es mejor el tiempo, no depender en ell que atiende

Si le identifican bien por códigos y marcas de vehículos. Añadir o gripe por marcas mas conocidas. Por líneas. Clientes queremos atención rápida como el Ferrisariato. Todo estará identificado. El problema principal es el tiempo y la certeza. Tener control de inventario en tiempo real. Tener techo de 10 por ciento

Aumentar personal

Iluminación mejor por que no se muy bien que es local.

Por lo menos se pongan de acuerdo en los precios. De un almacén a otro la diferencia de precios es total. Con el supermercado se equilibran los precios en el ,mercado.

La atención al cliente a veces es media. Que no le hagan esperar. El supermercado y el asistente me ahorra tiempo todo estará a la mano.

Mas variedad de productos que haya todo

Que trabajen los domingos.

El tiempo de espera

Esto funciona si está con el experto por que el cliente por si solo no sabría qué y dónde buscar / que mantenga

12.- Teseo de precio

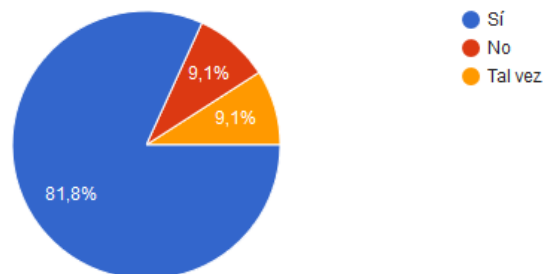
¿Estarías dispuesto a pagar un rango de precios medio por comprar en un punto de venta con todas estas características que te ahorran tiempo y hacen de tu experiencia más placentera?



---

### PARTE 3 WRAPPING UP

13.- Gracias por tu tiempo, has sido una excelente ayuda. ¿Estarías dispuesto a ser uno de los primeros compradores de prueba de nuestras nuevas instalaciones cuando estén creada?



14.- Ayúdanos con tu número de teléfono o correo para enviarte descuentos especiales y confirmar tu presencia en nuestros primeros ensayos en los nuevos puntos de venta

11 respuestas

**Anexo 3**  
**Resultados Encuesta Prefactibilidad**

# Encuesta Proyecto de Prefactibilidad para la Implementación de un Punto de Venta de repuestos automotrices en formato autoservicio en la ciudad de Quito en 2019.

218 respuestas

¿Cuál es su nombre?

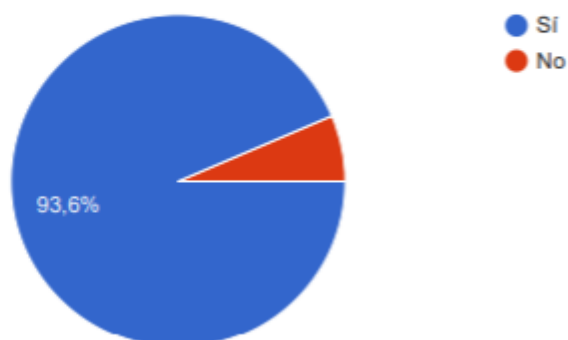
218 respuestas

Carlos Nicolalde

Andrea

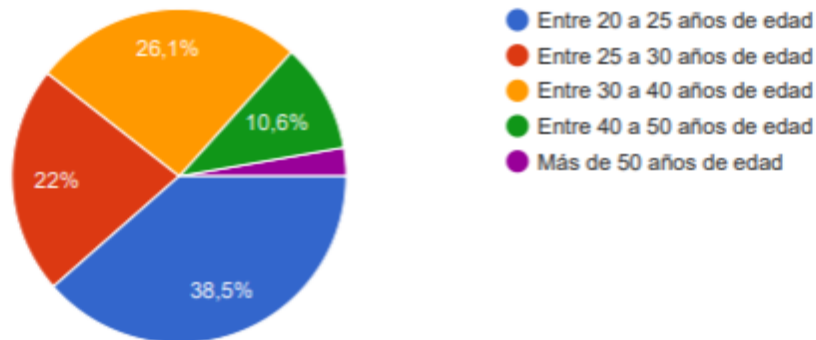
¿Es usted usuario de un vehículo liviano?

218 respuestas



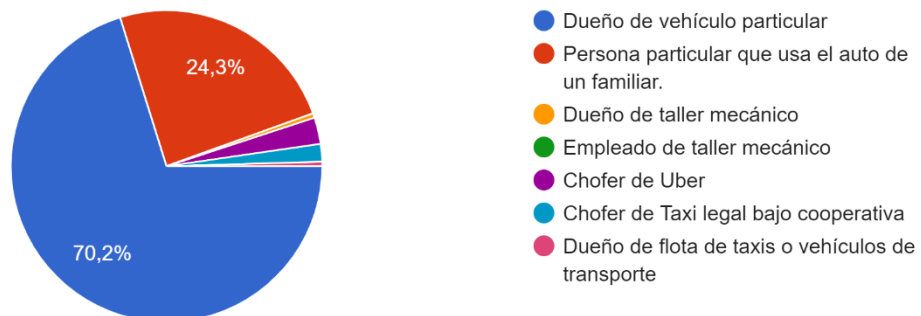
## ¿Qué edad tiene?

218 respuestas



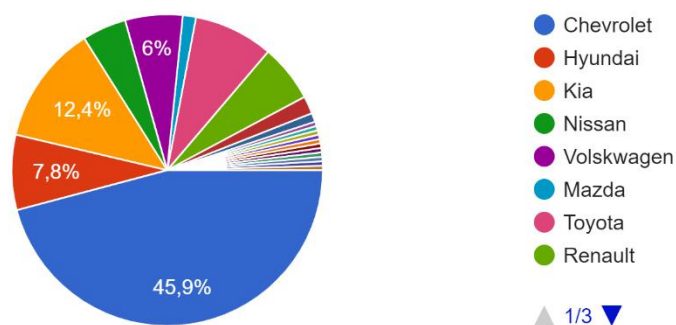
## 4.- ¿Cuál de estas opciones le define mejor como usuario de un vehículo liviano ?

218 respuestas



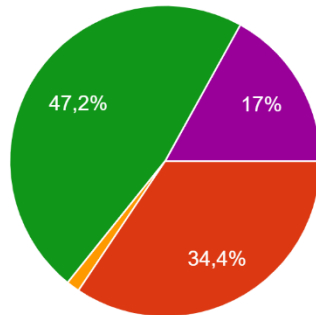
## ¿Qué marca de vehículo mantiene?

218 respuestas



## ¿Con qué frecuencia adquiere repuestos, partes, vinchas o cauchos para su vehículo?

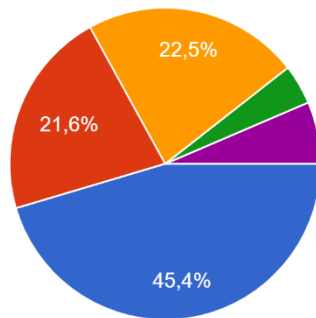
218 respuestas



- Casi todos los días
- Una ocasión cada dos meses
- Una vez por semana
- Una vez al año
- Una vez al mes

## ¿Dónde realiza sus compras de repuestos para su vehículo?

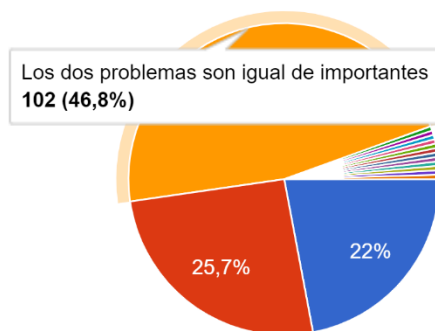
218 respuestas



- Almacén minorista - tienda de repuestos
- Mecánica automotriz con oferta de repuestos
- Concesionario oficial de mi automóvil
- Por minoristas en internet
- Almacén minorista

## ¿Cuál considera usted es el problema principal de los almacenes minoristas?

218 respuestas

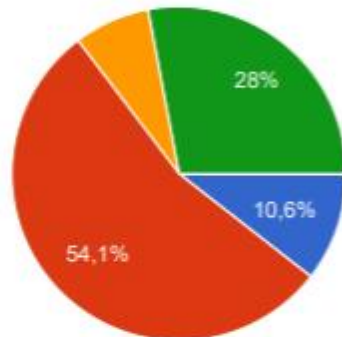


- Tiempo de atención alto - eficiencia...
- Vendedores no capacitados en rep...
- Los dos problemas son igual de im...
- Tiempo de atención - eficiencia no...
- Sobre todo cuando está lleno baja l...
- Variedad de repuestos
- Consideraría que venden más caro...
- No tienen repuestos de buena calid...

▲ 1/2 ▼

## ¿Cuál de estas soluciones le parece mejor como cliente?

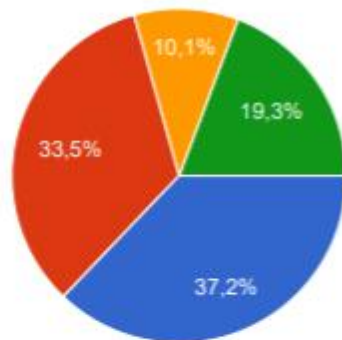
218 respuestas



- Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto p...
- Expertos en repuestos automotrices en cada alma...
- Asistente virtual que ubique al cliente el pasillo que con...
- Todas me parecen importantes para mejorar l...
- Ninguna de las anteriores

## ¿Cuál de estas soluciones NO le parece relevante para usted como cliente?

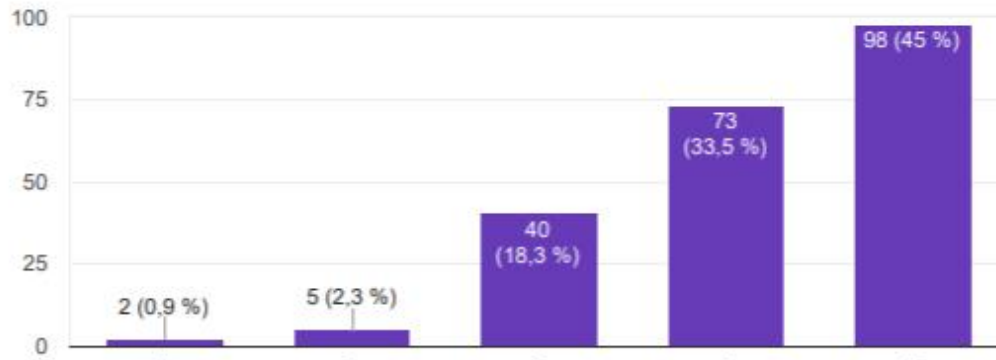
218 respuestas



- Todas me parecen relevantes y deberían funcionar en conjunto para mejorar mi e...
- Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto p...
- Experto en repuestos automotrices en cada alma...
- Asistente virtual que ubique al cliente el pasillo que con...

Califique del 1 al 5 su valoración como cliente sobre la necesidad de que la presente propuesta exista en el mercado.

218 respuestas



## ¿Tiene alguna sugerencia, idea o comentario que considere importante sobre la propuesta planteada?

218 respuestas

No

Ninguna

Ninguna

No

Ni

Propuesta muy

Debe ser tipo supermercado

.

No ninguna

Los vendedores tienen q tener información y opciones al momento de atender al cliente

Sistema Informático que indique si existe el repuesto

App con prebúsqueda de repuesto, disponibilidad y precio

Me parece interesante, por que a veces es como que no hay en un sólo lugar todo. Es mejor decir que todo está ahí en ese almacén y la idea de supermercado da la sensación de que todo va a estar completo.

Mejorar la atención

La solución a los problemas como una iniciativa que tienes es muy buena.

Si tiene una pantalla o un monitor quizá no sé como buscarle, entonces todas las opciones son apoyo. Son 3 pilares para la propuesta de negocio. Por tema de desconocimiento del repuesto. Yo a veces no sé como se llama el repuesto, a veces no se sabe con qué denominación buscarle.

También subir un catálogo en línea en una página web con el nombre sugerido de los repuestos para poder buscar y venir directo a hacer la compra.

En Sao Paolo hay una tienda con esa idea, es enorme. Incluso tiene partes de camiones y buses.

Dado que vivimos en una sociedad no habituada al autoservicio sería bueno definir una buena estrategia de difusión de uso de este sistema así como también de seguridad para evitar hurtos porque siempre los cajeros suelen ser un inicial filtro

Las dos van de la mano

Ño

Que todas funcionen en conjunto para poder prestar un buen servicio

Ser eficiente con la propuesta

Una forma de saber cual es el repuesto que busco para buscar en los pasillos

Que se ejecute los planes trazados para alcanzar las metas

Esta muy interesante

Siempre se debe mejorar la atención al cliente

Sería bueno q se dé este tipo de almacenes para mayor comodidad y así uno mismo ve las clases de repuestos y es coje el q más le convenga

Creo que son las mejores soluciones

La idea de asesorar al cliente con personas capacitadas es la mejor opción ya que muchas personas no conocemos de productos o las mejores opciones para el vehículo

Muy eficiente

Vendedor capacitado es necesario

Un asesor virtual calificado con quien se pueda conversar por internet y maneje todo el proceso de compra. Desde la necesidad hasta la entrega en la puerta de la casa o mecánica. El tiempo es muy valioso para mi e ir a comprar a un sitio es muy complicado.

Se puede implementar venta en línea a través de una tienda virtual con métodos de pago más variados.

Sin sugerencia

El tiempo en el que se planea ingresar en el mercado automotriz con este servicio, no puede demorarse mucho

Interesante

Para agilizar el proceso de búsqueda y compra se puede hacer un sistema previo de orden virtual para saber que el almacén va a tener lo que necesitas y luego solo vayas a verlo y comprarlo

Que tengan todos los repuestos para cualquier vehículo, desde lo más simple hasta lo mas complicado

Innovativa iniciativa

Siempre es importante que haya un medio para consultar si se tiene alguna duda

Los expertos deberían estar asignados según el respuesto automotriz del carro, ya se uno ora llantas, otro solamente para baterías, etc

Una muy buena propuesta para mejorar la atención a los clientes.

Sería óptimo educar a las personas sobre las necesidades automotrices de esas formas no se crean demandas injustas sobre la ineficiencia de los centros de venta de repuestos

Adaptar la idea del sistema americano es bueno, pero debemos analizar la necesidad urgente y el desconocimiento del público ecuatoriano, que siempre se han basado en si es "barato es mejor" dejando de lado la calidad. Por el mismo hecho se debe fomentar una atención personalizada que el cliente se sienta conocedor y dominador de lo que obtiene, es muy precoz aún insertar sistemas tecnológicos a un público poco interesado en calidad.

Capacitación a vendedores

Que las propuestas estén interconectadas

Es una idea interesante al menos busca participacion del cliente

NO

pienso que esta opción "Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto por su cuenta sin esperar a ser atendido" no me parece tan factible por temas de seguridad

Es interesante para cualquier tipo de cliente

Implementar catálogos de las marcas

No tengo

no

Generalmente cuando voy a comprar un repuesto siempre hay dos tipos de precios uno para clientes frecuentes sean estos mecánicos o dueños de autos utilizados para servicio público taxis buses urbanos interprovinciales escolares etc y público en general eso no debería haber

El problema de dejar una vitrina abierta en una sociedad que generalmente no tienen una educación no muy adecuada puede generar robos dentro del local, además mucha gente a veces no sabe qué producto es el que desea y esto hace que llegue al almacén sin saber exactamente qué busca, otra cosa que sería muy útil es que este lugar abra en horas que los otros locales no hacen incluyendo feriados y vacaciones porque ese sería un plus además que posea un taller el cual pueda ser polifuncional para que el cliente pueda cambiar in media mente si es necesario el repuesto por el cual esta en el almacén

Que exista técnicos para la instalación de los repuestos.

Mejor el stock de repuestos en buena calidad y en buen precio

Lo más importante es que busquen innovar y sacar algo distinto a lo que ya pueda existir.

Me parece una buena idea

Que haya variedad de opciones tsnto en repuestos originales como genericos

Me parece muy bien incorporar las 3 opciones

1-) las perchas sin vitrinas, usuarios que saben muy bien de su auto ya saben que van a comprar lo que optimizará tiempo

2-) personal calificado, también es una buena opción así si yo no lo sé ellos me lo dirán y lo encontraré pronto

•) la asistencia virtual, en el caso de esto deberían haber unas cuentas o si no se haría cola para utilizarla y después de eso ir a buscar.

Mejorar

Es importante capacitar al personal que atiende al cliente, porque no todos son expertos en mecánica y suelen burlarse cuando no explica uno bien lo que necesitamos.

La idea que quieren hacer es super buena les felicito

Es una idea innovadora, ya que en el mercado no he visto una idea alguna. Lo ideal sería tener empleados netamente capacitados para una mejor imagen y mejor margen de ventas

Un mejor precio y atención

Algo para que no haya especulación de precios en almacenes minoristas

Capacitación permanente sobre nuevos productos y sobre los repuestos que en sí venden.

La cuestión como consumidor es encontrar un lugar confiable, con personal entrenado que sepa de ello... porque si los repuestos estuviesen en stands en lo personal no sabría q seleccionar

Es importante que el punto de venta satisfaga las necesidades del cliente... asesorando de manera correcta y acertiva en los repuestos ...

Tienda virtual con entrega por courier o a convenir

Costos

Que sea muy espaciosa, con garage y tengan un buen sistema de comunicación con el cliente

Que almacén tenga un Stock completo de repuestos para las diferentes marcas existentes en el mercado o solo se limiten a ciertas marcas

Es una encuesta muy interesante y servicial para así saber cual es la mejor opción para el cliente

Esta muy interesante

Mayor información en las páginas oficiales de almacenes de repuestos

Tienda online multimarca con envío a domicilio que acepte tarjeta de crédito y débito sin tanto recargo..

No la tengo

Debería ser personal capacitado sobre repuestos, con una buena atención al cliente q pienso es lo fundamental y de ahí si sería bueno acoplar las siguientes opciones anteriormente planteadas por Uds.

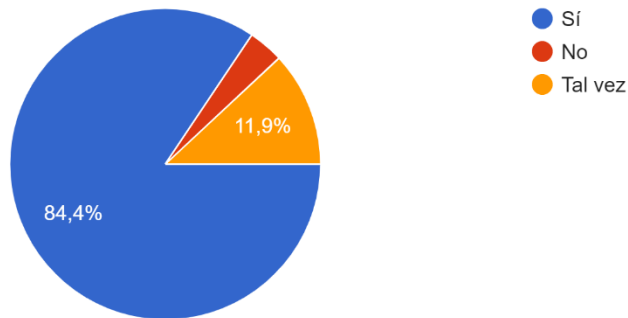
Muy buenas propuestas, pensado en el beneficio de los que somos compradores de repuestos

La interacción del autoservicio y un experto en repuesto hará de esta idea una realidad satisfactoria para el cliente

Osea que tienen que saber informar y atender bien por el repuesto que uno busca

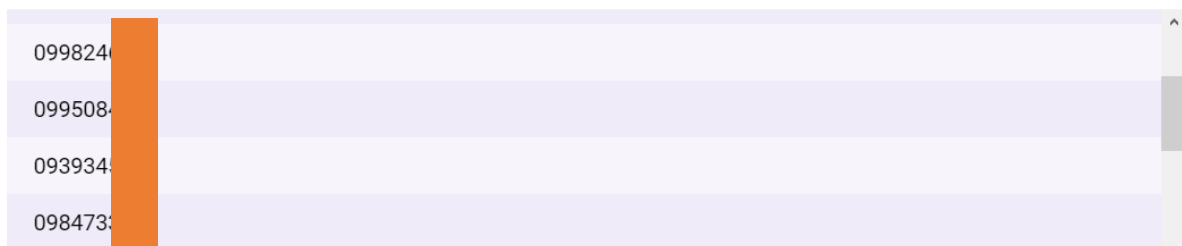
¿Le gustaría ser parte de nuestro programa de descuentos para clientes de este Punto de Venta en formato autoservicio?

218 respuestas



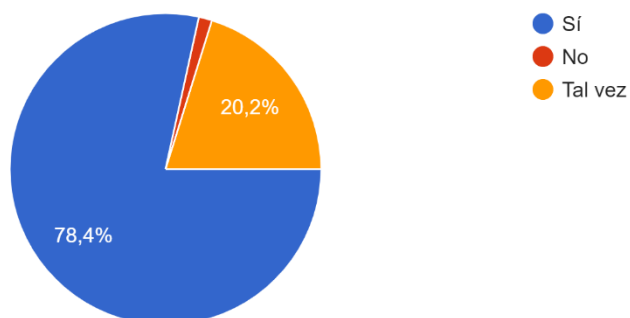
Ayúdanos con tu número de teléfono para enviarte nuestras promociones y comunicarte cuando nuestro almacén esté operando.

176 respuestas






¿Visitaría este punto de venta de Repuestos en formato autoservicio si se implementara?

218 respuestas



**Anexo 4  
Documentos de importador**

**A.- Airway Bill Doc**

AWB			
<b>WAYBILL DOC*</b>		<b>WPX</b> 	
<small>Not to be attached to package - Hand to Courier 2019-05-17 XMLPI 8.2 / 90-1604</small>			
<b>Shipper :</b> BAI LI W.L.L.S MR SHEN(YD) FLAT B, GF, YEUNG YIU CHUNG (NO.6) IND. BLDG., NO.19 CHEUNG SHUN STREET, KOWLOON HONGKONG HONG KONG		<b>Contact:</b> 0097317364100	
<b>Receiver :</b> ANDRES JORDAN ANDRES JORDAN		<b>Contact:</b> 5930963091816	
<b>HK-HKG-HKC EC-UIO-AVC</b>			
<b>Product Details:</b>		<b>Features / Services (Service Code)</b>	
[P] EXPRESS WORLDWIDE (48)			
<b>Payer Details</b>			
FRY A/C: 950994031			
DTP A/C:			
<b>Terms of Trade:</b>			
<b>Shipment Details</b>			
Ref: 3891863662			
Custom Val: 1.00 USD			
<b>Cust Decl Shpt Wgt (UOM) / Dim Wgt (UOM):</b>			<b>Pieces</b>
0.5 kg			1
<small>Name (In Capital Letters)</small>	<small>Signature</small>	<small>Date (DD.MM.YYYY)</small>	
			<b>Contents: RUBBER SEALING STRIP</b>
<b>WAYBILL 33 3119 2126</b>			
<small>License Rates of pieces in shipment JD01460006922701951</small>			
- page 1 of 1 -			

**B.- Factura de importación de Cauchos desde Shenzhen China a Andrés Jordan**



AWB No. 333 119 212 6 Page 2

Shipper: BAI LI W.L.L 8 MR SHEN(YD) FLAT B, G/F., YEUNG YIU CHUNG (NO.6) IND.BLDG.,NO.19 CHEUNG SHUN STREET, KOWLOON  HONG KONG HONGKONG  Phone: 0097317364100  VAT/GST No:			<b>INVOICE</b>  3891863662		
Receiver: Company(公司): ANDRES JORDAN Contact(姓名): Add(地址): 1  Country(国家): City(城市): ZIPcode(邮编): Tel(电话): 5930963091816			Order Date: 2019-05-17  Invoice Number:  Air waybill No: 9190516319620  EORI: Comments:		
No.	Full Description of Goods	QTY	Unit Value	Commodity Code	Total
1	RUBBER SEALING STRIP	1	1.000		1.000
Total Declared Value:					USD 1.000
Country of Origin		CHINA	Currency Code		USD
I/We hereby certify that the information of this invoice is true and correct and that the contents of this shipment are as stated above.					
Signature: _____					
Name of Company:			Company Stamp:		
BAI LI W.L.L 8					

## C.- Factura de aranceles generados

GUIA:3331192126  
REMITE:BAILI W.L.L 8  
ORIGEN:HONG KONG,HONG KONG  
DESTINO:QUITO,ECUADOR

BULTOS	PESO	DESCRIPCION	
1	{0.34}	FILO DE CAUCHO PARA PUERTA DE CASA	
-----			
FOB	1.00	ARANCELES	42.00
SEGURO	0.03	T. MOD	
FLETE	1.50	FODINFA	0.00
CIF	2.53	MULTA	0.00
TRAMITE	25.00	ALMACENAJE	0.00
SALVAGUARDIA	0.00	TOT. TRAM	25.00
IVA	0.00	IVA TRAM+ALMA	3.00
		TASA DE SERVICIO DE CONTROLADUANERO	0.00
		ICE	0.00
		INTERES CAE	0.00
		I.S.D	
AFORO	0.00		
		COLLECT	0.00
		G. ADICIONALES	0.00
		TOTALIMPUESTOS	42.00
		TOTAL A PAGAR	70.00

-----  
CON BASE EN LA INFORMACION Y/O DOCUMENTACION RECIBIDA SE HA CLASIFICADO LA MERCADERIA EN CATEGORIA: B  
BAJO PARTIDAS:  
98071030000000

**Kristy Giler**  
Agente Customs Clearance Support

**DHL Express (Ecuador) S.A**  
Av. de las Américas y Eugenio Almazan,  
Edificio de las Americas, 4to Piso  
090512 - Guayaquil, Ecuador

**Anexo 5**  
**Anexo Producto Mínimo Viable Instalaciones Piloto**

**A.- Portada y Contraportada de Producto Mínimo Viable**



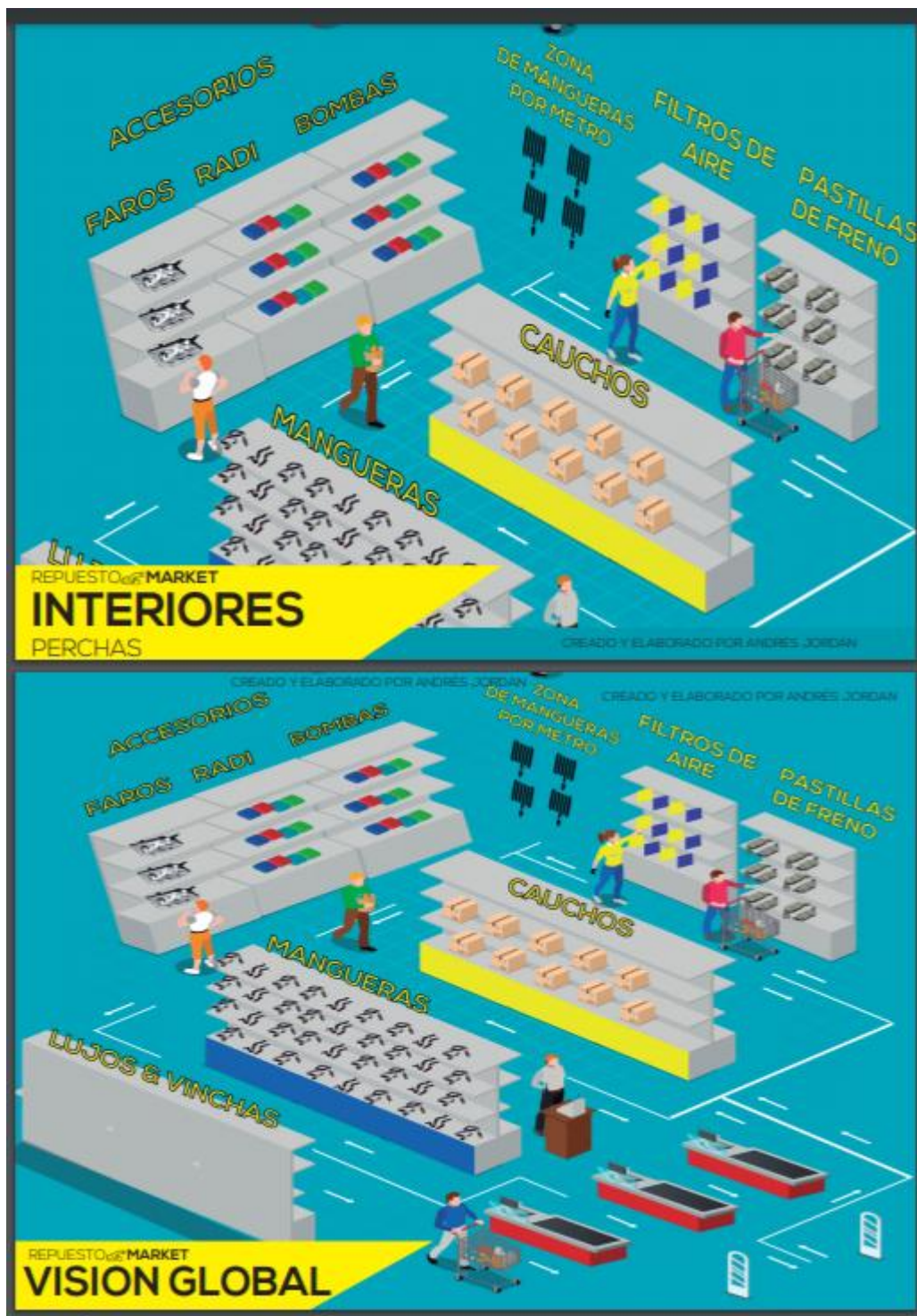
## B.- Sección de Instalaciones de Producto Mínimo Viable



C.- Sección de Instalaciones Visión Interior Producto Mínimo Viable.



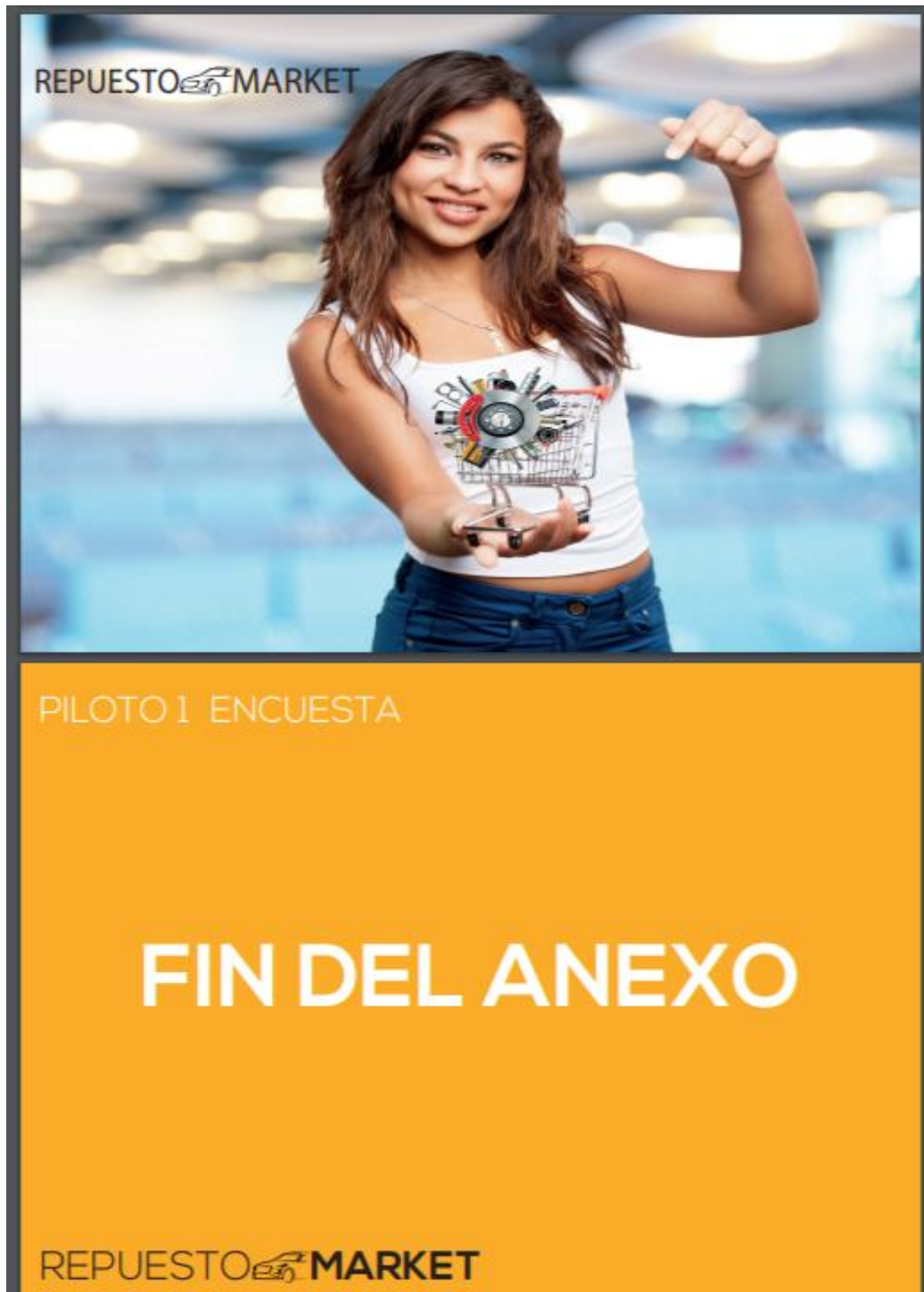
D.- Sección de Instalaciones Interiores con esquema de funcionamiento propuesto.



E.- Sección de Cajas & Publicidad piloto



**E.- Publicidad piloto y cierre del Producto Mínimo Viable.**



Fuente: Diseño propio Andrés Jordan

Elaboración: Diseño, concepto y elaboración Andrés Jordan

*El presente anexo y todo su contenido fue diseñado y elaborado por Andrés Jordan mediante el uso del programa Adobe Illustrator 2018.*

**Anexo 6**  
**Propuesta de Instalaciones reformada tras etapa de experimentación.**

**A.- Visión Exterior de Punto de Venta.**



**B.- Combinación de servicio a través de vendedor con la posibilidad de buscar producto en percha.**



### C.- Asistente virtual con cliente



### D.- Visión panorámica de almacén



Fuente: Diseño propio Andrés Jordan

Elaboración: Andrés Jordan

*El presente anexo y todo su contenido fue diseñado y elaborado por Andrés Jordan mediante el uso del programa Sketchup 2018.*

**Anexo 7**  
**Logo Repuesto Market**



El presente logo es una combinación del nombre del punto de venta Repuesto Market junto a una llanta, símbolo del auto, que busca contrastar sobre un fondo azul oscuro y líneas que buscan denotar velocidad y un estilo de letra deportivo.

*El presente logo fue diseñado y elaborado por Andrés Jordan mediante el uso del programa Adobe Illustrator*

## Anexo 8

### Preguntas encuesta final con ficha técnica

# Encuesta Proyecto de Prefactibilidad para la Implementación de un Punto de Venta de repuestos automotrices en formato autoservicio en la ciudad de Quito en 2019.

Repuesto Market es una propuesta de negocio que busca generar un diferenciador para la venta de repuestos automotrices en la ciudad de Quito. La presente encuesta tiene como objetivo validar las hipótesis de negocio del Lienzo Lean Canvas para el presente proyecto y sus resultados se utilizarán únicamente con fines educativos por lo tanto se mantendrá absoluta reserva.

Formato y tiempo de duración:

El formato de la presente encuesta está basado en el esquema de Ash Maurya respecto a encuestas iniciales con una primera parte introductoria de segmentación del cliente, una segunda parte de presentación de la solución y posterior validación a través del cliente, finalmente una parte de recolección de datos y predisponibilidad de usar el producto o servicio presentado.

La duración de la presente encuesta toma entre 5 a 7 minutos en el cual el cliente tendrá la posibilidad de responder a las preguntas dispuestas en esta encuesta.

Agradecemos tu tiempo al resolver esta encuesta.

\*Obligatorio

1. ¿Cuál es su nombre? \*

\_\_\_\_\_

2. ¿Es usted dueño de u vehículo liviano? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

3. ¿Qué edad tiene? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 20 a 25 años de edad
- Entre 25 a 30 años de edad
- Entre 30 a 40 años de edad
- Entre 40 a 50 años de edad
- Más de 50 años de edad

4. 4.- ¿Cuál de estas opciones le define mejor como usuario de un vehículo liviano ? \*

Marca solo un óvalo.

- Dueño de vehículo particular
- Persona particular que usa el auto de un familiar.
- Dueño de taller mecánico
- Empleado de taller mecánico
- Chofer de Uber
- Chofer de Taxi legal bajo cooperativa
- Dueño de flota de taxis o vehículos de transporte

5. ¿Qué marca de vehículo mantiene? \*

Marca solo un óvalo.

- Chevrolet
- Hyundai
- Kia
- Nissan
- Volkswagen
- Mazda
- Toyota
- Renault
- Great Wall
- Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia adquiere repuestos, partes, vinchas o cauchos para su vehículo? \*

Marca solo un óvalo.

- Casi todos los días
- Una ocasión cada dos meses
- Una vez por semana
- Una vez al año
- Una vez al mes

7. ¿Dónde realiza sus compras de repuestos para su vehículo? \*

Marca solo un óvalo.

- Almacén minorista
- Mecánica automotriz con oferta de repuestos
- Concesionario oficial de mi automóvil
- Por minoristas en internet

### Testeo de Producto Mínimo Viable

En esta sección de la encuesta se procederá a entregar al cliente el anexo de la propuesta de negocio Repuesto Market como Producto Mínimo Viable sobre el cual el cliente podrá emitir su validación de las hipótesis de negocio establecidas en el proyecto de investigación.

El objetivo de esta sección de la encuesta es validar las hipótesis de negocio y los problemas identificados en el Lienzo de Negocios de Repuesto Market.

8. ¿Cuál considera usted es el problema principal de los almacenes minoristas? \*

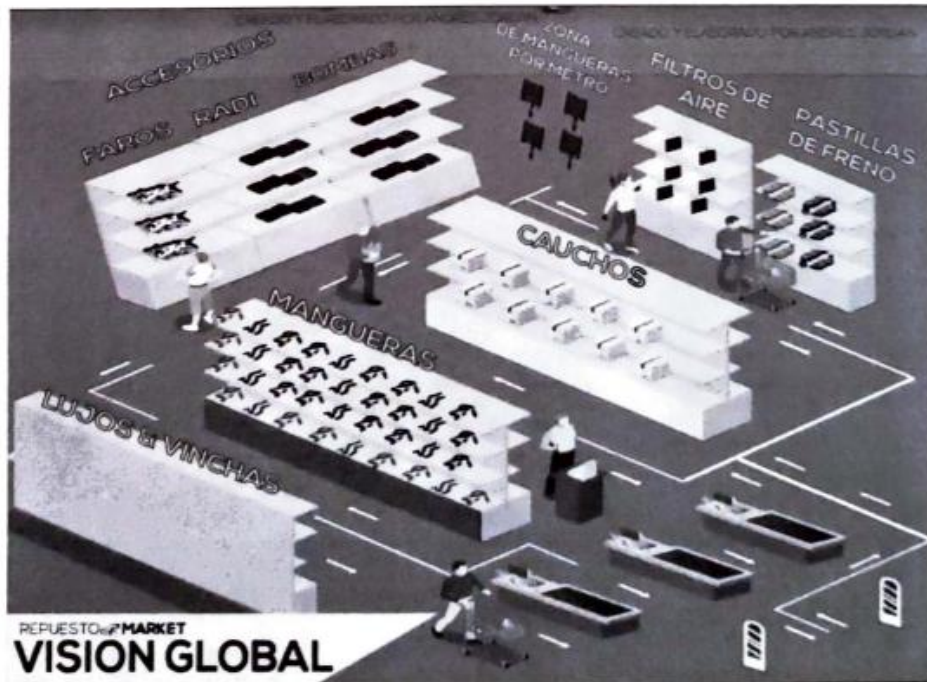
Marca solo un óvalo.

- Tiempo de atención - eficiencia no óptima en el proceso de compra
- Vendedores no capacitados en repuestos automotrices - calidad de servicio deficiente
- Los dos problemas son igual de importantes
- Otro: \_\_\_\_\_

## Producto Mínimo Viable

Para resolver estos problemas identificados hemos definido (3) tres soluciones las cuáles se pueden observar a continuación. Observa estas imágenes y la explicación y responde a las preguntas siguientes.

Las siguiente imágenes ilustran las tres soluciones para aumentar la eficiencia y calidad durante el proceso de compra: (1) Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto por su cuenta sin tener que esperar a ser atendido. (2) Vendedor experto en repuestos automotrices que ayuden al cliente a ubicar el producto dentro de las perchas del punto de venta. (3) Asistente virtual que ubique al cliente el pasillo que contiene el producto que busca tan solo haciendo la búsqueda en puestos de auto-atención en computadora ubicados a la entrada del almacén.



**ASISTENTE VIRTUAL Y FÍSICO EN PERCHAS DE PUNTO DE VENTA | Cliente comprando libremente sus repuestos en punto**

de venta propuesto.



9. ¿Cuál de estas soluciones le parece mejor como cliente? \*

Marca solo un óvalo.

- Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto por su cuenta sin esperar a ser atendido.
- Expertos en repuestos automotrices en cada almacén que ayuden al cliente a ubicar el producto dentro de las perchas del punto de venta.
- Asistente virtual que ubique al cliente el pasillo que contiene el producto que busca tan solo haciendo la búsqueda en puestos de auto-atención en computadora ubicados a la entrada del almacén.
- Todas me parecen importantes para mejorar la eficiencia y calidad durante el proceso de compra
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuál de estas soluciones NO le parece relevante para usted como cliente? \*

Marca solo un óvalo.

- Punto de venta sin vitrina y abierto donde el cliente puede tomar el repuesto por su cuenta sin esperar a ser atendido.
- Experto en repuestos automotrices en cada almacén que ayuden al cliente a ubicar el producto dentro de las perchas del punto de venta.
- Asistente virtual que ubique al cliente el pasillo que contiene el producto que busca tan solo haciendo la búsqueda en puestos de auto-atención en computadora ubicados a la entrada del almacén.
- Todas me parecen relevantes y deberían funcionar en conjunto para mejorar mi experiencia como cliente

**Anexo 9**  
**Análisis Financiero El Mundo del Caucho**

**A.- Estado de Situación Inicial**

<b>MUNDO REPUESTOS AUTOMOTRICES</b>			
<b>Estado de Situación Inicial</b>			
<b>Al 20 diciembre 2019</b>			
<b>(En USD)</b>			
<b>ACTIVOS</b>			<b>200,000.0</b>
<b>Fijos:</b>		<b>141,600</b>	
Terreno	100,000		
Instalaciones	20,000		
Estanterías	10,000		
Aplicaciones informáticas Sheyla	6,000		
Kit de herramientas	100		
Equipos de computación	3,500		
Muebles de oficina	2,000		
<b>Diferidos:</b>		<b>8,400</b>	
Gastos de constitución	1,000		
Gastos de montaje y puesta en marcha	6,000		
Publicidad, propaganda y promoción	600		
Patentes, permisos y licencias	800		
<b>Bancos</b>		<b>50,000.0</b>	
<b>PASIVOS</b>			<b>0.0</b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>200,000.0</b>

**B.- Costos de producción proyectados vs ventas**

DESCRIPCION:	Factor C: 1.066																		
	2019			2020			2021			2022			2023			2023			
	Q	Cu	CT	Q	Cu	CT	Q	Cu	CT	Q	Cu	CT	Q	Cu	CT	Q	Cu	CT	
<b>Materia prima:</b>																			
Mercadería	1.00	40,000.00	40,000.00	1.00	42,640.00	42,640.00	1.00	45,454.24	45,454.24	1.00	48,454.22	48,454.22	1.00	51,652.20	51,652.20	1.00	55,061.24	55,061.24	
<b>Mano de obra directa:</b>																			
<b>Vendedor Caja 1</b>																			
S.Basico	400		4,800.00			5,116.80			5,454.51			5,814.51			6,198.26			6,607.35	
D. 14°			396.00			422.14			450.00			479.70			511.36			545.11	
D. 13°			400.00			426.40			454.54			484.54			516.52			550.61	
Vacaciones			400.00			426.40			454.54			484.54			516.52			550.61	
IESS			511.20			544.94			580.91			619.24			660.12			703.68	
<b>Vendedor Caja 2</b>																			
S.Basico	400		4,800.00			5,116.80			5,454.51			5,814.51			6,198.26			6,607.35	
D. 14°			396.00			422.14			450.00			479.70			511.36			545.11	
D. 13°			400.00			426.40			454.54			484.54			516.52			550.61	
Vacaciones			400.00			426.40			454.54			484.54			516.52			550.61	
IESS			511.20			544.94			580.91			619.24			660.12			703.68	
<b>Costos directos</b>																			
Montaje de supermercado	-	-	12,000.00	0.02	1.50	0.27	0.02	1.50	0.27	0.02	1.50	0.27	0.02	1.50	0.27	0.00	1.50	0.02	
Luz	1	30.00	600.00	1.00	53.30	639.60	1.00	56.82	681.81	1.00	60.57	726.81	1.00	64.57	774.78	1.00	-	-	
Agua	1	15.00	180.00			191.88			204.54			218.04			232.43			-	
Mantenimiento			7.12			6.76			6.43			6.10			5.80			5.51	
Depreciación			8,000.00			7,120.00			7,120.00			7,120.00			7,120.00			7,120.00	
Impuestos prediales (0.0021%)			21.00			23.39			23.86			25.44			27.12			-	
Amortización activos diferidos 33%			2,800.00			2,800.00			2,800.00			2,800.00			2,800.00			-	
<b>COSTO DE PRODUCCION TOTAL</b>			<b>76,622.52</b>			<b>67,294.25</b>			<b>71,080.15</b>			<b>72,315.96</b>			<b>76,618.16</b>			<b>80,101.50</b>	
CPU			76,622.52			67,294.25			71,080.15			72,315.96			76,618.16			80,101.50	

### C-. Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

TIR		VAN	
AÑO 0	(76,622.52)	Tasa de descuento	6%
AÑO 1	30,695.26	Inversión	(76,622.52)
AÑO 2	28,319.20	AÑO 1	30,695.26
AÑO 3	27,983.50	AÑO 2	28,319.20
AÑO 4	25,077.31	AÑO 3	27,983.50
AÑO 5	22,780.83	AÑO 4	25,077.31
		AÑO 5	22,780.83
<b>TIR FINAL</b>	<b>24%</b>	<b>VAN</b>	<b>37,921.48</b>

### D-. Ventas Anuales El Mundo del Caucho 2019

MES	TOTAL		
ENERO	24,252.27	TOTAL HASTA OCTUBRE	248112.69
FEBERO	26,963.62	PROMEDIO	24811.269
MARZO	25,116.50		
ABRIL	25,594.47		
MAYO	27,357.93		
JUNIO	27,473.02		
JULIO	23,883.45		
AGOSTO	23,750.43		
SEPTIEMBRE	22,250.99		
OCTUBRE	21,470.01		
NOVIEMBRE*	24,811.26	Promedio proyectado	
DICIEMBRE*	24,811.26	Promedio proyectado	
<b>TOTAL 2019</b>	<b>297,735.21</b>	PROMEDIO ANUAL	24811.268

### D-. Ventas Anuales Proyectadas vs Escenario pesimista del 49% de ventas sobre el total real.

MES	TOTAL VENTAS ACTUALES	VENTAS PROYECTADAS	PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE VENTAS SOBRE EL TOTAL 2019
ENERO	24,252.27	11883.6123	49%
FEBERO	26,963.62	13212.1738	
MARZO	25,116.50	12307.085	
ABRIL	25,594.47	12541.2903	
MAYO	27,357.93	13405.3857	
JUNIO	27,473.02	13461.7798	
JULIO	23,883.45	11702.8905	
AGOSTO	23,750.43	11637.7107	
SEPTIEMBRE	22,250.99	10902.9851	
OCTUBRE	21,470.01	10520.3049	
NOVIEMBRE*	24,811.26	12157.5174	
DICIEMBRE*	24,811.26	12157.5174	
<b>TOTAL 2019</b>	<b>297,735.21</b>	<b>145,890.25</b>	

### E-. Utilidad Neta Anual 2019-2024

	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Q	PU	VTS.	Q	PU	VTS.	Q	PU	VTS.	Q	PU	VTS.	Q	PU	VTS.	Q	PU	VTS.
VENTAS																		
Venta condensada maceradería	1.0	145,890.3	145,890.3	1.0	148,808.1	148,808.1	1.0	151,784.2	151,784.2	1.0	154,819.9	154,819.9	1.0	157,916.3	157,916.3	1.0	161,074.6	161,074.6
<b>TOTAL VENTAS BRUTAS</b>			<b>145,890.3</b>			<b>148,808.1</b>			<b>151,784.2</b>			<b>154,819.9</b>			<b>157,916.3</b>			<b>161,074.6</b>
(-) IVA			17,586.8			17,857.0			18,214.1			18,578.4			18,950.0			19,329.0
<b>(=) VENTAS NETAS</b>			<b>128,303.4</b>			<b>130,951.1</b>			<b>133,570.1</b>			<b>136,241.5</b>			<b>138,966.3</b>			<b>141,745.7</b>
(-) GASTOS DE PRODUCCION			76,622.5			67,394.3			71,080.1			72,316.0			76,618.2			80,101.5
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>			<b>51,760.9</b>			<b>63,656.8</b>			<b>62,490.0</b>			<b>63,925.6</b>			<b>62,348.2</b>			<b>61,644.2</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION			17,400.0			18,548.4			19,772.6			21,077.6			22,468.7			23,951.6
Saldo Cliente			12,000.0			12,792.0			13,636.3			14,536.3			15,493.7			16,518.4
Saldo Secretaria-Contadora			2,160.0			2,302.6			2,454.5			2,616.5			2,789.2			2,973.3
Suministros			240.0			255.8			272.7			290.7			309.9			330.4
Servicios básicos			600.0			639.6			681.8			726.8			774.8			825.9
Combustible/movilidad			2,400.0			2,558.4			2,727.3			2,907.3			3,099.1			3,303.7
(-) GASTOS DE VENTAS			7,200.0			7,675.2			8,181.8			8,721.8			9,297.4			9,911.0
Publicidad			7,200.0			7,675.2			8,181.8			8,721.8			9,297.4			9,911.0
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>			<b>27,160.9</b>			<b>37,433.2</b>			<b>34,535.6</b>			<b>34,126.2</b>			<b>30,882.1</b>			<b>27,781.5</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS			0			0			0			0			0			0
(-) PARTICIPACION LABORAL 15%			4,074.1			5,615.0			5,180.3			5,118.9			4,587.3			4,167.2
(-) REGALIAS 3%			814.8			1,123.0			1,036.1			1,023.8			917.5			833.4
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>			<b>22,271.9</b>			<b>30,695.3</b>			<b>28,319.2</b>			<b>27,983.5</b>			<b>25,077.3</b>			<b>22,780.8</b>

