

Escuela Superior Politécnica Del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan estratégico para fortalecer las ventas minoristas de una distribuidora de
repuestos automotrices en Guayaquil

ADMI-1290

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Emily Daniela Luna Montalvo

Génesis Fiorella Gavilánez Córdova

Guayaquil – Ecuador

Año: 2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi mamá por su amor incondicional, su apoyo constante y ser mi impulso día a día.

A mi papá, que desde el cielo me acompaña y me recuerda que siempre podré cumplir con todas las metas que me proponga.

Xime, gracias por ser mi amiga incondicional en todo este camino universitario, por las noches de estudio, por la paciencia y confianza en cada parte de esta etapa, desde el pre hasta siempre y AB mi compañero de vida, por siempre estar para hacerme entender que estoy hecha para grandes cosas, por brindarme su amor, por su paciencia y por animarme a nunca conformarme con poco.

Milito también este logro va para ti.

Génesis Fiorella Gavilánez Córdova

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi mamá que en todo momento creyó en mí y ha sido mi apoyo durante toda mi etapa universitaria, de la misma manera a mi angelito en el cielo, mi papá que siempre me impulsó a priorizar mis estudios.

Hermana y sobrinos, que este nuevo logro los haga sentir orgullosos a cada uno de ustedes.

Génesis Fiorella Gavilánez Córdova

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mis padres por haber estado presentes en toda mi etapa académica con su apoyo y enseñanzas, y por siempre darme lo mejor para salir adelante incluso en los momentos más difíciles. Por creer en mis capacidades como estudiante y en mi potencial para convertirse en una profesional. A mi hermana por su paciencia y compañía. Todo lo que he logrado, es gracias a ustedes.

Emily Daniela Luna Montalvo

DEDICATORIA

Para papá, mamá y hermana. Para todas las amistades y compañeros de trabajo que me ha dejado mi trayectoria por la FEPOL, mis queridos *Huesos* por todos nuestros momentos juntos y por demostrarme lo que es la amistad, a mi mejor amiga Karen García por su gran apoyo incondicional, a Candy y Simba por ser dosis de amor y a Dani Guzmán por su gran corazón y complicidad. Por último, pero no menos importante a D.A; estoy profundamente agradecida por haberme hecho tener un último semestre memorable. Quedará grabado en mi corazón por siempre.

Emily Daniela Luna Montalvo

Declaración Expresa

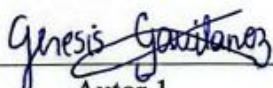
Nosotros Emily Daniela Luna Montalvo y Genesis Fiorella Gavilanez Córdova acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 23 de octubre del 2025.


Autor 1


Autor 2

EVALUADORES

Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

PROFESOR DE LA MATERIA

Katia Rodríguez Morales, MSc.

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El presente proyecto integrador diseña un plan estratégico para el fortalecimiento de las ventas minoristas de la empresa "HK Repuestos" en su sucursal de Guayaquil. A pesar de contar con una ventaja competitiva basada en la importación directa de repuestos originales Hyundai y Kia, la sucursal operaba bajo un modelo predominantemente mayorista (B2B) con un elevado riesgo de liquidez debido a la alta dependencia del crédito. Mediante un enfoque cualitativo que integró el Business Model Canvas (BMC), observaciones etnográficas en el clúster de la calle Ayacucho y entrevistas a profundidad, se identificaron barreras críticas como la baja visibilidad del local y la fricción logística por falta de parqueo. La propuesta plantea una transición hacia un modelo híbrido que prioriza la omnicanalidad, la reingeniería de la fachada y la facilitación de pagos mediante alianzas bancarias. Los resultados proyectan un incremento del 20% en las ventas minoristas y una optimización del flujo de caja, consolidando a la empresa como un referente de especialización técnica y confianza para el consumidor final.

Palabras clave: Plan Estratégico, Sector Automotriz, Business Model Canvas, Ventas Minoristas, Omnicanalidad.

ABSTRACT

This integrative project designs a strategic plan to strengthen the retail sales of the company "HK Repuestos" at its Guayaquil branch. Despite having a competitive advantage based on the direct import of original Hyundai and Kia spare parts, the branch operated under a predominantly wholesale (B2B) model with a high liquidity risk due to a heavy reliance on credit. Through a qualitative approach that integrated the Business Model Canvas (BMC), ethnographic observations in the "Calle Ayacucho" commercial cluster, and in-depth interviews, critical barriers were identified, such as low store visibility and logistical friction caused by the lack of parking. The proposal suggests a transition toward a hybrid model prioritizing omnichannel strategies, storefront reengineering, and payment facilitation through banking alliances. The results project a 20% increase in retail sales and optimization of cash flow, consolidating the company as a benchmark for technical specialization and consumer trust.

Keywords: *Strategic Plan, Automotive Sector, Business Model Canvas, Retail Sales, Omnichannel.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
<i>ABSTRACT</i>	2
ABREVIATURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
Capítulo 1.....	8
1. Introducción.....	9
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Justificación del problema.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.4 Marco teórico.....	13
Capítulo 2.....	18
2. Metodología.....	19
Ilustración 1.....	19
2.1 Investigación.....	19
2.2 Determinación y aplicación del modelo de evaluación del negocio.....	20
2.2.1 <i>Evaluación del modelo de negocio actual (interno)</i>	20
2.3 Análisis del mercado minorista y comportamiento del consumidor (externo).....	20
2.3.1 <i>Exploración del entorno competitivo y logístico</i>	21
2.3.2 <i>Análisis del consumidor minorista (comprador de repuestos)</i>	21
2.4 Diseño del plan estratégico y propuesta de acción.....	22
Capítulo 3.....	24
3. Resultados y Análisis.....	25

3.1	Propuesta planteada.....	36
3.1.1	<i>Redefinición del Business Model Canvas (Modelo Propuesto)</i>	37
3.1.2	<i>Plan Estratégico de Fortalecimiento Minorista: HK Repuestos</i>	39
Capítulo 4	46
4.	Conclusiones y Recomendaciones	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	52

ABREVIATURAS

BMC Business Model Canvas

B2C Business to Consumer

B2B Business to Business

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	14
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	32
Tabla 4.....	38
Tabla 5.....	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	19
Ilustración 2	28
Ilustración 3	29
Ilustración 4	29
Ilustración 5	30
Ilustración 6	31
Ilustración 7	40
Ilustración 8	53
Ilustración 9	53
Ilustración 10	54
Ilustración 11	54

CAPÍTULO 1

1. Introducción

El desarrollo automotriz en Ecuador se inició en 1901 con la llegada del primer vehículo francés a Guayaquil, marcando el inicio de un sector económico importante en el Ecuador. Más adelante, el interés por los autos aumentó a partir de 1908, cuando el General Eloy Alfaro fue el primer presidente en usar un vehículo, lo que impulsó la aparición de servicios de carros de alquiler tanto en Guayaquil (1910) como en Quito (1915). La comercialización de automotores se formalizó en los años 20 con el establecimiento del primer concesionario de Chevrolet y la llegada de los primeros buses de transporte masivo en 1930. A pesar de este crecimiento, inicialmente resultaba más económico mantener a un caballo que a un automóvil, evidenciando los desafíos iniciales en la adopción masiva del sector (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016).

Casi un siglo después, el sector automotriz ecuatoriano tuvo un impacto económico bajo con un PIB reducido, decayendo del 0.75% en el año 2000 a 0.33% en 2001. Dicho período, acorde con los indicadores del Banco Central, fue uno de los de menor contribución dentro de la industria ecuatoriana, ratificando su baja participación en comparación con el desarrollo de otros sectores económicos (Ortega, 2005).

Sin embargo, para agosto de 2025, el sector evidenció una marcada recuperación. De hecho, los datos del SRI revelaron que se vendieron 10.357 vehículos nuevos, es decir, un 13,3% más que en agosto de 2024. En ese contexto, los vehículos livianos registraron 9.351 unidades que representaron un 12,8% más que el año anterior, pero con una caída del 8,6% respecto a julio de 2025 (Moreno, 2025).

El sector automotriz presenta un dinamismo particular debido a la coexistencia de dos escenarios de mercado contrapuestos. Por un lado, se observa un auge en la adquisición de unidades nuevas; por otro, existe una tendencia a prolongar la vida útil del parque automotor mediante el mantenimiento correctivo. Esta dualidad se refleja en las cifras de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (Cinae), donde el 60% de los vehículos supera los diez años de

antigüedad, consolidando así una demanda constante tanto en ventas como en servicios de reparación (Redacción Expreso, 2025).

Este comportamiento del sector automotriz genera una oportunidad estratégica para las empresas del sector, específicamente en el nicho de la venta de repuestos. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2023 se matricularon 3,065,967 vehículos a nivel nacional. Este volumen de unidades en circulación garantiza una demanda sostenida de componentes y autopartes (INEC, 2023).

La comercialización de repuestos en Guayaquil ha derivado en la formación de clústeres especializados, definidos por la concentración geográfica de negocios del mismo tipo. Una característica fundamental de esta actividad es el sector comprendido a lo largo de la calle Ayacucho en la ciudad de Guayaquil, donde las PyMES han consolidado un núcleo comercial estratégico desde mediados de la década de 1970. Esta aglomeración permite a los propietarios de vehículos acceder de manera eficiente a los insumos necesarios para cumplir con los requerimientos de la revisión técnica y el mantenimiento preventivo (Proaño & Soriano, 2021).

Como caso de estudio se analiza a "HK Repuestos", una PYME ecuatoriana que desde 2013 ha evolucionado de ser un emprendimiento local en Cuenca a consolidarse como un actor clave en el mercado mayorista de Guayaquil. Tras su expansión en 2016 hacia el clúster comercial de la calle Babahoyo, la empresa ha especializado su modelo de negocio en la importación y comercialización de autopartes para las marcas Hyundai y Kia. Esta especialización resulta estratégica, dado que ambas firmas coreanas lideran las preferencias del mercado nacional; para julio de 2025, KIA y Hyundai se posicionaron en el primer y tercer lugar de ventas respectivamente, con una demanda concentrada principalmente en la provincia del Guayas (López, 2025).

Por otro lado, también se resalta que las ventas de Kia representan el 16% del total del mercado ecuatoriano entre enero y julio de 2025. Y las de otra marca coreana emblemática, Hyundai, representaron el 6,1%. Esto ocurre porque estas marcas, aunque son originarias de

Corea del Sur, ensamblan algunos de sus modelos en fábricas de otros países. Incluso en Ecuador, la planta Aymesa ensambla modelos de esas dos marcas (Tapia, 2025).

A pesar del posicionamiento mayorista que ha logrado HK Repuestos, el entorno competitivo actual y la alta demanda de autopartes en Guayaquil plantean un desafío estratégico para la organización. Se ha identificado una oportunidad significativa de crecimiento mediante el incremento de ventas al segmento minorista, mercado que requiere de una estructura comercial diferenciada. Por consiguiente, el presente trabajo se orienta a determinar los mecanismos y estrategias óptimas para aprovechar este nicho, permitiendo que la empresa diversifique su modelo de negocio y potencie su rentabilidad frente a las nuevas dinámicas del sector.

1.1 Descripción del problema

El modelo de gestión de HK Repuestos presenta una asimetría estratégica entre su matriz en Cuenca y su sucursal en Guayaquil. Mientras que su sede ha consolidado un modelo de venta directa al consumidor final de alta rentabilidad, la operación en Guayaquil se ha especializado casi exclusivamente en el canal mayorista. Esta decisión inicial de asentamiento en el clúster de la calle Ayacucho respondió a la previa experiencia del encargado de la sucursal y a su afinidad con el entorno; factores que permitieron transformar a los locales competidores en actores estratégicos y clientes principales de la empresa.

Esta configuración ocurre dentro de un mercado de autopartes poco concentrado, caracterizado por una alta fragmentación donde múltiples establecimientos coexisten sin que ninguno ejerza un dominio absoluto. En este escenario, la baja concentración del sector representa una oportunidad competitiva, ya que facilita que exista un posicionamiento directo con el consumidor final sin enfrentar barreras de entrada infranqueables. Actualmente, aunque la red de contactos mayoristas brinda estabilidad a la sucursal, existe un costo de oportunidad al no capitalizar el flujo masivo de clientes minoristas que transitan por la zona.

Por consiguiente, surge la necesidad de realizar un diagnóstico situacional que identifique las brechas operativas entre el éxito minorista de Cuenca y la realidad actual en Guayaquil. El

objetivo es diseñar una alternativa estratégica que, sin descuidar la valiosa relación con los socios mayoristas del sector, permite diversificar los canales de venta y capturar el potencial del mercado directo. De este modo, HK Repuestos podrá fortalecer su modelo de negocio y potenciar su competitividad en un entorno comercial donde la cercanía con el usuario final se ha vuelto un factor determinante para el crecimiento sostenible.

1.2 Justificación del problema

La presente investigación se justifica por su relevancia estratégica para potenciar las ventas minoristas de HK Repuestos. El desarrollo de un plan estratégico fundamentado en un diagnóstico situacional integral permitirá a la organización transitar de un modelo dependiente del canal mayorista hacia una estructura comercial diversificada. Al implementar esta transición, la empresa no solo logrará una expansión de su cartera de clientes en el segmento minorista, sino que también optimizará sus márgenes de utilidad al capturar el valor directo de la transacción con el consumidor final, incrementando así su competitividad en un mercado altamente fragmentado.

Al diagnosticar la situación actual y examinar su modelo de negocio, se podrá identificar con precisión qué parte de este modelo debe mejorarse para impulsar las ventas minoristas. Si bien la empresa ha mantenido estabilidad a través del comercio mayorista, la expansión hacia el mercado minorista representa una oportunidad inmediata para incrementar la rentabilidad al mejorar los márgenes de ganancia (al vender sin intermediarios). La diversificación de clientes reducirá la dependencia de las ventas mayoristas, lo que brindará mayor estabilidad financiera frente a fluctuaciones en la demanda B2B (Business to Business).

En otras palabras, la alternativa de solución a la problemática encontrada consiste en diseñar un plan estratégico enfocado en la reestructuración y optimización de los componentes del modelo de negocio identificados como débiles. Este plan describe cómo se implementaría la estrategia, abarcando desde la revisión de la Propuesta de Valor para el minorista hasta la

ejecución de mejoras en los puntos clave del modelo de negocio, identificados como los elementos a mejorar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico, basado en el análisis situacional del modelo de negocio, que permita a HK Repuestos fortalecer su posicionamiento como vendedor de repuestos originales en el mercado minorista de las marcas Hyundai y Kia en la ciudad de Guayaquil, para la optimización de sus canales de venta y el acercamiento directo al consumidor final.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y justificar un modelo de evaluación del modelo de negocio que se adapte a las necesidades de diagnóstico de la distribuidora de repuestos, para el establecimiento de una herramienta metodológica sólida.
- Aplicar el análisis del modelo de negocio de la sucursal de Guayaquil, utilizando el modelo seleccionado, para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la expansión del segmento minorista.
- Diseñar un plan estratégico para la definición de acciones de fortalecimiento del modelo de negocio, ampliación de la cartera de clientes minoristas, mejoramiento del posicionamiento en el mercado y optimización de la rentabilidad.
- Proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias diseñadas a partir de las evaluaciones previas al modelo de negocio de la sucursal de Guayaquil.

1.4 Marco teórico

Modelo de negocio

El modelo de negocio se define como la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor, describiendo cómo genera ingresos, organiza sus recursos, gestiona sus actividades y se relaciona con los clientes y socios (Infinitia Industrial Consulting, 2022). Este modelo permite agregar al plan de mejoras, nuevas tendencias que ayudan a satisfacer las

necesidades de los consumidores. Es importante tener claro dentro de un modelo de negocio, cuál es el mercado objetivo y qué producto se va a ofrecer a los consumidores. Su importancia radica en entender de una manera clara, la estructura y funcionamiento de la empresa, para que, por medio de ese análisis se logre saber cuál es el camino correcto para generar valor, asegurando viabilidad y competitividad en el mercado logrando así su crecimiento y permanencia.

En el ámbito comercial, la operatividad de una empresa puede estructurarse bajo diversos modelos de negocio según su público objetivo y canales de distribución. Entre los más relevantes se encuentran el B2B (*Business to Business*), enfocado en la provisión de bienes y servicios entre organizaciones; el B2C (*Business to Consumer*), orientado a la comercialización directa con el consumidor final; y el modelo Híbrido, que integra estratégicamente ambos segmentos para maximizar la cobertura de mercado. Asimismo, la evolución digital ha impulsado el enfoque Omnicanal, el cual garantiza una experiencia de compra integral al unificar la gestión de los puntos de venta físicos con las plataformas digitales de distribución.

Evaluación del modelo de negocio: Business Model Canvas (BMC)

El BMC de Alexander Osterwalder permite visualizar y evaluar los componentes del modelo de negocio:

Tabla 1

Componentes del Business Model Canvas

Bloque	Descripción
Segmentos de clientes	Identifica a los distintos grupos de clientes u organizaciones que la empresa busca atender. Entender sus necesidades y segmentados adecuadamente es esencial, pues el modelo de negocio debe ajustarse a las particularidades de cada segmento.
Propuesta de valor	Describen el valor distintivo que la empresa brinda a cada segmento de clientes. Reflejan cómo sus productos y servicios solucionan necesidades específicas y justifican por qué los clientes deberían preferirla frente a la competencia.

Canales	Explica la manera en que la empresa se conecta con sus segmentos de clientes para entregarles su propuesta de valor, utilizando distintos canales como ventas directas, plataformas digitales o aliados estratégicos.
Relación con clientes	Define la clase de vínculo que la empresa mantiene con cada segmento de clientes, que puede ir desde atención personalizada hasta servicios automatizados, e incluir acciones para atraer, mantener y ampliar la relación con los clientes.
Fuentes de ingresos	Determina de qué manera la empresa genera ingresos a partir de cada segmento de clientes, ya sea mediante ventas, suscripciones, licencias u otros métodos de monetización.
Recursos clave	Detalla los recursos esenciales para ofrecer la propuesta de valor, acceder al mercado, gestionar las relaciones con los clientes y producir ingresos. Estos pueden incluir activos físicos, intelectuales, humanos o financieros.
Actividades clave	Explica las actividades clave que la empresa debe ejecutar para funcionar eficazmente, como la producción, el marketing y la atención al cliente.
Socios clave	Lista a los proveedores, socios y alianzas que apoyan el funcionamiento de la empresa. Estas colaboraciones pueden enfocarse en obtener recursos, disminuir riesgos o mejorar la eficiencia operativa.
Estructura de costos	Detalla todos los costos asociados a la operación del modelo de negocio, incluyendo gastos fijos y variables, así como posibles economías de escala o de alcance, siempre en relación con los demás componentes del lienzo.

Escuela de Negocios de la UE. *Business School*. https://www-euruni-edu.translate.goog/blog/what-is-bmc-the-business-model-canvas-explained/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

La evaluación del BMC permite identificar oportunidades de mejora, como optimizar canales de venta online, mejorar tiempos de entrega, implementar programas de fidelización más atractivos y fortalecer la gestión del inventario (Escuela de Negocios de la UE, s.f.).

Plan estratégico para posicionamiento

El posicionamiento estratégico se desarrolla a través de un proceso sistemático compuesto por cuatro etapas críticas, orientadas a la captura de valor y la diferenciación en el mercado.

La fase inicial está relacionada con el análisis situacional de mercado y entorno, el cual requiere una caracterización profunda del mercado, definido como el espacio de convergencia entre la oferta y las demandas insatisfechas. Este análisis se subdivide en:

Segmentación y Selección del Target: Consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos mediante variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, para seleccionar segmentos meta donde la organización posea mayores probabilidades de éxito.

Análisis de la Competencia: Identificación de actores directos, indirectos y potenciales para evaluar su portafolio, estrategias y recursos.

Diagnóstico del Entorno (FODA): Evaluación de fuerzas externas (macroentorno) e internas (microentorno). El uso de la matriz FODA permite el "emparejamiento" estratégico para formular acciones ofensivas (FO), adaptativas (DO), defensivas (FA) o de supervivencia (DA).

La segunda etapa es la definición del posicionamiento y diferenciación. En esta etapa se determina el "lugar" que la marca desea ocupar en la mente del consumidor. Se fundamenta en la propuesta de valor, la cual articula los atributos diferenciadores (físicos, funcionales o emocionales) que hacen a la organización superior a sus competidores. Esta elección es dependiente del ciclo de vida del producto y de las capacidades internas de la empresa.

Como tercer paso se tiene la planificación operativa (también conocida como el marketing mix). Una vez definida la estrategia de posicionamiento, se procede a la operativización mediante el marketing mix, el cual integra cuatro variables fundamentales:

Producto: Gestión de beneficios tangibles e intangibles.

Precio: Determinación de valor considerando costos, competencia y percepción del cliente.

Plaza: Estructuración de canales de distribución para asegurar la disponibilidad.

Promoción: Comunicación de la propuesta de valor hacia los segmentos meta. Esta planificación culmina en un cronograma detallado que asigna recursos, responsabilidades y presupuestos

Como último punto, la etapa final comprende la implementación de las tácticas y el establecimiento de mecanismos de control. Se distinguen tres niveles de supervisión: preventivo (anticipación de desviaciones), concurrente (ajustes durante la ejecución) y de resultados (comparación del desempeño real frente al ideal), con el fin de institucionalizar manuales de procedimientos y garantizar la mejora continua (Olivar, 2020).

CAPÍTULO 2

2. Metodología

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó el Business Model Canvas (BMC) como la herramienta técnica para evaluar la estructura operativa de HK Repuestos. Este modelo permite visualizar la lógica de negocio a través de nueve módulos interconectados que abarcan áreas clave como la propuesta de valor, los segmentos de clientes y la infraestructura. Debido a su naturaleza versátil y sistémica, el BMC facilita la identificación de aquellos elementos que no están siendo ejecutados de manera óptima en la sucursal de Guayaquil, permitiendo el diseño de alternativas estratégicas orientadas a la captura de valor en el mercado minorista.

Ilustración 1

Business Model Canvas.

Business Model Canvas		Diseñado para: Empresa	Diseñado por: Nombre1, Nombre2, ...	Fecha: DD/MM/AAAA	Versión: X.Y
Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? MOTIVACIONES PARA ASOCIACIONES: Optimización y economía, Reducción de riesgos e incertidumbres, Adquisición de recursos y actividades particulares.	Actividades clave ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestros flujos de ingresos? CATEGORIAS Producción, resolución de problemas, plataforma / red Recursos clave ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Flujos de ingresos? TIPOS DE RECURSOS: físicos, intelectuales (patentes de marca, derechos de autor, datos), humanos, financieros	Propuestas de valor ¿Qué valor le ofrecemos al cliente? ¿Qué problemas de los clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué conjuntos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿Cuáles son las necesidades del cliente que satisfacemos? CARACTERÍSTICAS: Novedad, rendimiento, personalización, "Hacer el trabajo", diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia / usabilidad	Relación con clientes ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Qué tan costosos son? Canales A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes?	Segmentos de clientes ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Es nuestra clientela un mercado masivo, un nicho de mercado, una plataforma segmentada, diversificada y multifacética?	
Estructura de costos ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades clave son más caras? ES SU NEGOCIO MÁS: <u>Cost Driven</u> (estructura de costos más ágil, propuesta de valor de bajo precio, automatización máxima, outsourcing extenso), <u>Value Driven</u> (enfocado en la creación de valor, propuesta de valor premium). CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA: Costos fijos (salarios, alquileres, servicios públicos), Costos variables, Economías de escala, Economías de alcance	Fuente de ingresos ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Para qué pagan actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos generales? TIPOS: Venta de activos, tarifa de uso, tarifas de suscripción, préstamos / alquileres / leasing, licencias, tarifas de corretaje, publicidad PRECIOS FIJOS: Precio de lista, Depende de las características del producto, Depende del segmento de clientes, Depende del volumen PRECIOS DINAMICOS: negociación, gestión del rendimiento, mercado en tiempo real				

NeosChronos. *Business Model Canvas Template*. <https://neoschronos.com/download/business-model-canvas/docx/>

2.1 Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo. El carácter exploratorio se justifica por la necesidad de examinar las particularidades del mercado minorista en el clúster de la calle Ayacucho, mientras que el nivel descriptivo

permite caracterizar con precisión la operatividad actual de HK Repuestos. Para ello, se aplicó una secuencia metodológica basada en la revisión de literatura, observaciones de campo y entrevistas semiestructuradas, herramientas que aseguran el levantamiento de datos empíricos necesarios para diseñar un plan estratégico alineado con las realidades del sector y las capacidades de la organización.

2.2 Determinación y aplicación del modelo de evaluación del negocio

En cumplimiento del primer objetivo específico, y respaldado por la revisión literaria de este modelo que establece al Business Model Canvas (BMC) de Alexander Osterwalder como una herramienta versátil para la evaluación y la propuesta de modelos de negocio, constituyó el marco analítico central del análisis situacional de la empresa.

2.2.1 Evaluación del modelo de negocio actual (interno)

El diagnóstico situacional para evaluar los nueve componentes del Modelo de Negocio de la sucursal de Guayaquil se llevó a cabo a través de la siguiente aproximación:

- Técnica: Entrevista Semiestructurada (Técnica Cualitativa)
- Sujeto de Estudio: El encargado de la sucursal Guayaquil (contacto con la empresa), que brindó una visión detallada sobre cada uno de los componentes del BMC.
- Foco del Análisis: Levantamiento de la información en los nueve bloques del BMC, con énfasis en la identificación de aquellos que sustentan el enfoque mayorista en Guayaquil, contrastando con el modelo minorista de Cuenca.

2.3 Análisis del mercado minorista y comportamiento del consumidor (externo)

En cumplimiento del segundo objetivo específico, y para lograr una comprensión profunda de las oportunidades de mejora y las variables inesperadas que impactan la expansión minorista de HK Repuestos en Guayaquil, se utilizaron técnicas de investigación cualitativas y exploratorias.

2.3.1 Exploración del entorno competitivo y logístico

Esta técnica exploratoria buscó comprender la dinámica comercial del sector de repuestos en la zona de Guayaquil donde opera HK Repuestos, específicamente en la calle Ayacucho.

- Técnica: Recorrido y Observación virtuales (Exploratoria).
- Instrumento: Google Street View.
- Foco de Observación:
 - Identificación de clústeres de repuestos (por zona, accesorios, o marcas) en la calle Ayacucho y alrededores.
 - Logística y accesibilidad de los negocios (e.g., problemas de parqueo).
 - Percepción de la seguridad y afluencia en la zona de HK Repuestos.
 - Análisis de la oferta de la competencia (precio visible, stock aparente, cartelería/promociones).

Cabe destacar que el propósito de esta observación del entorno competitivo y logístico fue obtener información sobre las variables del entorno físico y la competencia que podrían estar condicionando la limitada penetración de HK Repuestos en el segmento minorista.

2.3.2 Análisis del consumidor minorista (comprador de repuestos)

Para indagar sobre el Comportamiento del Consumidor y descubrir los resultados no esperados de la lógica de compra en el mercado minorista, se empleó la observación y la entrevista con usuarios clave.

- **Técnica 1: Observación etnográfica (calle Ayacucho)**
 - Instrumento: Guía de Observación para asegurar la recopilación de datos relevantes de manera sistemática.
 - Foco de Observación: Comportamiento de los compradores que acuden a la zona de repuestos, para lo cual se observó la lógica de la compra.
 - ¿La persona llega con un objetivo claro o va a explorar?
 - ¿A dónde se dirige primero?

- ¿Busca disponibilidad inmediata (stock) o precio?
- ¿Cuánto tiempo toma la compra?
- Muestra: Se observó el comportamiento de una cantidad definida de compradores que transitan la calle Ayacucho y zonas aledañas a HK Repuestos.
- **Técnica 2: Entrevistas a profundidad (técnica cualitativa exploratoria)**
 - Sujetos de Estudio Clave:
 - Taxistas: Por ser compradores habituales de repuestos automotrices, lo que les confiere un conocimiento de la compra periódica y del valor de la disponibilidad/tiempo.
 - Mecánicos: Actúan como influenciadores clave que a menudo realizan o recomiendan la compra de repuestos. Su perspectiva fue crucial para entender el valor de la calidad, el stock y las ventajas de repuestos similares entre las marcas coreanas.
 - Foco de la entrevista: Averiguar cosas que no se sabían al principio.
 - ¿Por qué compra en ese local y no en otro?
 - ¿Qué valoran más: stock inmediato o el precio?
 - La lógica de la compra (dependencia de la marca del auto, urgencia, etc.).
 - Factores de confianza y recomendación.

2.4 Diseño del plan estratégico y propuesta de acción

Los hallazgos del diagnóstico interno (BMC) y del análisis externo (mercado minorista, comportamiento del consumidor) fueron triangulados para:

- Identificar las brechas y oportunidades en los bloques del BMC de Guayaquil (principalmente segmentos de clientes, canales y propuesta de valor).

- Diseñar las estrategias que permitieron fortalecer los componentes débiles, priorizando la expansión al mercado minorista, la mejora del posicionamiento y la optimización de la rentabilidad.
- Proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias diseñadas. Este plan incluyó, por ejemplo, la redefinición de la propuesta de valor para el minorista y la mejora de los canales identificados como deficientes (por ejemplo, el digital o la experiencia en el punto de venta físico).

CAPÍTULO 3

3. Resultados y Análisis

La presente sección expone los hallazgos derivados del diagnóstico situacional y la validación de campo realizada a la operación de HK Repuestos en la ciudad de Guayaquil. El análisis se estructura a partir de la triangulación de datos obtenidos mediante la observación directa, el estudio del modelo de negocio actual y la proyección financiera de la estrategia propuesta.

En primera instancia, se examina el desempeño del modelo de ingresos vigente, identificando las limitaciones de rentabilidad y liquidez asociadas a la dependencia del canal mayorista. Posteriormente, se presenta la evaluación de la propuesta táctica, fundamentada en la transición hacia un modelo híbrido que prioriza la captura del segmento minorista (B2C). Los resultados aquí detallados no solo cuantifican el potencial de crecimiento del 20% en la facturación, sino que también analizan la viabilidad operativa de las reformas visuales y digitales planteadas, demostrando cómo la optimización del mix de ventas se traduce en una mejora sustancial de los márgenes de utilidad y la salud financiera de la organización.

- **Business Model Canvas de HK Repuestos (Análisis situacional)**

Tabla 2 Business Model Canvas de HK Repuestos. Elaborado por Luna, E. y Gavilánez, G. (2025)

Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/cai) implementation by: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com). License: CC BY-SA					
Business Model Canvas		<i>Diseñado para:</i> HK Repuestos	<i>Diseñado por:</i> Luna, E.; Gavilánez, G.	<i>Fecha:</i> 29/11/2025	<i>Versión:</i> 2
<p>Socios clave</p> <p>Estos se centran en la garantía del suministro de su producto principal: los repuestos Hyundai y Kia. Los proveedores directos más importantes son las empresas coreanas Ki Hyup Co. Ltd. y Konicon Co.Ltd., a quienes se realizan pedidos basados en la disponibilidad de sus catálogos. Como socio principal alternativo para el suministro de repuestos que no se encuentran en Corea, la empresa trabaja con ACL Parts Pte. Ltd. (registrada en Singapur, pero con importaciones gestionadas desde Emiratos Árabes Unidos). Para la logística de distribución nacional, HK Repuestos utiliza a Transporte Semeria, Laarcourier y Flota Imbabura para el envío de la mercadería, operando con estas empresas de forma recurrente sin un convenio de exclusividad.</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Abastecimiento y distribución mayorista. La actividad principal es la importación y compra de repuestos (Hyundai y Kia) para mantener el stock. Esto se realiza mediante una gestión de inventario planificada con cuatro importaciones anuales. La principal actividad operativa es la logística para clientes mayoristas, que implica la distribución a otros locales en Guayaquil y a nivel nacional (a ciudades como Ambato, Machala y Quito), lo que define su actual canal de distribución indirecto largo.</p> <p>Recursos clave</p> <p>De naturaleza física e intelectual. El activo físico más importante es el inventario de repuestos 100% originales Hyundai/Kia. A esto se suma la ubicación estratégica de sus locales en zonas de alta afluencia: la calle Ayacucho en Guayaquil y la calle Gran Colombia en Cuenca. El recurso intelectual clave reside en los años de trayectoria y el conocimiento experto del encargado de la sucursal de Guayaquil, quien ha desarrollado una sólida red de contactos en el mercado mayorista.</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>HK Repuestos se basa en la calidad certificada y la disponibilidad especializada. La empresa garantiza la disponibilidad de repuestos 100% originales importados del exterior, enfocándose exclusivamente en las marcas más populares en el mercado ecuatoriano: Hyundai y Kia, y se diferencia categóricamente al no ofertar repuestos alternos. Esta especialización se traduce en una amplia variedad de stock, con 1,172 ítems en Guayaquil y más de 7,000 en Cuenca. Sin embargo, la propuesta de valor tiene una doble aplicación: en Guayaquil se orienta a la venta por volumen para el cliente mayorista (locales de repuestos), mientras que en Cuenca se entrega el valor de "conseguir todo en un mismo local" para el consumidor final minorista.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>La relación está fuertemente anclada al segmento mayorista, buscando ser el proveedor fijo principal. Se mantiene a través de relaciones estrechas, lazos por años de trayectoria y descuentos por volumen. En contraste, la relación con el consumidor final minorista (B2C) en Guayaquil, es subdesarrollada, sin una oferta diseñada para gestionar la demanda de repuestos alternos más económicos que busca este segmento.</p> <p>Canales</p> <p>Los canales de HK Repuestos se limitan actualmente a los medios físicos, a través de sus locales comerciales en Cuenca y Guayaquil. Existe una marcada divergencia en el uso de estos canales por su segmento objetivo: la sucursal de Guayaquil utiliza el canal físico casi exclusivamente para transacciones mayoritarias (B2B). Por otro lado, la matriz de Cuenca ha logrado enfocar su canal físico en la venta directa al consumidor final (B2C). Hay una ausencia total de canales de venta digitales.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Para los locales de la zona, HK Repuestos actúa como su proveedor, ya que la mayoría de estos negocios no importan de proveedores extranjeros, asegurando así su volumen de mercancía. Algunos ejemplos de clientes frecuentes en este segmento son Korea Motors lhg Import y Nuevo Hyundai. El segundo segmento es el minorista, que es la principal oportunidad de crecimiento. Este segmento de consumidor final se divide en dos: la gran mayoría que prefiere repuestos alternos por ser más asequibles (segmento que Guayaquil no atiende) y el nicho de consumidor final dispuesto a pagar más por un repuesto 100% original, siendo este último el cliente minorista estratégico y objetivo para la expansión en Guayaquil.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Esta es sensible al volumen de importación. El principal costo variable es el de la mercadería, que exige pedidos mínimos de \$50,000 debido a los altos costos por aduana y el 28% de aranceles. Los costos fijos incluyen el alquiler de locales, los salarios del personal (5 empleados) y los servicios básicos. El costo de Flete es recuperable, ya que se traslada directamente al cliente. Esta comprende entre \$8-\$10 diarios.</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Los clientes pagan por la autenticidad de los productos importados, y la disponibilidad inmediata ya que los pedidos son hechos una vez está confirmada la mercadería por importar (a través de un catálogo). La fuente de ingresos es netamente la venta de repuestos Hyundai/Kia. A los locales de la zona se le vende a un precio más barato que al consumidor final. Se dan descuentos entre el 5% y 10% dependiendo del cliente, y del volumen de la compra. 90% de estas ventas son a crédito y 10% al contado. En términos monetarios, la sucursal de Cuenca vende más, pero en Guayaquil el volumen es más alto.</p>			

El diagnóstico del modelo de negocio revela una diferencia operativa entre la matriz y su sucursal. Mientras que en Cuenca se ha consolidado un modelo que capitaliza directamente el margen del consumidor final (B2C), en Guayaquil la empresa opera bajo una lógica de centro logístico mayorista (B2B). Esta asimetría implica una subutilización de la ubicación estratégica en la calle Ayacucho; a pesar de contar con una propuesta de valor basada en la originalidad certificada de los repuestos, la sucursal se enfoca en ser la proveedora para terceros, postergando su potencial como tienda minorista especializada.

Desde la perspectiva financiera, el modelo actual en Guayaquil conlleva un elevado riesgo de liquidez debido a su estructura de ingresos. La operación depende en un 90% del crédito a mayoristas, lo cual resulta ineficiente frente a los altos costos fijos y variables, que incluyen importaciones mínimas de \$50,000 y una carga arancelaria del 28%. La transición hacia el mercado minorista no solo permitiría capturar ventas al contado, inyectando flujo de caja inmediato, sino que también optimizaría los márgenes de utilidad al eliminar los descuentos por volumen que actualmente se otorgan a los distribuidores de la zona.

Finalmente, el análisis del entorno destaca un costo de oportunidad significativo dentro de un mercado poco concentrado. Al ser un sector atomizado, la especialización en marcas líderes como Hyundai y Kia constituye un recurso clave que no está siendo explotado frente al usuario final. La ausencia de canales digitales y una identidad visual débil en la sucursal actúan como barreras que impiden que el consumidor identifique a HK Repuestos como el importador directo. Esta falta de posicionamiento deriva en que el cliente minorista opte por intermediarios locales, quienes, a pesar de ser competidores, terminan absorbiendo la demanda directa que la empresa aún no ha logrado canalizar.

- **Análisis del entorno competitivo**

Mediante la herramienta Google Street View, se realizó un análisis observacional de la competencia directa para identificar patrones estéticos y operativos. Este estudio se basó en el registro visual más actualizado del sector, correspondiente al trimestre comprendido entre agosto y octubre de 2024.

Ilustración 2

Vista de Google Street View correspondiente al local "Nuevo Hyundai" ubicado en Ayacucho y Tungurahua.



Google Street View. (2024). <https://maps.app.goo.gl/C2d17EQSFY6GJ72q8>

El análisis de los establecimientos circundantes revela el uso de fachadas de alto impacto, caracterizadas por logotipos de gran escala, el uso de colores primarios y vitrinas que exponen el inventario directamente al público. Resulta estratégico notar que estos locales, que actúan como clientes mayoristas de HK Repuestos, logran captar el flujo vehicular mediante esta exposición visual, convirtiendo el espacio público en una extensión de su área de ventas.

Ilustración 3

Locales de repuestos sobre Ayacucho y Guerrero Martínez.



Google Street View. (2024). <https://maps.app.goo.gl/rQBAZSP3dsyhKf6d7>

Se identifica la coexistencia de modelos de negocio multimarca, donde establecimientos como "Importadora Garnica" diversifican su oferta integrando líneas de Hyundai y Kia con marcas de alta rotación como Chevrolet y Suzuki. También existe una estandarización visual en el clúster, donde predominan tonos rojo y azul, orientada a facilitar el reconocimiento rápido por parte del consumidor.

Ilustración 4

Locales ubicados en Ayacucho y Nicolás Segovia.



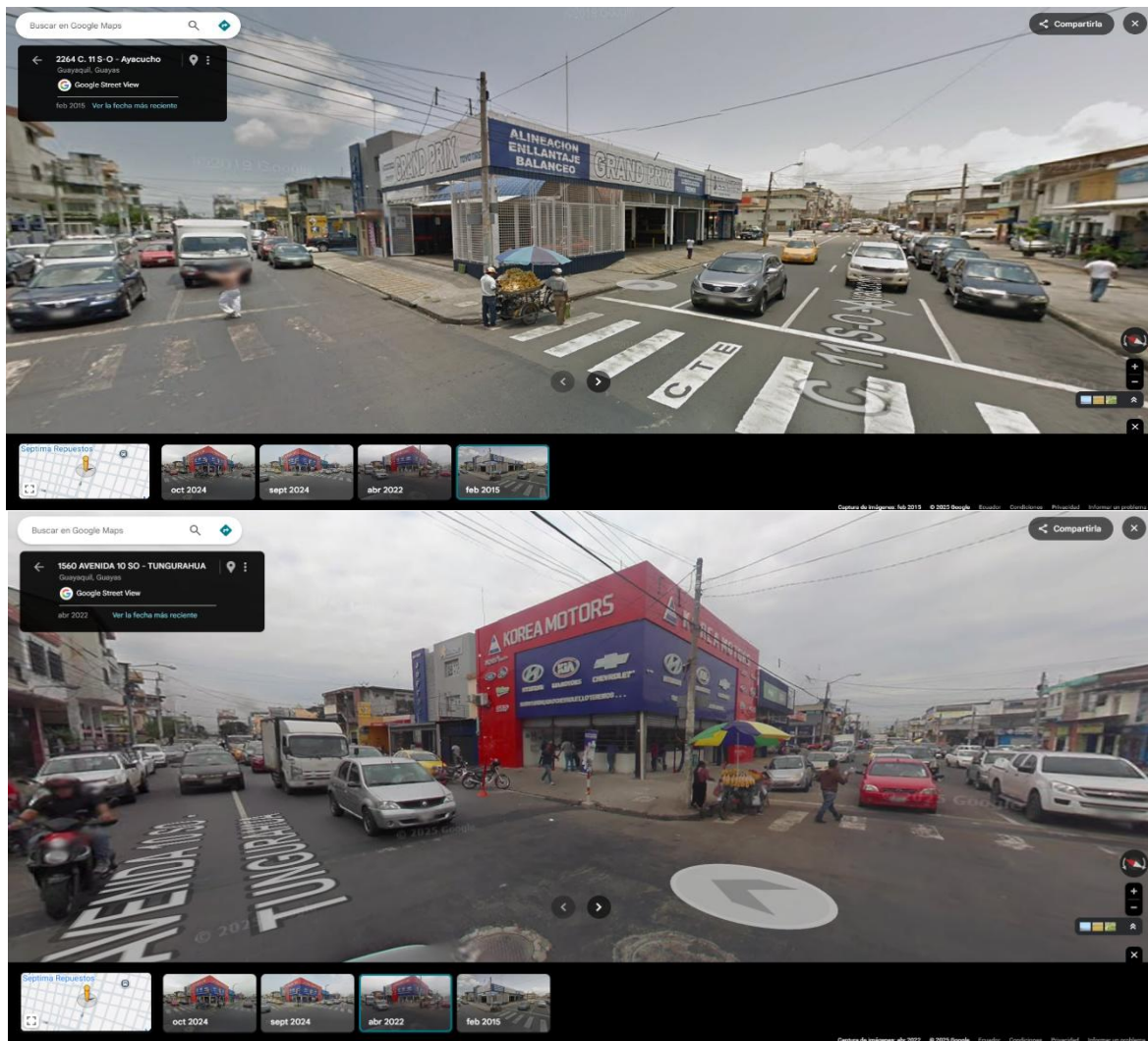
Google Street View. (2024). <https://maps.app.goo.gl/Bp7LLb4D9UjbJgSF6>

La estructura competitiva del sector muestra una tendencia hacia la extensión de líneas de productos. Competidores como "Automotriz Robert" presentan una cartera significativamente más amplia que la de HK Repuestos, abarcando múltiples fabricantes asiáticos. Esta estrategia sugiere un enfoque basado en la captura masiva de demanda, en contraste con el modelo de especialización exclusiva que mantiene HK Repuestos

Un hallazgo relevante del análisis longitudinal es la expansión comercial del clúster durante la última década, periodo en el cual se ha intensificado la densidad de establecimientos dedicados exclusivamente a la comercialización de autopartes.

Ilustración 5

Local ubicado en Ayacucho y Huancavilca. Comparativa entre 2015 y 2022

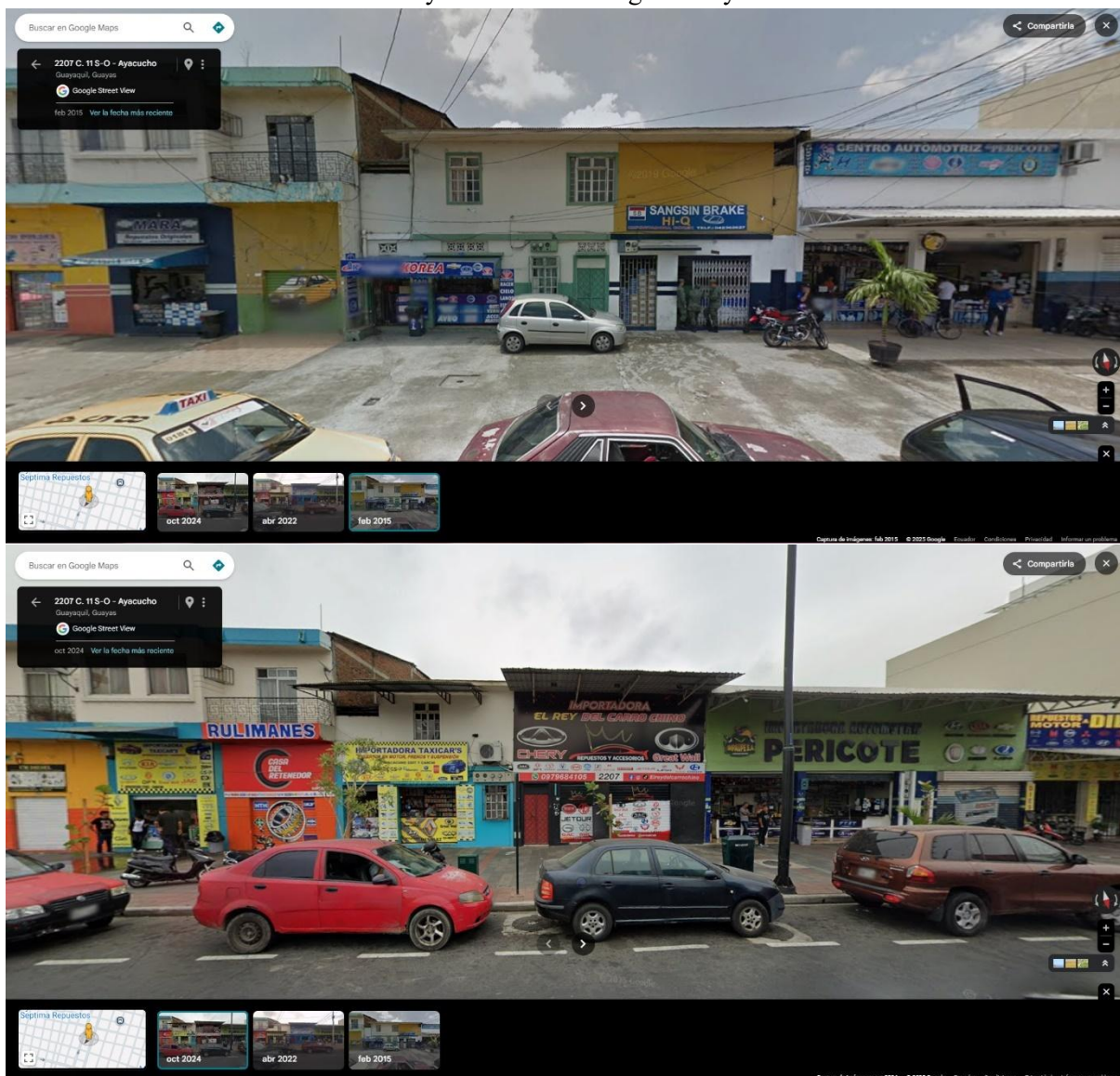


Google Street View. (2015, 2022). <https://www.google.com/maps/@-2.1957486,-79.8989024,3a,75y,63.5h,83.69t/data=!3m8!1e1!3m6!1siUb2CvRoEak6iRN9tw5F5Q!2e0!5s20220401T000001!6shttps:%2F%2Fstreetviewpixels-pa.googleapis.com%2Fv1%2Fthumbn>

Se observa una transición de modelos de servicio, ejemplificada en la transformación de antiguos talleres mecánicos en puntos de venta minorista especializados, como el ubicado en Ayacucho y Tungurahua. Esta evolución reafirma la importancia de la comunicación visual estratégica, donde el uso extensivo de la fachada para fines publicitarios se convierte en el estándar mínimo para competir en el segmento minorista.

Ilustración 6

Evolución de locales ubicados entre Ayacucho entre Tungurahua y Carchi



Google Street View. (2015, 2024). https://www.google.com/maps/@-2.1958544,-79.8984938,3a,75y,145.86h,73.16t/data=!3m8!1e1!3m6!1sQWe5W0beTAOToinShACmwQ!2e0!5s20241001T00000!6shttps:%2F%2Fstreetviewpixels-pa.googleapis.com%2Fv1%2Fthumbnail%3Fcb_client%3Dmaps_sv.tactile%26w%3D900%26h%3D600%26pitch%3D16.842754877639337%26panoid%3DQWe5W0beTAOToinShACmwQ%26yaw%3D145.86188415090567!7i16384!8i8192?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MTIwOS4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D

La comparativa entre 2015 y 2024 evidencia una dinámica de supervivencia y renovación estratégica. Mientras que negocios como "Pericote" han logrado mantenerse competitivos mediante la modernización de su imagen corporativa, la desaparición de otros actores sugiere barreras de rentabilidad en modelos de negocio menos dinámicos. Para finales de 2024, el sector se consolida como un ecosistema dominado por marcas asiáticas y una estética publicitaria agresiva, marcando la pauta que HK Repuestos debe adoptar para su expansión minorista.

- **Guía de Observación (Observación etnográfica en la calle Ayacucho)**

Detalles generales:

Fecha: 29 de noviembre de 2025

Hora: Entre las 13:00-14:00

Zona abarcada: Ayacucho desde Babahoyo hasta la 17.

Por cuestiones de seguridad, las observaciones fueron hechas directamente sobre la calle y dentro de un auto, con el que se recorrió la zona.

Tabla 3

Guía de observación de la visita a la calle Ayacucho

	<i>Elementos para Observar</i>	<i>Hallazgos de la Observación</i>	<i>Notas/Implicaciones para HK Repuestos</i>
	<i>I. Dinámica del Entorno y Afluencia</i>		
Día y Hora Pico	Afluencia de personas vs. vehículos.	Sábado, alrededor de las 14:00. Más autos que personas caminando. Día soleado.	El flujo de clientes es más vehicular, relacionado con la dificultad logística para el cliente minorista.

Perfil del Comprador	Género y tipo de vestimenta.	Mayoritariamente hombres. Vestimenta informal, adecuada para caminar y recorrer la zona.	Confirma el perfil de cliente que requiere movilidad y probablemente tiene un conocimiento práctico de repuestos.
II. Logística y Accesibilidad			
Comunicación en Venta	Ocupación de espacios en la calle Ayacucho y aledaños.	Disponibilidad de Parqueo	La falta de parqueo es una barrera crítica para el cliente B2C. HK debe considerarlo en su estrategia de canales.
	Lenguaje utilizado entre clientes/vendedor es y entre vendedores.	Clientes hablan a nivel de nombre del producto. Los vendedores usan códigos internos.	Indica que el vendedor necesita conocimiento técnico y que el cliente B2C busca especificidad, no asesoramiento profundo.
III. Comportamiento y Decisión de Compra			
Tipo de Demanda	Preferencia de repuestos (calidad vs. precio).	Los clientes suelen pedir repuestos alternos (más baratos). Muy pocos piden originales.	Confirma que la Propuesta de Valor de Originales de HK es un nicho, no la demanda masiva.
Respuesta ante falta de Stock	Acciones del cliente al no encontrar el repuesto.	1. Caminan a locales aledaños. 2. Se van directamente a sus autos. 3. Esperan que el vendedor llame a otro local para confirmar y llevarlos.	La disponibilidad (stock) es la prioridad absoluta. El cliente prefiere el esfuerzo de moverse o esperar la gestión del vendedor, antes que la compra.
Proceso de Búsqueda	Secuencia de acciones del cliente.	Preguntan por el repuesto, si no hay el vendedor consulta en otros locales de la zona o el cliente se va o se dirige a otro local. Esto demuestra que existe un modelo de cooperación competitiva.	El proceso es rápido y enfocado en la disponibilidad. Sugiere que la fidelidad es secundaria a la inmediatez. En el caso de HK, el cliente directamente se acerca al mostrador.
IV. Observación del Personal			
Composición del Personal	Roles y género de los empleados.	Los vendedores en los mostradores son mayoritariamente hombres.	La imagen de la empresa está ligada a un personal de ventas tradicional.

Exhibición del producto	Fachada del local y presentación de los repuestos.	El estándar del sector utiliza fachadas de alto impacto visual y mostradores de vidrio como vitrinas de exhibición. Mientras los locales aledaños usan la fachada como una herramienta de atracción masiva, el diseño de HK es sobrio y reduce su visibilidad ante el flujo vehicular y peatonal.	Se identifica un déficit de posicionamiento visual en el punto de venta. Aunque HK Repuestos sigue este esquema, su señalética de las marcas Hyundai y Kia presenta una jerarquía visual inferior a la de sus competidores. Los logotipos actuales actúan como una barrera de entrada para el cliente minorista que busca soluciones inmediatas.
--------------------------------	--	---	--

La aplicación de la técnica de observación directa en la zona de la calle Ayacucho permitió contrastar la teoría del marketing con la realidad operativa del sector automotriz en Guayaquil. Los hallazgos revelan que el entorno se caracteriza por una dinámica predominantemente vehicular y masculina, donde el factor crítico de éxito no es la fidelidad a la marca, sino la disponibilidad inmediata (stock) y la accesibilidad logística. La saturación de las vías y la escasez de parqueo se identifican como barreras de entrada significativas para el cliente minorista (B2C), lo que obliga a replantear el modelo de atención de HK Repuestos hacia una estructura que priorice la eficiencia en el despacho y la visibilidad desde el flujo vehicular.

En cuanto al comportamiento de compra, se observa un predominio de la demanda de repuestos alternos por sobre los originales, lo que sitúa la actual propuesta de valor de HK Repuestos en un nicho específico que debe competir contra una cultura de precio y conveniencia. El proceso de búsqueda del cliente es rápido y depende de una red de cooperación competitiva entre locales; si el repuesto no está disponible en mostrador, el usuario se desplaza de inmediato. Esto implica que, para fortalecer las ventas minoristas, la empresa no solo debe garantizar el inventario, sino también optimizar el lenguaje técnico del vendedor, quien actúa como un filtro entre los códigos internos de inventario y las necesidades específicas del comprador.

Finalmente, el análisis del punto de venta evidencia un déficit en el posicionamiento visual de la organización. Mientras que la competencia utiliza fachadas de alto impacto y mostradores de vidrio para atraer al flujo peatonal, la estética sobria de HK Repuestos y la baja jerarquía visual de su señalética para las marcas Hyundai y Kia limitan su capacidad de atracción. Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento del canal minorista requiere una reingeniería de la fachada y una comunicación de marca más agresiva que rompa la barrera de entrada actual, permitiendo que el cliente identifique a la distribuidora como una opción de solución inmediata frente a la oferta masiva del entorno.

- **Entrevistas a profundidad**

Con el objetivo de fundamentar los hallazgos con datos empíricos de primera mano, se llevó a cabo un estudio cualitativo con un alcance exploratorio, basado en entrevistas dirigidas a perfiles críticos del sector: un mecánico automotriz y un conductor de taxi. Debido a la naturaleza operativa de sus labores y a que estos perfiles mantienen una interacción limitada con plataformas tecnológicas avanzadas para la comunicación académica, se optó por realizar entrevistas telefónicas. Estas sesiones se desarrollaron fuera de la jornada laboral convencional, garantizando un entorno de diálogo sin interrupciones que permitió obtener testimonios auténticos sobre sus hábitos de consumo, preferencias de marca y percepciones del mercado en el clúster de repuestos.

El análisis de las entrevistas revela un comportamiento de compra profundamente orientado a la seguridad y la garantía de origen, factores que se alinean directamente con la propuesta de valor de HK Repuestos. Tanto el perfil del mecánico (prescriptor técnico) como el del chofer (usuario final) coinciden en una preferencia absoluta por el repuesto original sobre el alterno. Para el mecánico, la originalidad es una salvaguarda de su propia reputación profesional, mientras que para el conductor representa una inversión en durabilidad. Este hallazgo valida que la decisión de HK de no ofertar repuestos genéricos es una ventaja

competitiva, siempre que logre posicionar esa "originalidad" de manera más agresiva en el mercado minorista de Guayaquil.

Un factor crítico identificado en los testimonios es la sensibilidad al precio y la dinámica de negociación. A pesar de buscar productos originales, los usuarios perciben una alta dispersión de precios entre locales, lo que los motiva a realizar recorridos de comparación. Los entrevistados mencionan que la negociación puede reducir los costos significativamente (entre 5 y 8 dólares), lo que sugiere que el cliente minorista espera una flexibilidad comercial que actualmente HK Repuestos aplica principalmente a sus clientes mayoristas. Incorporar una política de precios competitiva y visible para el consumidor final podría reducir el tiempo de búsqueda del cliente, que en algunos casos llega a ser de hasta tres horas, mejorando la eficiencia de la transacción.

Finalmente, las entrevistas corroboran las limitaciones logísticas y el proceso de búsqueda en el clúster. Mientras que el mecánico utiliza motocicleta para agilizar su movilidad en la congestión de la zona, el conductor debe enfrentar la dificultad de parqueo, aunque reconoce la importancia de descender del vehículo para comparar opciones. Es notable que, ante la falta de stock, los usuarios no abandonan la búsqueda del repuesto original, sino que se desplazan a otros locales autorizados. Esto refuerza la necesidad de que HK Repuestos no solo garantice la disponibilidad inmediata, sino que también profesionalice su atención al cliente para evitar que la "fricción" del entorno desvíe al comprador hacia la competencia.

3.1 Propuesta planteada

El diseño de la propuesta se fundamenta en la transición de un modelo puramente mayorista hacia un enfoque híbrido, donde la eficiencia logística actual se combine con una experiencia de cliente diferenciada. El objetivo no es competir únicamente por precio, sino liderar a través de la especialización técnica y la disponibilidad inmediata.

3.1.1 Redefinición del Business Model Canvas (Modelo Propuesto)

Con el objetivo de mitigar las debilidades estructurales identificadas en el diagnóstico inicial, se ha diseñado un nuevo Business Model Canvas que redefine la operatividad de HK Repuestos. Esta reingeniería no busca sustituir el éxito del canal mayorista, sino complementar la robustez actual con una agilidad comercial orientada al consumidor final. Para lograrlo, la propuesta se articula sobre la transformación profunda de tres pilares estratégicos:

- **Propuesta de Valor:** Evoluciona de una simple oferta de inventario a una garantía de "especialización y continuidad técnica". Se posiciona la originalidad no solo como un atributo del producto, sino como un ahorro a largo plazo para el cliente minorista, respaldado por una asesoría experta que reduce la incertidumbre en la compra.
- **Canales de Distribución y Comunicación:** Se transita hacia un ecosistema omnicanal. Esto implica la modernización del punto físico en la calle Ayacucho —optimizando la jerarquía visual para captar la demanda pasiva del sector— y la habilitación de un brazo digital vía WhatsApp Business que agiliza la preventa y resuelve las barreras logísticas de parqueo mediante un sistema de despacho rápido (*Pick-up*).
- **Relación con los Clientes:** Se propone un modelo de segmentación vinculante. Mientras que la relación con el mayorista se mantiene basada en la eficiencia y el crédito, la interacción con el cliente B2C se fundamenta en la confianza y el acompañamiento técnico, transformando una transacción puntual en una experiencia de servicio profesionalizada.

Tabla 4 Propuesta de Business Model Canvas de HK Repuestos. Elaborado por Luna, E. y Gavilánez, G. (2026)

Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/ca) implementation by: Neos Chronos Limited (https://neoschronos.com). License: CC BY-SA		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
Business Model Canvas		HK Repuestos	Luna, E.; Gavilánez, G.	01/01/2026	3
<p>Socios clave</p> <p>La red de alianzas de HK Repuestos se sustenta en la relación directa con proveedores coreanos como Ki Hyup Co. Ltd. y Konicon Co. Ltd., complementada por ACL Parts Pte. Ltd. en Singapur para asegurar el stock de piezas de difícil acceso. La operatividad logística nacional se apoya en convenios recurrentes con empresas de transporte como Smeria, Laarcourier y Flota Imbabura, garantizando la cobertura desde Guayaquil y Cuenca. Como eje central de la nueva estrategia minorista, se incorporan las instituciones bancarias y emisoras de tarjetas de crédito para ofrecer planes de financiamiento y meses sin intereses, mitigando la barrera del precio elevado de los repuestos originales y facilitando la decisión de compra del cliente B2C frente a las opciones alternas del mercado.</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Gestión de la visibilidad en el Punto de Venta (PDV) y el soporte técnico por canales digitales. La actividad principal es la importación y compra de repuestos (Hyundai y Kia) para mantener el stock. Esto se realiza mediante una gestión de inventario planificada con cuatro importaciones anuales. La principal actividad operativa es la logística para clientes mayoristas, que implica la distribución a otros locales en Guayaquil y a nivel nacional, lo que define su actual canal de distribución indirecto largo.</p> <p>Recursos clave</p> <p>De naturaleza física e intelectual. El activo físico más importante es el inventario de repuestos 100% originales. A esto se suma la ubicación estratégica de sus locales en zonas de alta afluencia: la calle Ayacucho en Guayaquil y la calle Gran Colombia en Cuenca. El recurso intelectual clave reside en los años de trayectoria y el conocimiento experto del encargado de la sucursal de Guayaquil, quien ha desarrollado una sólida red de contactos en el mercado mayorista. Incluye un Sistemas de Cobro Minorista.</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>HK Repuestos evoluciona su propuesta hacia la "seguridad de continuidad y especialización técnica". La empresa garantiza la disponibilidad inmediata de repuestos 100% originales Hyundai y Kia, eliminando la incertidumbre del consumidor minorista frente a piezas alternas de baja durabilidad. En Guayaquil, el valor se redefine: ya no es solo venta por volumen para locales, sino la oferta de "importador directo al usuario final", brindando el beneficio de precios competitivos de importación, asesoría experta y la confianza de adquirir productos con certificación de fábrica en un entorno de compra profesionalizado y ágil.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Se implementa una estrategia de segmentación vinculante. Para el sector mayorista y mecánicos, se fortalece la asociación estratégica mediante programas de fidelización y beneficios exclusivos. Para el consumidor final (B2C), se establece una relación de asesoría experta y confianza, utilizando protocolos de atención rápida que eliminan la percepción de "bodega" y posicionan a la empresa como un aliado confiable para el mantenimiento del vehículo.</p> <p>Canales</p> <p>La empresa adopta un modelo omnicanal para reducir la fricción de compra. Se optimiza el canal físico mediante una renovación de la identidad visual en la fachada para captar el flujo vehicular. Simultáneamente, se activan canales digitales (WhatsApp Business y redes sociales) para consultas de stock y preventa, permitiendo que el cliente minorista gestione su compra antes de movilizarse al sector de la calle Ayacucho.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Para los locales de la zona, HK Repuestos actúa como su proveedor, ya que la mayoría de estos negocios no importan de proveedores extranjeros, asegurando así su volumen de mercancía. Algunos ejemplos de clientes frecuentes en este segmento son Korea Motors Ihg Import y Nuevo Hyundai. El segundo segmento es el minorista, que es la principal oportunidad de crecimiento. Este segmento de consumidor final se divide en dos: la gran mayoría que prefiere repuestos alternos por ser más asequibles (segmento que Guayaquil no atiende) y el nicho de consumidor final dispuesto a pagar más por un repuesto 100% original, siendo este último el cliente minorista estratégico y objetivo para la expansión en Guayaquil.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Esta es sensible al volumen de importación. El principal costo variable es el de la mercadería, que exige pedidos mínimos de \$50,000 debido a los altos costos por aduana y el 28% de aranceles. Los costos fijos incluyen el alquiler de locales, los salarios del personal (5 empleados) y los servicios básicos. El costo de Flete es recuperable, ya que se traslada directamente al cliente. Esta comprende entre \$8-\$10 diarios.</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Los clientes pagan por la autenticidad de los productos importados, y la disponibilidad inmediata ya que los pedidos son hechos una vez está confirmada la mercadería por importar (a través de un catálogo). La fuente de ingresos es netamente la venta de repuestos Hyundai/Kia. A los locales de la zona se le vende a un precio más barato que al consumidor final. Se dan descuentos entre el 5% y 10% dependiendo del cliente, y del volumen de la compra. 90% de estas ventas son a crédito y 10% al contado. En términos monetarios, la sucursal de Cuenca vende más, pero en Guayaquil el volumen es más alto.</p>			

El análisis del Business Model Canvas de HK Repuestos revela una estructura estratégica coherente que facilita la transición de un modelo puramente mayorista hacia uno de especialización minorista en el mercado de Guayaquil. La propuesta de valor se fundamenta en la seguridad y la especialización técnica, logrando diferenciar la oferta de repuestos 100% originales frente a la saturación de piezas alternas de baja durabilidad en la calle Ayacucho. Esta diferenciación se apoya en una segmentación vinculante que, mientras mantiene el volumen de ventas a través de locales mayoristas, capitaliza el nicho de usuarios finales dispuestos a pagar un precio premium por la garantía de fábrica.

La operatividad del modelo se refuerza mediante una estrategia omnicanal que integra la preventa digital vía WhatsApp con la renovación física del punto de venta, resolviendo así las barreras logísticas de movilidad y parqueo identificadas en la zona. Desde la perspectiva financiera, aunque el negocio enfrenta una estructura de costos sensible a los altos aranceles de importación (28%) y un elevado índice de ventas a crédito (90%), la apertura al mercado B2C representa una oportunidad crítica para mejorar la liquidez inmediata mediante cobros al contado y el uso de alianzas bancarias para financiamiento. En conclusión, el modelo es técnicamente viable al alinear los recursos intelectuales y la trayectoria de importación con una nueva infraestructura de cobro y una identidad visual agresiva, transformando una bodega de distribución en un centro de soluciones automotrices profesionalizado.

3.1.2 Plan Estratégico de Fortalecimiento Minorista: HK Repuestos

El objetivo central es la transición hacia un modelo híbrido que capture el margen del consumidor final sin descuidar la base mayorista, apalancándose en la especialización de las marcas Hyundai y Kia. HK Repuestos no ha establecido su misión y visión por lo que se proponen los siguientes:

Misión

"Proveer seguridad y confianza a los propietarios de vehículos Hyundai y Kia en el mercado ecuatoriano, garantizando la continuidad operativa de sus unidades mediante la comercialización de repuestos 100% originales. Nos enfocamos en ofrecer una asesoría técnica especializada y precios competitivos de importación directa, facilitando soluciones integrales que aseguren la durabilidad y el rendimiento óptimo de cada vehículo".

Visión

"Para el año 2030, consolidarnos como el referente principal en la distribución minorista y mayorista de repuestos originales para las marcas Hyundai y Kia en Guayaquil y la región costa. Aspiramos a transformar la experiencia de compra tradicional del sector mediante la innovación en canales digitales, la profesionalización del punto de venta y una sólida red de beneficios financieros que nos posicione como el aliado estratégico número uno del consumidor final y el sector automotriz".

Así mismo, luego del análisis situacional, se establece el siguiente análisis FODA:

Ilustración 7

Análisis FODA de HK Repuestos. Elaborado con la herramienta Canvas.

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	Debilidades <ul style="list-style-type: none">Fachada sobria y señalética con poca jerarquía que no logra captar la atención del flujo vehicular frente a la competencia.Alta dependencia de ventas a crédito (90%), lo que puede comprometer la liquidez para nuevas importaciones.Percepción del local como una "bodega" cerrada en lugar de un centro de atención al cliente profesional.Al no manejar repuestos alternos, se pierde el segmento masivo que prioriza el ahorro inmediato.	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">Nicho de propietarios de vehículos que prefieren invertir en repuestos originales para evitar reparaciones recurrentes.Uso de WhatsApp y redes sociales para captar clientes antes de que lleguen a la zona de conflicto logístico.Implementación de diferidos y meses sin intereses para facilitar la compra de repuestos de alto costo.Presencia en la calle Ayacucho, el centro neurálgico de repuestos con mayor tráfico en Guayaquil.
Análisis externo	Amenazas <ul style="list-style-type: none">Grave falta de parqueo y congestión en la calle Ayacucho que ahuyenta al cliente minorista.Competencia Agresiva: Presencia de locales con fachadas de alto impacto y ofertas de repuestos alternos mucho más económicos.Carga Impositiva: Aranceles de importación elevados (28%) que encarecen el precio final del producto original.Cooperación Competitiva en la Zona: Red de vendedores aledaños que desvían al cliente si el producto no está visible en el primer mostrador.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">Enfoque exclusivo en marcas de alta demanda en el parque automotor ecuatoriano (Hyundai y Kia).Stock compuesto por repuestos 100% originales, eliminando la incertidumbre del cliente sobre la durabilidad.Capacidad de importar directamente desde Corea y Singapur, lo que permite ofrecer precios competitivos frente a concesionarios.Años de trayectoria y conocimiento técnico especializado del administrador y el personal operativo.

Objetivos del Plan Estratégico

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las ventas minoristas (B2C) en la sucursal de Guayaquil de HK Repuestos, mediante la optimización del punto de venta, la digitalización de la atención y la creación de ventajas financieras, logrando un posicionamiento sólido frente a la competencia de repuestos alternos en el sector de la calle Ayacucho.

Objetivos Específicos

- Incremento de Participación en el Mercado Minorista
- Optimización del Posicionamiento Visual y Físico
- Digitalización y Reducción de Fricción Logística
- Facilitación de Acceso Financiero
- Fidelización y Asesoría Técnica

La implementación del plan estratégico para HK Repuestos inicia con una reingeniería de la imagen corporativa, orientada a cumplir el objetivo de ejecutar la remodelación de la fachada y señalética en un plazo de cuatro meses. Esta fase contempla el rediseño de la identidad visual y la instalación de elementos de alto impacto que incrementen el tráfico de clientes pasantes en un 15%, atacando directamente la debilidad de baja visibilidad detectada en el diagnóstico. Paralelamente, se activará la estrategia de digitalización para migrar el 30% de las consultas a WhatsApp Business, lo que permitirá reducir el tiempo de espera en mostrador a menos de cinco minutos; esta acción es fundamental para mitigar la amenaza de falta de parqueo en la calle Ayacucho, facilitando que el cliente gestione su disponibilidad de forma remota.

Posteriormente, y con el fin de alcanzar la meta de incrementar el volumen de ventas minoristas en un 20%, se procederá con la formalización de alianzas estratégicas con al

menos dos instituciones bancarias. Esta táctica permitirá ofrecer planes de financiamiento de 3 a 6 meses sin intereses, logrando que el repuesto original sea económicamente accesible frente a las opciones alternas y reduciendo la dependencia de las ventas a crédito mayorista que actualmente representan el 90% de la facturación. Finalmente, el plan se consolida mediante la profesionalización del servicio al cliente, donde se busca alcanzar un índice de satisfacción del 90% a través de la capacitación del personal en protocolos de asesoría técnica experta. Este ciclo se cierra con la aplicación de encuestas digitales post-venta, alineado con la misión y visión de crecimiento para la sucursal de Guayaquil.

Ruta de acción

Tabla 5

Ruta de acción para el plan estratégico propuesto para HK Repuestos

Estrategia	Táctica / Actividad	Recursos Necesarios	Plazo
E1. Reingeniería de Imagen y Fachada	Rediseño de fachada con letreros LED de alta visibilidad para las marcas Hyundai/Kia y vitrinas de vidrio para exhibición de piezas críticas.	Diseñador gráfico, presupuesto de remodelación, permisos municipales.	Mes 1 - 3
E2. Optimización del Canal Digital	Implementación de catálogo en WhatsApp Business segmentada por dueños de autos en Guayaquil.	Teléfono corporativo, administrador de redes, presupuesto publicitario (\$200/mes).	Mes 1 (Permanente)
E3. Facilidades de Pago Minorista	Gestión de convenios con bancos locales para activar terminales de cobro con opción a meses sin intereses.	Documentación legal de HK, convenios bancarios, terminales POS.	Mes 2 - 4
E4. Profesionalización del Servicio	Capacitación al personal de mostrador en técnicas de "Venta Consultiva" y manejo de objeciones (Original vs. Alternativo).	Manual de protocolos de atención, tiempo de capacitación del personal.	Mes 2
E5. Gestión Logística de Retiro Rápido	Habilitar un área de "Pick-up" rápido para pedidos confirmados vía WhatsApp, minimizando la necesidad de parqueo prolongado.	Señalética interna, optimización del área de despacho.	Mes 3

Este plan de acción revela una planificación operativa altamente coherente, diseñada para transformar el modelo de negocio de HK Repuestos mediante la sincronización de sus dimensiones física, digital y financiera. La estrategia de reingeniería de imagen (E1) y la optimización del canal digital (E2) actúan como el motor de atracción, donde la renovación

de la fachada capta el tráfico vehicular de la calle Ayacucho mientras que la pauta segmentada en redes sociales intercepta al cliente antes de su movilización. Este enfoque omnicanal se complementa con la gestión de retiro rápido (E5), una táctica crítica que resuelve la barrera logística de la falta de parqueo al permitir transacciones ágiles que reducen el tiempo de estancia del cliente en la zona.

Desde una perspectiva de conversión y cierre de ventas, el plan integra de manera efectiva la profesionalización del servicio (E4) con las facilidades de pago (E3). Al capacitar al personal en venta consultiva, se dota al equipo de las herramientas técnicas para defender la superioridad del repuesto original frente al alternativo, mientras que los convenios bancarios eliminan la resistencia económica mediante el financiamiento. Esta secuencia operativa, distribuida en un cronograma progresivo de cuatro meses, asegura que cada recurso invertido—desde los \$200 mensuales en publicidad hasta el tiempo de capacitación— esté alineado con el objetivo de elevar el margen de contribución del segmento minorista y fortalecer la presencia de la marca en el competitivo mercado automotriz de Guayaquil.

Por otro lado, con la finalidad de medir los resultados obtenidos, se sugieren las siguientes métricas de desempeño:

- **KPIs de Ventas y Financiamiento (Objetivo: Crecimiento B2C)**

Tasa de Crecimiento de Ventas Minoristas: Porcentaje de aumento mensual en la facturación del segmento B2C en comparación con el mes anterior. (Meta: +20% anual).

Ticket Promedio Minorista: Valor promedio de cada compra realizada por consumidores finales. Ayuda a medir si los clientes están llevando más piezas gracias a la asesoría.

Ratio de Conversión de Financiamiento: Porcentaje de ventas minoristas realizadas mediante convenios bancarios (meses sin intereses) sobre el total de ventas B2C.

- **KPIs de Visibilidad y Atracción (Objetivo: Impacto en Fachada)**

Tasa de Tráfico de Clientes Pasantes: Número de clientes que ingresan al local mencionando que lo vieron al pasar, dividido para el total de ingresos diarios.

Costo de Adquisición de Cliente (CAC) Digital: Inversión mensual en pauta de WhatsApp/Redes Sociales dividido para el número de clientes nuevos que compraron por esa vía. (Meta: < \$5 por cliente).

- **KPIs de Eficiencia Digital y Logística (Objetivo: WhatsApp y Pick-up)**

Índice de Preventa Digital: Porcentaje de ventas totales que se iniciaron y coordinaron vía WhatsApp antes de que el cliente llegara al local. (Meta: 30%).

Tiempo Promedio de Entrega (Pick-up): Tiempo transcurrido desde que el cliente llega al local hasta que se retira con su pedido ya facturado vía digital. (Meta: < 5 minutos).

- **KPIs de Calidad y Servicio (Objetivo: Profesionalización)**

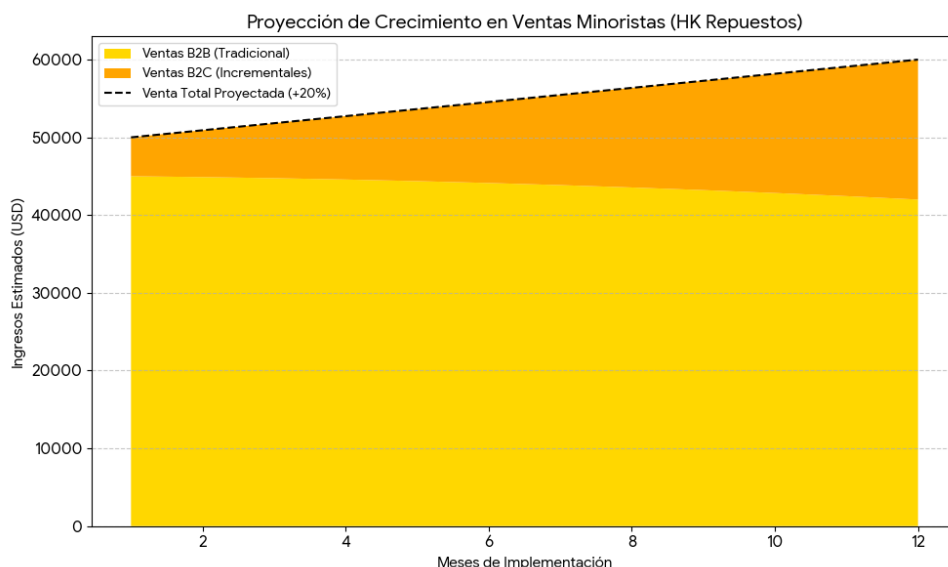
Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT): Calificación promedio obtenida en las encuestas postventa enviadas por WhatsApp (escala del 1 al 5). (Meta: 4.5/5 o 90%).

Tasa de Objeciones Resueltas: Porcentaje de clientes que preguntaron por un repuesto "alternativo" pero terminaron comprando el "original" tras la asesoría técnica.

Resultados esperados

Ilustración 8

Proyección de crecimiento de ventas minoristas



La proyección de ingresos para el primer año de implementación demuestra una trayectoria de crecimiento sostenido, alcanzando un incremento del 20% en la facturación total al cierre del duodécimo mes. Como se observa en la figura, el éxito de este pronóstico no reside en una expansión agresiva del volumen mayorista tradicional (B2B), el cual se mantiene como una base operativa estable, sino en la captura estratégica del segmento minorista (B2C). Al integrar herramientas de visibilidad física y canales de preventa digital, el modelo proyecta una transición en el mix de ventas donde el canal minorista triplica su participación. Financieramente, este desplazamiento es crítico, ya que permite sustituir transacciones de bajo margen y alto riesgo crediticio por ventas directas con un margen de utilidad superior (20%) y una mejora en la liquidez inmediata del 45%. En consecuencia, la curva de crecimiento total valida que la diversificación del perfil de cliente es el motor principal para elevar el margen promedio del negocio del 11% al 13.5%, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de HK Repuestos sin necesidad de una inversión masiva en nuevo inventario

CAPÍTULO 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se concluye que el fortalecimiento de las ventas minoristas es la vía más efectiva para mejorar la rentabilidad de HK Repuestos. La transición de un modelo predominantemente mayorista (90% crédito) a uno híbrido permite capturar un margen de utilidad superior (del 10% al 20%) sin incrementar proporcionalmente los costos operativos.
- La implementación de canales digitales (WhatsApp Business) y la reingeniería visual actúan como catalizadores de liquidez. El análisis demuestra que la captura del nicho B2C reduce la dependencia del crédito externo, logrando una inyección de flujo de caja inmediato-estimada en un 45%, lo que blindará a la empresa ante fluctuaciones arancelarias.
- El proyecto confirma que la empresa cuenta con el inventario necesario (+1,100 ítems) para expandirse. El crecimiento proyectado del 20% no depende de una compra masiva de nueva mercadería, sino de una gestión logística más eficiente (Pick-up rápido) y una comunicación técnica que posicione el valor de la originalidad sobre el precio de los repuestos alternos.

Recomendaciones

- Se recomienda priorizar la renovación de la fachada con señalética LED y vitrinas de exhibición en la calle Ayacucho. Esta acción es crítica para convertir el flujo vehicular pasivo en clientes potenciales de mostrador, compensando las barreras actuales de parqueo.
- Para mitigar la barrera del precio en el segmento B2C, es imperativo gestionar convenios para pagos con tarjeta de crédito y meses sin intereses. Esto facilitará la

decisión de compra del cliente minorista que prioriza la garantía de fábrica, pero posee un presupuesto limitado.

- Es fundamental capacitar al personal en protocolos de atención que trasciendan el despacho técnico. El vendedor debe actuar como un asesor que resalte la relación costo-beneficio del repuesto original, asegurando que la experiencia de compra en HK Repuestos se diferencie de la informalidad del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2016). *Anuario: 70 años de camino*.
Obtenido de aede.net: <https://aeade.net/wp-content/uploads/2016/11/ANUARIO-2015.pdf>
- Bello, E. (1 de Septiembre de 2021). *Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso*. Obtenido de IEBS Business School: <https://www.iebschool.com/hub/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/>
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. (2025). *Boletín Parque Automotriz Circulante*.
Obtenido de CINAIE: https://www.cinae.org.ec/wp-content/uploads/2025/09/Parque_automotor_jun25-3.pdf
- Castilla-La Mancha. (2025). *PLAN ESTRATÉGICO COMERCIO MINORISTA CASTILLA - LA MANCHA*. Obtenido de; <https://participacion.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/inicio/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20COMERCIO%20MINORISTA%20CLM%202025-2029.pdf>
- CFI TEAM. (s.f.). *Market Positioning*. Obtenido de CFI: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-positioning/>
- El Universo. (2021). *Las 31 cuadras de la calle Ayacucho y sus alrededores están reactivados, y la venta de repuestos se mueve*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/comunidad/las-31-cuadras-de-la-calle-ayacucho-y-sus-alrededores-estan-reactivados-y-la-venta-de-repuestos-se-mueve-nota/>
- Escuela de Negocios de la UE. (s.f.). *¿Qué es BMC? Explicación del Business Model Canvas*. Obtenido de EU Business School: <https://www.euruni-edu.translate.goog/blog/what->

- is-bmc-the-business-model-canvas-explained/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- INEC. (2023). *Vehículos matriculados*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](https://www.ecuadorencifras.gob.ec):
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/vehiculos-matriculados/>
- Infinitia Industrial Consulting. (24 de Mayo de 2022). *¿Qué es un modelo de negocio? Tipos y peculiaridades*. Obtenido de [infinitiaresearch.com](https://www.infinitiaresearch.com):
<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/que-es-modelo-negocio-tipos/>
- López, V. (07 de Agosto de 2025). *Los autos más vendidos en Ecuador: cifras y sorpresas hasta julio 2025*. Obtenido de [Diario Expreso](https://www.expreso.ec):
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/los-autos-mas-vendidos-en-ecuador-cifras-y-sorpresas-hasta-julio-2025-252666.html>
- Moreno, G. (22 de Septiembre de 2025). *Sector automotriz en Ecuador 2025: cifras sobre la economía nacional*. Obtenido de [Fideval](https://www.fideval.com): <https://www.fideval.com/blog/4/sector-automotriz-en-ecuador-lo-que-revelan-cifras-2025-sobre-la-economia-nacional/>
- Olivar, N. (2020). *El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas*. Obtenido de [Redalyc.org](https://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Ortega, J. (Octubre de 2005). *ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTOR ECUATORIANO*. Obtenido de contenido.bce.fin.ec:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae50.pdf>
- Proaño, R., & Soriano, O. (2021). *GESTION DEL INVENTARIO Y SOSTENTABILIDAD DEL CONGOMERADO DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE LA CALLE AYACUCHO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de dspace.ups.edu.ec:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20740/1/UPS-GT003336.pdf>

Ramos, D. (Mayo de 2024). *PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES “PUEBLOS UNIDOS*. Obtenido de repositorio.pude.edu.ec:

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/806c1a2a-6764-4af7-9a02-9f42c24a2236/content>

Redacción Expreso. (25 de Septiembre de 2025). *Antigüedad de autos en Ecuador: el 60% tiene más de 10 años de uso*. Obtenido de Diario el Expreso: <https://www.expreso.ec/ciencia-y-tecnologia/antigüedad-de-autos-en-ecuador-el-60-tiene-mas-de-10-anos-de-uso-259138.html>

Somanathan, S. (20 de Septiembre de 2024). *12 modelos y marcos de planificación estratégica para su empresa*. Obtenido de ClickUp: https://clickup.com/es-ES/blog/214636/modelos-de-gestion-estrategica?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=gs_cpc_latam_nc_nb_trial_all-devices_troas_lp_x_all-departments_x_conglomerate_sp_nb&utm_content=spanish-all-countries_kw-target_text_x_all

Tapia, e. (7 de Agosto de 2025). *Carros coreanos llegarán con menos impuestos a Ecuador por nuevo acuerdo comercial, ¿cuáles son los más demandados?* Obtenido de primicias.ec: <https://www.primicias.ec/economia/carros-corea-precios-bajos-impuesto-nuevo-acuerdo-comercial-102492/>

UBITS Team. (26 de Septiembre de 2024). *¿Cómo hacer un plan estratégico empresarial?* Obtenido de UBITS: <https://ubits.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-empresarial>

Valiente, M. (01 de Septiembre de 2018). *En la Ayacucho encuentras repuestos nuevos y casi nuevos*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cronica/1/calle-ayacucho-repuestos-carros-guayaquil>

ANEXOS

Ilustración 9

Fachada de HK Repuestos, sucursal Guayaquil. Babahoyo entre Ayacucho y Huancavilca.



Ilustración 10

Local de repuestos sobre la calle Ayacucho.

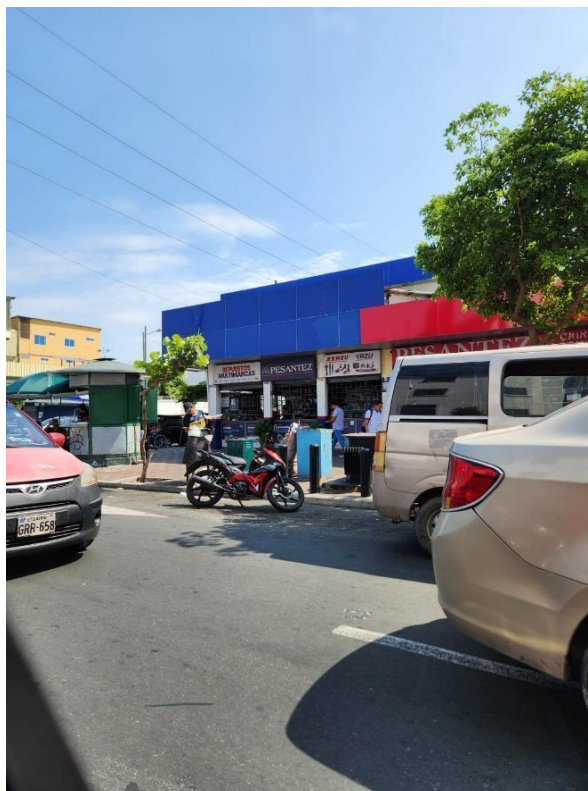


Ilustración 11

Stock dentro del local de HK en Guayaquil.



Ilustración 12

Empleado en mostrador.



- **Modelo de preguntas para entrevista a Taxistas/Mecánicos**

1. ¿Se considera usted un comprador frecuente de repuestos?
2. ¿Cuál es la marca/modelo del vehículo que compra/repara con más frecuencia?
3. ¿Al momento de necesitar un repuesto, cuál es el lugar/zona que se le viene a la mente?
4. ¿Recorre algunos lugares al momento de necesitar un repuesto o acude a uno en específico?
5. ¿Cuál es el tiempo estimado que le tomó encontrar el repuesto que necesita?
6. ¿Compra repuestos originales o alternos?
7. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de comprar un repuesto?
Calidad/precio/ originalidad/ disponibilidad inmediata.
8. ¿Si no encuentra el repuesto, qué suele hacer? ¿Espera la llegada de este desde otro local o se acerca a otros locales?
9. ¿Prefiere preguntar desde su vehículo o se dirige al local? ¿Cuál es la razón?
10. ¿Le resulta fácil estacionarse en la zona donde compra sus repuestos?
11. ¿Suele negociar precios?
12. ¿Ha notado la diferencia de precios entre locales?

Entrevista 1

Perfil: Mecánico automotriz

Transcripción de entrevista

Estudiante: Buenas noches, por favor, ¿me podría indicar su nombre?

Entrevistado: Mi nombre es Fidel Sandoval Gamboa.

Estudiante: ¿Hace qué tiempo usted lleva trabajando como mecánico?

Entrevistado: Ya tengo 25 años.

Estudiante: Ok, a continuación, le haré unas preguntas que serán dadas para un tema de tesis, para un proyecto.

Estudiante: ¿Usted se considera un comprador frecuente de repuestos?

Entrevistado: Sí.

Estudiante: ¿Cuál es la marca o modelo de vehículo que más compra con frecuencia los repuestos?

Entrevistado: Chevrolet, Renault, Skoda.

Estudiante: Al momento de necesitar un repuesto, ¿cuál es el primer lugar que se le viene a la mente para poder comprarlos?

Entrevistado: El local es autorizado, por ejemplo, GM autorizado de Chevrolet, Mundo Escola de la Hyundai, todos esos lugares.

Estudiante: ¿Recorre algunos lugares o acude a uno en específico?

Entrevistado: Acudir al específico porque da garantía. Hay locales que no dan garantías.

Estudiante: ¿Cuál es el tiempo estimado que le tomó encontrar un repuesto?

Entrevistado: Dos horas a tres horas.

Estudiante: ¿Prefiere repuestos originales o alternos?

Entrevistado: Prefiero originalidad porque los alternos se dañan y es una desventaja para mí como mecánico.

Estudiante: ¿Qué es lo más importante al comprar un repuesto?

Entrevistado: Precio y originalidad.

Estudiante: Si no encuentra el repuesto, ¿qué hace?

Entrevistado: Me acerco a otros locales autorizados, a veces más caros, pero siempre originales.

Estudiante: ¿Cuenta con vehículo para movilizarse?

Entrevistado: Sí, cuento con una moto.

Estudiante: ¿Suele negociar precios?

Entrevistado: Sí, se negocia a veces porque elevan el precio.

Estudiante: ¿Ha notado diferencia de precios entre locales?

Entrevistado: Sí.

Estudiante: Muchas gracias por su tiempo.

Entrevistado: Gracias a usted por la entrevista.

Entrevista 2

Perfil: Chofer / Taxista

Transcripción de entrevista

Estudiante: Hola, mucho gusto. Por favor, ¿me puede indicar su nombre completo?

Entrevistado: Buenas noches. Mi nombre completo es Cristian Alberto Villafuerte Villa.

Estudiante: ¿A qué se dedica usted?

Entrevistado: Yo me dedico... soy chofer. Me dedico a "taxiar". Alquilo un carro para laborar y trabajo con llamadas y con una aplicación.

Estudiante: Estas preguntas son para uso de una titulación, ¿ok?

Entrevistado: Ok.

Estudiante: ¿Usted se considera un comprador frecuente de repuestos?

Entrevistado: A veces, cuando el carrito se daña.

Estudiante: ¿Qué marca o modelo de vehículo utiliza?

Entrevistado: Chevrolet Joy.

Estudiante: ¿Qué lugar se le viene a la mente al necesitar un repuesto?

Entrevistado: Motorcito, por Guayacanes y Saúl, donde se venden repuestos.

Estudiante: ¿Recorre varios locales o acude a uno específico?

Entrevistado: Recorrer algunos lugares y comparo precios.

Estudiante: ¿Cuánto tiempo le tomó encontrar un repuesto?

Entrevistado: 25 minutos a media hora.

Estudiante: ¿Compra repuestos originales o genéricos?

Entrevistado: Original. Genérico no.

Estudiante: ¿Qué es lo más importante al comprar un repuesto?

Entrevistado: El precio, la calidad y que sea original, porque el genérico se daña rápido.

Estudiante: Si no encuentra el repuesto, ¿qué hace?

Entrevistado: Espero o voy a otro local a preguntar si hay el original.

Estudiante: ¿Baja del vehículo para consultar precios?

Entrevistado: Sí, me bajo y recorro.

Estudiante: ¿Le resulta fácil estacionarse?

Entrevistado: Sí, hay parqueo.

Estudiante: ¿Suele negociar precios?

Entrevistado: Sí, negocio. A veces me bajan 5 u 8 dólares.

Estudiante: ¿Ha notado diferencias de precios entre locales?

Entrevistado: Sí, hay mucha diferencia.

Estudiante: Muchas gracias por su tiempo.

Entrevistado: De nada, estamos a los órdenes.