



**PROYECTO DE TITULACIÓN:**

**Alternativas de diversificación de oferta para una empresa de blindaje automotriz en la ciudad de Guayaquil.**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Presentado por:**

Aracely Baque Pin

Jessica Cevallos Alfonso

**Guayaquil – Ecuador**

**2026**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a mis padres, por ser mi ejemplo de fortaleza, esfuerzo y perseverancia, A mi esposo, por su comprensión, amor y compañía en cada momento de este proceso, A mis hijos, quienes con su amor, alegría y ternura me recordaron cada día la importancia de luchar por mis metas.

Extiendo también mi gratitud a mis docentes y compañeros de la Maestría en Economía y Dirección de Empresas de la ESPOL, por haber compartido conocimientos, experiencias y valiosas enseñanzas que enriquecieron mi formación académica y personal.

Este logro no es solo mío, sino de todas las personas que me acompañaron y creyeron en mí durante este camino. A todos, gracias por ser parte de esta etapa tan significativa en mi vida.

### **Aracely Baque**

A mis hijos, por ser mi fuente constante de motivación y la razón más profunda de cada logro alcanzado. Su paciencia, comprensión y amor incondicional me inspiraron a culminar esta etapa con perseverancia y dedicación.

A mi esposo, por su valioso apoyo, comprensión y constante estímulo para continuar avanzando. Su confianza en mis capacidades fue un pilar fundamental durante este proceso académico.

A mis padres, por inculcarme desde siempre el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la superación personal. Su ejemplo y guía han sido la base sobre la cual he construido cada uno de mis propósitos y metas.

A la empresa BlinRep, por su compromiso y apertura a la investigación que hicieron posible este proyecto.

### **Jessica Cevallos Alfonso**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y salud necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, por ser mi guía, mi ejemplo y el pilar fundamental de mis valores. Su amor y esfuerzo me impulsan a seguir superándome cada día.

A mi esposo, por su constante apoyo, comprensión y por creer siempre en mis capacidades, aun cuando el camino se volvía difícil.

Y con todo mi amor, a mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y la razón más grande para alcanzar cada meta. Este logro es también para ustedes, con la esperanza de que vean en mí que los sueños se pueden cumplir con esfuerzo, dedicación y fe.

### **Aracely Baque**

Dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarme con su luz en cada paso de este proceso. Sin Su voluntad y bendición, este logro no habría sido posible.

A mis padres, cuyo amor, ejemplo y valores han sido el cimiento de todo lo que soy. En cada esfuerzo y meta alcanzada se refleja su dedicación y fe en mí.

A mis hijos, porque en ellos encuentro la razón más profunda para seguir creciendo. Su amor y presencia me inspiran a ser mejor cada día y a demostrar que todo sacrificio vale la pena.

Y a mi querido esposo, compañero de vida, por su comprensión, apoyo constante y aliento en los momentos de mayor desafío. Este logro también es suyo, porque caminamos juntos hacia cada meta cumplida.

### **Jessica Cevallos Alfonso**

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Ronald Campoverde, Ph. D.**

**Tutor**

---

**Holger Barriga Medina**

**Evaluador 1**

---

**Mary Jovanna Rivadeneira Morales**

**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros (Aracely Baque Pin y Jessica Cevallos Alfonso) 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. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre 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 a 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, 30 de Enero de 2026

Aracely Baque Pin

Jessica Cevallos Alfonso

*Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.*

*Fecha de sustentación:*

## Alternativas de diversificación de oferta para una empresa de blindaje automotriz en la ciudad de Guayaquil.

Aracely BAQUE PIN y Jessica CEVALLOS ALFONSO

### Palabras clave:

Diversificación comercial, repuestos automotrices, plan de negocio, parque vehicular, Guayaquil

**Resumen:** BlinRep S.A.S. es una empresa familiar de Guayaquil cuya actividad económica es el blindaje de vehículos, pero desde mediados de 2024 la demanda de este servicio viene cayendo fuertemente por diversos motivos como: el alza de impuestos, los costos de operación y la situación económica que ha frenado a muchos clientes. Frente a este escenario, los socios vieron la necesidad de buscar otra fuente de ingresos y pensaron en los repuestos automotrices, como un mercado que sigue activo porque el parque vehicular crece y siempre necesita mantenimiento. Bajo este contexto, el caso de negocio analiza esa decisión de diversificación con base en el estudio de mercado hecho a 94 clientes, el contexto del sector automotor y la opinión de los principales actores de la empresa. En consecuencia, el trabajo sigue la dinámica de una metodología basada en el Caso de Negocio de Harvard, a fin de presentar los problemas, las alternativas y la mejor opción para que la compañía pueda sostenerse y crecer con esta nueva línea de negocios, determinando su viabilidad económica y operativa.

**Códigos JEL:** M10, M13, L62, L81

### Key words:

Business diversification, automotive parts, business plan, vehicle fleet, Guayaquil

**Abstract:** BlinRep S.A.S. is a family business in Guayaquil whose economic activity is vehicle armoring, but since mid-2024, demand for this service has been falling sharply for various reasons, such as tax increases, operating costs, and the economic situation, which has slowed down many customers. Faced with this scenario, the partners saw the need to find another source of income and thought of automotive parts as a market that remains active because the vehicle fleet is growing and always needs maintenance. In this context, the business case analyzes this diversification decision based on a market study of 94 customers, the context of the automotive sector, and the opinion of the company's main stakeholders. Consequently, the work follows the dynamics of a methodology based on the Harvard Business Case, to present the problems, alternatives, and best option for the company to sustain itself and grow with this new line of business, determining its economic and operational viability.

## 1. Definición de la oportunidad

El sector automotor ecuatoriano es uno de los motores económicos más importantes del país (América Economía, 2025). En 2024, generó más de 106.000 plazas de empleo directo, con una concentración fuerte en áreas como mantenimiento y reparación de vehículos con 64.192 trabajadores; y venta de partes, piezas y accesorios con 15.007 trabajadores (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2025). Esta situación deja en evidencia que, aunque la venta de autos nuevos haya bajado, el parque automotor sigue creciendo y requiere atención permanente, razón por la cual, se mantiene viva la demanda por servicios técnicos, repuestos y soluciones rápidas.

Pero también hay que ser claros, dado que el año 2024 fue muy duro para el sector. Las ventas de vehículos nuevos cayeron un 18,2 % frente al año anterior, llegando a cifras similares a las de 2017 (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2025); y esta caída no se dio por casualidad, sino que fue una combinación de diversos factores exógenos como: el alza del IVA al 15 % (Vélez, 2024), la inseguridad que golpeó a muchas ciudades (incluyendo Guayaquil), la crisis energética con racionamientos de luz que paralizaron operaciones por más de 14 horas (Mella, 2024), y un consumo interno golpeado por la incertidumbre económica (Banco Central del Ecuador, 2024). Sin lugar a duda, todo eso frenó las decisiones de compra de muchas personas, tanto a nivel familiar como empresarial.

A esto se suma otro dato clave, y es que la fabricación nacional de vehículos cayó un 23 %, mientras que la facturación del segmento G45 (Castillo, 2023); aquí se incluye comercio y reparación de autos y motos; y este sector bajó un 10 % entre 2023 y 2024 (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2024). Sin embargo, a pesar de estos retrocesos, el sector sigue moviendo millones, pues, solo en 2024 el G45 facturó más de 8.824 millones de dólares (Ver Tabla 1); por tanto, se puede decir que hay menos compra de vehículos nuevos, pero sí una alta demanda de mantenimiento, reparación y venta de repuestos (Huamaní et al., 2022). Y si a eso se suma que Guayaquil es uno de los mercados más fuertes por su tamaño, densidad vehicular y nivel de actividad comercial (ESPOL, 2025), entonces se está hablando de una oportunidad real para quienes ofrecen soluciones postventa.

**Tabla 1.**  
*Facturación del sector automotor ecuatoriano en millones de dólares*

<b>VENTAS TOTALES MAS EXPORTACIONES</b>	<b>2022</b> Ene - Dic	<b>2023</b> Ene - Dic	<b>2024</b> Ene - Dic	<b>Variación ENE - DIC 2024/2023</b>	
TOTAL FACTURACION	229.361	237.193	242.442	↑	2%
(C) INDUSTRIA MANUFACTURERA Y (G) COMERCIO	137.548	137.262	144.092	↑	5%
C-29 FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES	793	892	683	↓	-23%
G-45 COMERCIO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	9.716	9.761	8.824	↓	-10%
<b>C29 + G45</b>	<b>10.509</b>	<b>10.653</b>	<b>9.507</b>	<b>↓</b>	<b>-11%</b>

Fuente: SRI / AEDE (2025)

En este contexto, se analiza el caso de la empresa “BlinRep S.A.S.”, que es una empresa familiar ubicada en Guayaquil, originalmente enfocada en el blindaje de vehículos para clientes particulares y flotas pequeñas. Durante los primeros años, el servicio tuvo buena acogida. Sin embargo, en 2024, el negocio comenzó a mostrar señales claras de declive financiero, en especial porque la demanda de blindaje disminuyó por varios factores externos. Entre los factores que se pueden mencionar, está el incremento del IVA al 15 % (Vélez, 2024), los cortes de energía y una baja general en el consumo afectaron directamente a sus ingresos. La empresa sintió el impacto en situaciones como: menos pedidos, aumento en los costos operativos, y un stock de materiales que empezó a moverse más lento de lo habitual.

Por esta razón, los socios de la compañía identificaron la necesidad de diversificar el modelo de negocio, aprovechando los recursos ya existentes, y apostarle a uno que tuviera más movimiento a fin de generar flujo de efectivo constante. Fue así como surgió la idea de incorporar la venta de repuestos automotrices como nueva línea comercial, dirigida inicialmente a los mismos clientes. De hecho, se llevó a cabo un estudio de mercado a un grupo de 94 clientes (los resultados completos se incluyen en el Apéndice B), quienes revelaron disposición a comprar repuestos si se ofrecía buen servicio y entrega rápida.

A partir de dicho estudio, se identificaron piezas de alta rotación como las más demandadas: filtros de aceite, gasolina y aire acondicionado; frenos, discos, pastillas y tambores. Inclusive, el estudio reveló que Chevrolet y Kia lideran con el 32,6% y 19,6% respectivamente, lo cual orienta el stock ideal de repuestos hacia marcas de alta rotación y presencia en el mercado local. Además, existe un espacio para complementar lo físico con lo digital, pues, muchos clientes estarían dispuestos a comprar repuestos online si se garantiza seguridad y entrega eficiente (Garzón et al., 2020). Todo esto lleva a ver la diversificación no como un cambio forzado, sino como una oportunidad real, construida sobre lo que ya existe y lo que el mercado está pidiendo.

En este sentido, el cliente objetivo de BlinRep S.A.S. no solo busca repuestos, sino soluciones rápidas, confiables y con asesoría técnica. Su necesidad insatisfecha está en encontrar un proveedor que combine disponibilidad inmediata con atención personalizada, algo que la competencia actual no siempre garantiza. Para Martínez y Dutrénit (2019) atender a este perfil es clave para que la estrategia de diversificación tenga éxito en un mercado altamente competitivo.

A esto se suman tendencias que fortalecen la oportunidad, como es el caso del comercio electrónico que, en Ecuador, alcanzó USD 5.500 millones en 2024 y sigue creciendo (Figura 1), lo que demuestra que cada vez más personas compran repuestos en línea, comparan precios y buscan soluciones rápidas (Ekos Negocios, 2025). También hay preferencia por productos de calidad media y alta, que ofrezcan durabilidad sin el costo elevado de piezas originales (Otero & Giraldo, 2023). En el sector automotriz, la adopción de plataformas digitales ha permitido que negocios combinen lo físico con lo online, respondiendo mejor a un consumidor que exige flexibilidad y seguridad en sus compras (Pinazo & Toledo, 2022).



Fuente: CECE (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico)

**Figura 1.** Crecimiento del e-commerce en Ecuador (2020 – 2023)

Fuente: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico

Estos resultados coinciden con investigaciones previas como la realizada por Lema y Díaz (2021), quienes mostraron que más del 60 % de los clientes estarían dispuestos a comprar repuestos en línea si se garantizan rapidez y garantía. También, Álvarez y Loor (2024) evidenciaron que negocios con modelos híbridos (físico y digital) lograron duplicar su facturación tras adaptarse al canal online. Por su parte, Enríquez y Nolivos (2024) concluyeron que la asesoría técnica personalizada y las entregas rápidas representan una ventaja competitiva clave en este mercado. Estos referentes confirman que diversificar hacia repuestos multimarca, con un componente digital, no solo es viable, sino que responde a lo que el consumidor actual está demandando.

Entonces, el principal problema de BlinRep S.A.S. es que el servicio de blindaje ha dejado de ser una prioridad para muchos clientes, y con ello, los ingresos del negocio se han visto afectados. Aunque la empresa mantiene una buena reputación, hoy por hoy opera con márgenes bajos y menor movimiento. La infraestructura está siendo subutilizada y el riesgo de depender de un solo tipo de servicio se ha hecho evidente.

A esto se suma la incertidumbre sobre el futuro del rubro, que depende de factores externos como la economía y la seguridad ciudadana (Banco Central del Ecuador, 2024). Por eso, continuar solo con blindaje ya no parece ser una opción sostenible. El negocio necesita una línea adicional que genere ingresos más estables, de manera frecuente y con menor sensibilidad al contexto (Chafla et al., 2022). La venta de repuestos se presenta como una alternativa lógica y viable, considerando el perfil de clientes, el crecimiento del parque automotor y la posibilidad de arrancar con productos de alta rotación y bajo riesgo.

Entonces, la situación actual de BlinRep S.A.S., abre la puerta a una oportunidad real de evolución como es diversificar el modelo de negocio hacia la venta de repuestos automotrices no solo responde a una necesidad financiera, sino también a un movimiento lógico en función del contexto del sector. Esto es importante porque la empresa ya cuenta con infraestructura, equipo humano y una base de clientes que puede ser aprovechada. Por ello, comercializar repuestos multimarca, especialmente de alta rotación, permitiría mantener ingresos constantes y ampliar el alcance del negocio.

Es así como, la oportunidad de BlinRep S.A.S. no se limita a mitigar la caída en la demanda del blindaje, sino que abre la posibilidad de construir una nueva línea comercial sostenible. El objetivo del caso de negocio es, por tanto, identificar la mejor alternativa para diversificar el modelo de negocio de la empresa hacia la venta de repuestos automotrices, combinando lo físico y lo digital, de manera que asegure ingresos constantes y un crecimiento más estable en el tiempo.

Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

Fecha de sustentación:

### 1.1. Identificación de objetivos y métricas.

El giro que está considerando BlinRep S.A.S. es una estrategia para volver a crecer de manera sostenible. Diversificar hacia la venta de repuestos tiene sentido, pero también implica alinear esa nueva dirección con lo que la empresa quiere lograr: seguir activa, generar ingresos estables, aprovechar sus capacidades actuales y mantener el vínculo con sus clientes. Con base en los hallazgos del estudio, se definieron los siguientes objetivos estratégicos (Ver Tabla 2):

1. Generar una nueva fuente de ingresos a través de la venta de repuestos.
2. Aprovechar mejor la infraestructura y el personal disponible.
3. Ampliar la oferta de valor a los clientes actuales y nuevos.
4. Reducir la dependencia económica del servicio de blindaje.

**Tabla 2.**  
*Objetivos y métricas*

<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>
1. Generar una nueva fuente de ingresos a través de la venta de repuestos automotrices en el primer año de implementación.	Monto mensual de ventas $\geq$ USD 10.000 en el mes 12.
2. Optimizar el uso de la infraestructura y del personal, adaptándolos para cubrir la nueva línea de negocio en un plazo de 6 meses.	% de ocupación operativa del local $\geq$ 80% y % de personal capacitado en nueva línea $\geq$ 70%.
3. Ampliar la oferta de valor hacia clientes actuales y nuevos, integrando un servicio físico y digital durante el primer año.	Número de clientes recurrentes en ambas líneas $\geq$ 150 al cierre del primer año.
4. Reducir la dependencia del blindaje, logrando que al menos el 30% de la facturación total provenga de repuestos en el segundo año.	% de participación de repuestos en ingresos totales $\geq$ 30%.

## 2. Generación de Alternativas

En esta sección se presentan las posibles estrategias de diversificación que BlinRep S.A.S. podría adoptar para fortalecer la sostenibilidad financiera de su negocio. Las alternativas se generan mediante una lluvia de ideas realizada en una reunión de trabajo con actores claves (Torres, 2014). Básicamente, el enfoque de estas alternativas es determinar qué giro de negocio puede ser más atractivo para diversificar los ingresos, a partir de una inversión razonable, con base a las exigencias del mercado; sin que eso implique salirse totalmente del sector automotor, y más bien aprovechar la base de datos de clientes que ya se tiene disponible.

Es así como, para identificar soluciones viables, la reunión se organizó con tres actores clave del negocio como son: la Gerente General, la Contadora y la Asesora comercial. Durante esta sesión se hizo una evaluación de los hallazgos del estudio de mercado y las limitaciones actuales del negocio. A partir de esta conversación se aplicó una lluvia de ideas abierta (Svenlin & Jusslin, 2023), en la que cada participante aportó desde su rol y experiencia. El objetivo fue proponer todas las ideas posibles, sin juzgar de entrada su viabilidad o costo. Posteriormente, las ideas fueron agrupadas por afinidad (González & Rodríguez, 2019), descartando aquellas que implicaban una inversión muy alta, alto riesgo o poca relación con las capacidades reales de la empresa. Este ejercicio permitió consolidar tres opciones concretas, incluyendo el *statu quo*, pero antes de ello, se describen todas las alternativas que se generaron.

1. Abrir un punto de venta físico con repuestos básicos.
2. Implementar una tienda virtual con entregas a domicilio.
3. Asociarse con proveedores para ventas en consignación.
4. Adaptar el local actual sin inversiones mayores.
5. Contratar nuevo personal para la nueva línea de negocio.
6. Capacitar al personal actual para atender ambas líneas.
7. No realizar cambios por ahora (mantener el servicio actual).
8. Vender repuestos solo a clientes del blindaje.
9. Invertir en campañas de marketing digital.
10. Ofrecer un servicio de mecánica y mantenimiento personalizados.

Para definir las tres alternativas finales, es importante mencionar que se descartó la opción de asociarse con proveedores en consignación porque habría generado dependencia y menor control sobre el inventario. La idea de contratar personal nuevo desde el inicio fue eliminada porque implicaba costos adicionales sin tener aún ingresos constantes de la nueva línea. También se descartó vender repuestos solo a clientes de blindaje, ya que el estudio reveló interés más amplio en el mercado general, lo que limitaba mucho la oportunidad de crecimiento. Después de agrupar ideas similares, se evaluaron los recursos necesarios para cada propuesta, por lo que se eliminaron las opciones con alta dependencia externa o que requerían una inversión inicial elevada. Para esto se usó un mapa de afinidad de la siguiente manera, como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Mapa de afinidad aplicado a BlinRep SAS.

Tras la primera sesión de trabajo, se generaron diez propuestas iniciales que fueron organizadas en cinco grupos temáticos: punto de venta físico, plataforma digital, estrategias de mercado, gestión interna y *statu quo*. Estas categorías facilitaron la comprensión general de las alternativas y permitieron identificar relaciones entre ellas. A continuación, las ideas fueron sometidas a un proceso de depuración, utilizando una matriz de valoración basada en la escala de Likert donde 1 = poco importante, 5 = muy importante (Barrera & Hinojosa, 2022). Los criterios considerados para esta evaluación fueron los siguientes:

- Facilidad de implementación: nivel de complejidad y tiempo necesario para ejecutar la alternativa.
- Inversión requerida: monto estimado necesario para poner en marcha la propuesta.
- Alineación con el cliente objetivo: grado en que la opción responde a las necesidades identificadas en el estudio de mercado.
- Potencial de ingresos: capacidad para generar rentabilidad y flujo constante en el corto y mediano plazo.

Cada alternativa fue calificada por los participantes, obteniendo una puntuación promedio ponderada que permitió clasificar su factibilidad. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
Matriz de valoración de alternativas

Crterios (Peso)	Venta física multimarca	Taller/Mecánica automotriz	Tienda virtual	Gestión Interna
Facilidad de implementación (0.25)	4	3	2	5
Inversión requerida (0.25)	3	2	3	5
Alineación con el cliente objetivo (0.25)	5	4	3	1
Potencial de ingresos (0.25)	4	5	3	1
<b>Puntaje ponderado total</b>	<b>4.00</b>	<b>3.50</b>	<b>2.75</b>	<b>3.00</b>

De acuerdo con la ponderación obtenida, se priorizaron las alternativas de venta física multimarca y taller de mecánica automotriz, quedando así dos opciones viables de cuatro, y el *statu quo* se mantuvo únicamente como escenario de comparación. Con esto ya se pudo definir concretamente las tres alternativas principales que se describen brevemente:

- 1. Alternativa 1. Venta física de repuestos multimarca:** Esta propuesta plantea la habilitación de un punto de venta dentro del local actual, utilizando una parte del espacio disponible como mini bodega y área de exhibición. La alternativa implicaría una inversión aproximada de \$ 15.000 - \$ 20.000 destinada a adecuaciones menores, estanterías y rotulación. Su ejecución estaría a cargo de la Gerente General con apoyo del área contable, y su implementación podría completarse en un plazo de tres meses. El personal actual sería capacitado en atención al cliente y gestión de inventarios. Esta alternativa permitiría captar flujo de caja inmediato y aprovechar la infraestructura existente, representando un ahorro significativo frente a la apertura de un nuevo local.
- 2. Alternativa 2. Apertura de un taller de mantenimiento y mecánica automotriz:** Esta opción propone ampliar el modelo de negocio mediante la creación de un taller de mantenimiento ligero que complemente la venta de repuestos. El proyecto incluiría servicios de cambio de aceite, frenos, suspensión y diagnóstico básico. Su implementación demandaría una inversión aproximada de \$ 30.000- \$ 35.000 para la adquisición de herramientas, equipamiento y capacitación técnica del personal. La ejecución estaría a cargo de la Gerente General con apoyo de un asesor externo especializado. Aunque requiere mayor inversión y tiempo (aproximadamente seis meses), ofrece un retorno más alto al integrar venta y servicio, generando fidelización de clientes y mayores márgenes de utilidad.

- 3. Alternativa 3. *Statu quo*: Mantener Negocio Actual:** Esta alternativa representa la continuidad del modelo actual sin implementar cambios estructurales. En la práctica, esta es la forma habitual en que la empresa ha respondido ante las fluctuaciones del mercado: reducir gastos, esperar la recuperación de la demanda y mantener operaciones básicas. No implica inversión, pero tampoco genera nuevas fuentes de ingresos ni mejora la eficiencia. Se la conserva únicamente como punto de referencia para comparar el impacto de las demás opciones.

De hecho, estas alternativas se consideraron pertinentes pues, en la encuesta se observó que los clientes valoran principalmente rapidez en la entrega, buena atención y disponibilidad de piezas de alta rotación (filtros, frenos, discos). Por eso:

- La Alternativa 1 (venta física multimarca) responde a quienes buscan atención presencial y disponibilidad inmediata.
- La Alternativa 2 (mantenimiento y mecánica automotriz) conecta con los clientes dispuestos a preservar y extender la vida útil de vehículo.
- La Alternativa 3 (*statu quo*) se deja como punto de comparación, pero no responde a estas necesidades, lo que refuerza el valor de las otras dos.

### 3. Análisis de Alternativas

Luego de delimitar las opciones de diversificación, se procede a su evaluación comparativa, utilizando el *statu quo* únicamente como línea base de referencia, ya que esta alternativa no cuenta con una inversión ni cambios específicos. En consecuencia, el análisis se realiza en dos planos complementarios. Desde la perspectiva financiera, cada alternativa se describe con detalle, en particular los supuestos de implementación como: alcance, cronograma, responsables, los costos de inversión (adecuaciones, equipamiento, inventario, permisos, marketing, capital de trabajo) y los flujos esperados (ventas, márgenes, gastos operativos), a un horizonte de evaluación de 3 años para poder calcular indicadores como: VAN, TIR, Payback y relación Beneficio/Costo (Burneo et al., 2016).

En el plano estratégico, se valora la contribución de cada opción a los objetivos establecidos en el capítulo 1, como nueva fuente de ingresos, mejor aprovechamiento de infraestructura y personal, ampliación de la oferta de valor y menor dependencia del blindaje, así como beneficios no financieros que incluyen temas de posicionamiento, fidelización y riesgos de ejecución. De esta forma, el capítulo presenta el desempeño integral de: (1) Venta física de repuestos multimarca y (2) Taller de mantenimiento y mecánica automotriz, contrastándolas contra el *statu quo* a modo de benchmarking. Al final, se resume la evidencia en una tabla de pros y contras y se selecciona la alternativa recomendada con su respectiva justificación.

Como primer punto, se estimaron los costos asociados a cada alternativa de diversificación. Estos valores incluyen inversión inicial, gastos operativos y costos indirectos necesarios para poner en marcha cada proyecto. En todos los casos, los montos fueron calculados considerando precios de mercado vigentes en Ecuador durante el año 2025. Además, se estableció un horizonte de evaluación de tres años, con una tasa de descuento del 12 %, equivalente al costo de oportunidad promedio de las pymes comerciales.

### Alternativa 1. Venta física de repuestos multimarca

Esta alternativa propone habilitar un punto de venta físico dentro del mismo local donde actualmente opera BlinRep S.A.S., aprovechando su ubicación estratégica y la infraestructura ya disponible. La propuesta consiste en diversificar la oferta del negocio incorporando la venta de repuestos multimarca para vehículos livianos, lo cual permitiría generar ingresos adicionales con un modelo de bajo riesgo y rápida ejecución.

Se utilizará una parte del espacio actual para acondicionar estanterías, vitrinas y un módulo de atención al cliente. No será necesario alquilar otro local ni contratar nuevo personal, ya que las actividades se manejarán con el equipo existente y apoyo de los socios. La inversión principal se enfocará en el inventario inicial, que incluye pastillas de freno, filtros, bujías, lubricantes y otros productos de alta rotación, seleccionados a partir del estudio de mercado realizado previamente. La selección de proveedores se hará con base en las relaciones ya existentes con distribuidores del sector automotriz, lo cual facilita los tiempos de entrega y mejora las condiciones comerciales.

En cuanto a la promoción, se lanzarán campañas en redes sociales con enfoque local, junto con señalización en el exterior del local para aumentar la visibilidad del nuevo servicio. Esta alternativa tiene la ventaja de aprovechar los activos actuales del negocio, minimizar los costos fijos e ingresar rápidamente al mercado de repuestos sin depender de grandes cambios estructurales.

**Tabla 4**

*Inversión inicial de la alternativa 1. Venta física de repuestos multimarca*

Descripción	Cant.	V. Unitario (USD)	V. Total (USD)	% Inversión
Adecuaciones del local (pintura, vitrinas, divisiones)	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	25,0%
Mobiliario y exhibidores	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	12,5%
Compra de inventario inicial	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	40,0%
Rotulación y publicidad inicial	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	7,5%
Capacitación del personal en ventas y atención al cliente	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	5,0%
Licencias, permisos y capital de trabajo inicial	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	10,0%
<b>Inversión Inicial - Alternativa A</b>			<b>\$ 20.000,00</b>	<b>100,0%</b>

La tabla 4 muestra que la Alternativa 1 (Venta física de repuestos multimarca) contempla una inversión inicial de \$ 20.000, distribuida principalmente en adecuaciones del local, compra de inventario básico y mobiliario para la atención al cliente. Este monto representa una alternativa de diversificación accesible, pues aprovecha la infraestructura disponible y no requiere cambios estructurales importantes. Los gastos de mayor peso se concentran en el inventario (40 %), seguido de las adecuaciones físicas (25 %) y la adquisición de mobiliario (12,5 %). De esta forma, la propuesta busca generar una nueva línea de ingresos mediante la apertura de un pequeño punto de venta dentro del mismo local de la empresa, orientado al comercio minorista de repuestos de alta rotación. Ahora bien, para comprender los ingresos que se generarían a partir de esta inversión, los supuestos financieros se hicieron considerando:

*Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.*

*Fecha de sustentación:*

- Los precios del mercado local, con base a la información obtenida en el estudio de mercado aplicado a 94 clientes de Guayaquil, sobre una base total de 350 contactos activos de la empresa BlinRep S.A.S. A partir de esos datos se identificaron los productos y servicios de mayor demanda dentro del sector automotor, tanto en la venta de repuestos como en el mantenimiento mecánico.
- El cálculo de los ingresos se elaboró combinando información primaria (resultados de encuestas) e información secundaria obtenida de fuentes reales del mercado, como páginas web, catálogos y promociones de talleres locales y tiendas automotrices ecuatorianas (por ejemplo, Infamotor, Tecnova, Frenoseguro y Autolasa); para lo cual se revisaron publicaciones de Facebook, catálogos digitales y cotizaciones públicas, lo que permitió establecer un rango promedio de precios actualizado para los productos y servicios más representativos del mercado guayaquileño durante el año 2025. A continuación, se describen estos datos.

**Tabla 5**

*Estimación de ingresos de la alternativa 1. Venta física de repuestos multimarca*

<b>Repuesto</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Rotación</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Pastillas de freno (juego delantero)	\$ 25,00	30	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Disco de freno	\$ 45,00	15	\$ 675,00	\$ 8.100,00
Amortiguador (unidad)	\$ 30,00	20	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Kit de embrague	\$ 200,00	5	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Banda de distribución	\$ 30,00	25	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Filtro de aceite	\$ 12,00	60	\$ 720,00	\$ 8.640,00
Bujías (set de 4)	\$ 16,00	40	\$ 640,00	\$ 7.680,00
Correa auxiliar (serpentina)	\$ 20,00	30	\$ 600,00	\$ 7.200,00
<b>Total estimado</b>	—	—	<b>\$ 5.735,00</b>	<b>\$ 68.820,00</b>

En el caso de la Alternativa 1 (venta física de repuestos multimarca), se tomaron como referencia ocho productos de alta rotación —pastillas de freno, discos, amortiguadores, kits de embrague, bandas de distribución, filtros, bujías y correas auxiliares— cuyos precios unitarios oscilan entre \$ 12 y \$ 200, dependiendo del tipo y marca. Para cada producto se estimó una rotación mensual promedio considerando la demanda proyectada del 25 % de la base de clientes activa, es decir, aquellos con vehículos en mantenimiento regular. Con estos datos, se obtuvo un ingreso mensual promedio de ventas cercano a los \$ 5.735, lo que equivale a \$ 68.820 anuales (Tabla 5), bajo un esquema de atención de lunes a sábado, manteniendo el domingo como día de descanso.

*Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.*

*Fecha de sustentación:*

Ahora bien, para proyectar la rentabilidad de esta alternativa, se elaboró un flujo de caja correspondiente a un horizonte de tres años. Las proyecciones se basaron en los ingresos anuales estimados en el punto anterior, a los cuales se les aplicó un crecimiento conservador del 5 % anual, considerando que la empresa operaría de forma estable, con una atención continua de lunes a sábado y un día de descanso dominical. En cuanto a la estructura de costos, se establecieron los siguientes supuestos generales:

- **Costo de ventas:** equivalente al 45 % de los ingresos, que incluye la reposición de inventario, materiales directos y mano de obra operativa.
- **Gastos administrativos:** calculados en un 30 % de los ingresos, considerando remuneraciones, servicios básicos, mantenimiento de instalaciones y otros costos fijos.
- **Gastos de ventas:** proyectados entre 7 % y 10 %, según el tipo de actividad; en el caso de los repuestos, se estimó un 10 % por requerir publicidad y exhibición, mientras que en el taller fue de 7 %, dado que el servicio se promociona principalmente por recomendación directa y presencia local.

Con base en estos porcentajes, se obtuvieron los beneficios netos anuales para cada alternativa, a partir de los cuales se calcularon los principales indicadores financieros: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Relación Beneficio-Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback). La tasa de descuento empleada fue del 12 %, correspondiente al costo promedio de oportunidad del capital en pequeñas empresas ecuatorianas durante el año 2025.

**Tabla 6**  
*Flujo de efectivo de la alternativa 1.*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inversión Inicial	\$-20.000,00			
Ingresos por ventas		\$68.820,00	\$72.261,00	\$ 75.874,05
Costo de ventas		\$30.969,00	\$32.517,45	\$ 34.143,32
Gastos de Administración		\$20.646,00	\$21.678,30	\$ 22.762,22
Gastos de Ventas		\$ 6.882,00	\$ 7.226,10	\$ 7.587,41
Total Costos y Gastos		\$58.497,00	\$61.421,85	\$ 64.492,94
Beneficio Neto	\$-20.000,00	\$10.323,00	\$10.839,15	\$ 11.381,11
Flujo Descontado	\$-20.000,00	<b>\$ -9.677,00</b>	\$ 1.162,15	\$ 12.543,26
<b>Tasa de descuento</b>	12,00%			
<b>TIR</b>	28,37%			
<b>VAN</b>	\$5.958,72			
<b>Beneficio Costo</b>	\$1,30			
<b>Payback</b>	2 años			

De acuerdo con la Tabla 6, la inversión inicial de \$ 20.000 permitió proyectar ingresos de \$ 68.820 en el primer año, con un crecimiento del 5 % anual. Bajo esta estructura, los beneficios netos oscilaron entre \$ 10.323 y \$ 11.381 en los tres años analizados. Al descontar los flujos con la tasa del 12 %, se obtuvo un VAN positivo de \$ 5.958,72, lo que demuestra que la inversión es financieramente viable. La TIR alcanzó el 28,37 %, superando ampliamente la tasa de descuento, lo que refleja un margen atractivo de rentabilidad. La relación Beneficio-Costo (1,30) indica que por cada dólar invertido se generan \$ 0,30 adicionales, mientras que el Payback se estima en dos años, lo que significa que la empresa recuperaría su inversión en un plazo razonable y con bajo riesgo.

En caso de implementarse esta alternativa, algunos de los beneficios estratégicos potenciales serían los siguientes:

- Permitiría posicionar la marca como un centro de repuestos especializado en blindaje vehicular.
- Facilita alianzas con proveedores y marcas para distribución exclusiva.
- Incrementa el tráfico de clientes en tienda, generando oportunidades para ventas complementarias.
- Mejora la presencia en el mercado a corto plazo sin necesidad de altos niveles de capacitación técnica.
- Permite escalar el modelo a futuro con mínima reinversión operativa.

## **Alternativa 2. Apertura de un taller de mantenimiento y mecánica automotriz**

La segunda alternativa consiste en expandir las operaciones de BlinRep S.A.S. mediante la implementación de un taller mecánico que complemente la venta de repuestos y el servicio de blindaje. Esta opción plantea una transformación más profunda del modelo de negocio, con la meta de posicionarse como un centro integral de atención automotriz, capaz de atender mantenimiento preventivo, correctivo y servicios rápidos.

El proyecto requerirá adecuar un área específica para el taller, que incluya un elevador hidráulico, herramientas especializadas, compresores, mobiliario técnico y señalética de seguridad. Se contratará al menos un mecánico calificado y se establecerá un sistema básico de gestión de citas y órdenes de trabajo. La inversión inicial es más elevada que en la alternativa anterior, ya que se debe considerar tanto la adquisición de equipos como la capacitación del nuevo personal y adecuaciones físicas del local.

El valor agregado de esta alternativa radica en que permitiría ofrecer servicios completos — venta e instalación de repuestos— en el mismo sitio, lo que aumenta el ticket promedio por cliente. Además, mejora la fidelización y genera una ventaja competitiva clara frente a negocios que solo venden productos. Esta alternativa apunta a un crecimiento sostenible a mediano plazo, aunque con mayores exigencias operativas y una curva de implementación más compleja.

Entonces, la Alternativa 2 propone una inversión más alta, de \$ 34.500, destinada principalmente a la compra de herramientas, equipos técnicos y adecuación del área de trabajo. Este monto representa aproximadamente un 72,5 % más que la inversión requerida en la alternativa anterior, lo que refleja la naturaleza más técnica y operativa del proyecto (tabla 7). Los costos más importantes corresponden a la adquisición de equipamiento (58 %

del total), seguida por la adecuación del taller (14,5 %) y la compra de repuestos básicos (11,6 %).

**Tabla 7**

*Inversión inicial de la alternativa 2. Taller de mantenimiento y mecánica automotriz*

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>V. Unitario (USD)</b>	<b>V. Total (USD)</b>	<b>% Inversión</b>
Herramientas y equipos técnicos (gatos hidráulico, compresor, escáner)	1	\$20.000,00	\$ 20.000,00	58,0%
Adecuación del área de taller (piso, iluminación, señalética)	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	14,5%
Contratación y capacitación técnica (2 mecánicos y 1 ayudante)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	4,3%
Publicidad y estrategia de lanzamiento	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	4,3%
Inventario de repuestos básicos (aceite y lubricación)	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	11,6%
Licencias, permisos y capital de trabajo	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	7,2%
<b>Inversión Inicial - Alternativa B</b>			<b>\$ 34.500,00</b>	<b>100,0%</b>

Dentro de los supuestos financieros de esta alternativa se planteó lo siguiente:

- Se identificaron siete servicios técnicos con alta recurrencia: cambio de aceite y filtro, alineación y balanceo, servicio completo de frenos, ajuste de suspensión, revisión preventiva, sistema eléctrico y cambio de pastillas.
- Los precios se estimaron en función de las tarifas promedio publicadas por talleres locales y promociones en redes sociales, con valores que varían entre \$ 20 y \$ 80 por servicio.
- La rotación mensual se determinó de manera proporcional al número de mantenimientos posibles con la capacidad instalada de dos mecánicos y un ayudante, en una jornada laboral de seis días semanales.
- Así, el total proyectado de ingresos alcanza aproximadamente \$ 8.950 mensuales, equivalentes a \$107.400 anuales (Tabla 8).

**Tabla 8**

*Estimación de ingresos de la alternativa 2. Taller de Mantenimiento y Mecánica Automotriz*

<b>Servicio / Mantenimiento</b>	<b>Precio</b>	<b>Rotación</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
Cambio de pastillas + mano de obra	\$ 20,00	25	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Cambio de aceite y filtro	\$ 35,00	60	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
Ajuste de suspensión	\$ 50,00	15	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Alineación + balanceo	\$ 30,00	60	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00
Servicio de frenos completo (discos + pastillas)	\$ 80,00	30	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00
Reparación de sistema eléctrico básico	\$ 60,00	10	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Revisión pre-venta general	\$ 40,00	20	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Total estimado</b>	—	—	<b>\$ 8.950,00</b>	<b>\$ 107.400,00</b>

Para proyectar la rentabilidad de esta alternativa, se elaboró un flujo de caja correspondiente a un horizonte de tres años. Las proyecciones se basaron en los ingresos anuales estimados en el punto anterior, a los cuales se les aplicó un crecimiento conservador del 5 % anual, considerando que la empresa operaría de forma estable, con una atención continua de lunes a sábado y un día de descanso dominical. En cuanto a la estructura de costos, se establecieron los siguientes supuestos generales:

- **Costo de ventas:** equivalente al 45 % de los ingresos, que incluye la reposición de inventario, materiales directos y mano de obra operativa.
- **Gastos administrativos:** calculados en un 30 % de los ingresos, considerando remuneraciones, servicios básicos, mantenimiento de instalaciones y otros costos fijos.
- **Gastos de ventas:** proyectados entre 7 % y 10 %, según el tipo de actividad; en el caso de los repuestos, se estimó un 10 % por requerir publicidad y exhibición, mientras que en el taller fue de 7 %, dado que el servicio se promociona principalmente por recomendación directa y presencia local.

Con base en estos porcentajes, se obtuvieron los beneficios netos anuales para cada alternativa, a partir de los cuales se calcularon los principales indicadores financieros: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Relación Beneficio-Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback). La tasa de descuento empleada fue del 12 %, correspondiente al costo promedio de oportunidad del capital en pequeñas empresas ecuatorianas durante el año 2025.

**Tabla 9**  
*Flujo de efectivo de la alternativa 2*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inversión Inicial	\$-34.500,00			
Ingresos por ventas		\$107.400,00	\$112.770,00	\$118.408,50
Costo de ventas		\$ 48.330,00	\$ 50.746,50	\$ 53.283,83
Gastos de Administración		\$ 32.220,00	\$ 33.831,00	\$ 35.522,55
Gastos de Ventas		\$ 7.518,00	\$ 7.893,90	\$ 8.288,60
Total Costos y Gastos		\$ 88.068,00	\$ 92.471,40	\$ 97.094,97
Beneficio Neto	\$-34.500,00	\$ 19.332,00	\$ 20.298,60	\$ 21.313,53
Flujo Descontado	\$-34.500,00	<b>\$ -15.168,00</b>	\$ 5.130,60	\$ 26.444,13
<i>Tasa de descuento</i>	12,00%			
<i>TIR</i>	34,19%			
<i>VAN</i>	\$14.113,18			
<i>Beneficio Costo</i>	\$1,41			
<i>Payback</i>	2 años			

Por su parte, los resultados de la tabla 9 muestran que la alternativa B demandó una inversión inicial más elevada, de \$ 34.500, pero también generó ingresos superiores, alcanzando \$ 107.400 en el primer año, con incrementos del 5 % anual. El beneficio neto anual se mantuvo entre \$ 19.332 y \$ 21.313, valores que representan una recuperación más dinámica de la inversión inicial. Aplicando la misma tasa de descuento (12 %), se obtuvo un VAN de \$ 14.113,18 y una TIR de 34,19 %, lo cual evidencia una rentabilidad aún más sólida. La relación Beneficio-Costo (1,41) sugiere que por cada dólar invertido, se generan \$ 0,41 adicionales, y el Payback también se alcanza en dos años, lo que confirma que se trata de una alternativa atractiva tanto por rentabilidad como por estabilidad en sus flujos.

En esta alternativa los beneficios estratégicos potenciales en caso de implementación son:

- Diversifica el portafolio de servicios, reduciendo la dependencia del modelo de ventas de repuestos.
- Posiciona a la empresa como un proveedor integral de soluciones, no únicamente en tema de blindaje, sino en mecánica automotriz y venta de repuestos.
- Incrementa la fidelización y ciclo de vida del cliente, al mantener relación constante por mantenimientos.
- Brinda ventajas competitivas difíciles de replicar, como garantías personalizadas y atención técnica especializada.
- Abre la posibilidad de certificaciones o convenios con aseguradoras y flotas empresariales.

### Alternativa 3. *Statu Quo*: Mantener el Negocio Actual

Esta alternativa plantea la opción de no diversificar hacia nuevos servicios ni productos, sino continuar con el modelo de negocio tradicional de BlinRep S.A.S., enfocado exclusivamente en servicios de blindaje automotriz. No obstante, se considera una optimización del modelo actual, implementando una estrategia mixta de publicidad (digital y tradicional), y formalizando un nuevo subservicio: el mantenimiento postventa del blindaje, dirigido a clientes que ya han utilizado el servicio.

La estrategia de publicidad digital incluiría campañas en redes sociales, videos de seguridad vehicular y contenido educativo sobre blindaje (Baque et al., 2021). En el plano tradicional, se usaría señalética visible, volantes en zonas estratégicas y alianzas con talleres o aseguradoras. Además, se diseñaría un pequeño plan de fidelización para incentivar el mantenimiento periódico del blindaje: revisión del sistema, refuerzo de puntos críticos, limpieza especializada y garantía extendida.

Este modelo no requiere una gran inversión, pues aprovecha la infraestructura, personal y posicionamiento que la empresa ya tiene. La innovación radica en aprovechar mejor la base de clientes existente, buscando incrementar la frecuencia de atención por vehículo y alargar la relación comercial con cada cliente. Por esta razón, los supuestos financieros para esta alternativa serían:

- Campañas publicitarias (digital + tradicional): \$1.000; materiales de promoción física: \$500; y equipos menores y herramientas para mantenimiento de blindaje: \$1.000, lo que podría implicar un rubro de \$ 2,500.
- Se estima un promedio de 12 mantenimientos de blindaje por mes, con un ingreso promedio de \$90 por servicio.
- Materiales e insumos por servicio:  $\$20 \times 12 \times 12 = \$2.880$ .
- Publicidad continua: \$500 anuales.

**Tabla 10**  
*Inversión inicial de la alternativa 3*

<b>Rubro</b>	<b>Monto estimado (USD)</b>
Campañas publicitarias digitales y físicas	\$1.000
Material POP y señalética física	\$500
Herramientas para mantenimiento de blindaje	\$1.000
<b>Total inversión inicial estimada</b>	<b>\$2.500</b>

**Tabla 11**  
*Flujo de Caja de la alternativa 3*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inversión Inicial	\$ -2.500,00			
Ingresos por ventas		\$12.960,00	\$13.608,00	\$ 14.288,40
Costo de ventas		\$ 6.480,00	\$ 6.123,60	\$ 6.429,78
Gastos de Administración		\$ 4.536,00	\$ 4.762,80	\$ 5.000,94
Gastos de Ventas		\$ 1.296,00	\$ 1.360,80	\$ 1.428,84
Total Costos y Gastos		\$12.312,00	\$12.247,20	\$ 12.859,56
Beneficio Neto	\$ -2.500,00	\$ 648,00	\$ 1.360,80	\$ 1.428,84
Flujo Descontado	\$ -2.500,00	\$ <b>-1.852,00</b>	\$ -491,20	\$ 937,64
<i>Tasa de descuento</i>	12,00%			
<i>TIR</i>	15,68%			
<i>VAN</i>	\$180,41			
<i>Beneficio Costo</i>	\$1,07			
<i>Payback</i>	3 años			

La Alternativa 3 plantea continuar con el enfoque actual del negocio, manteniéndose en el rubro del blindaje sin realizar cambios significativos. La propuesta se basa en reforzar la publicidad con una combinación de medios digitales y tradicionales, además de incorporar de forma gradual servicios complementarios como el mantenimiento de blindajes. Esta opción requiere una inversión baja de \$2.500 y busca aprovechar la reputación ya construida por la empresa, sin alterar su modelo operativo.

Desde lo financiero, esta alternativa presenta un VAN positivo de \$180,41, con una TIR del 15,68 % y un índice beneficio/costo de 1,07. Aunque los resultados no son altos, indican que la inversión se recuperaría en tres años y que la operación seguiría siendo rentable a pequeña escala. Sin embargo, el crecimiento sería limitado y no diversificaría realmente el negocio, lo cual puede representar un riesgo si el mercado del blindaje se vuelve más competitivo o restringido. Aunque no es la mejor opción, hay ciertos beneficios potenciales que podrían fortalecer la parte estratégica como:

- Conserva la experiencia adquirida en el área de blindaje, evitando curva de aprendizaje en nuevas líneas.
- Permite aprovechar la reputación ya ganada en el nicho, sin cambiar el posicionamiento actual.
- Ofrece control total sobre los procesos y personal ya capacitado, minimizando errores operativos.
- Puede mejorar el alcance de mercado con una combinación de publicidad digital y tradicional.
- Representa bajo riesgo financiero y operativo, ideal si se busca estabilidad antes de escalar.

Luego de haber hecho el análisis financiero de las alternativas, se presentan los beneficios no cuantificables para entender un poco más sobre la opción que debería escogerse, considerando una matriz de pros y contras:

**Tabla 12**  
Matriz de pros y contras

Alternativa	Pros	Contras
<b>1. Venta física multimarca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial menor y rápida adecuación del local.</li> <li>• Apalanca base de clientes actual y la ubicación.</li> <li>• Rotación predecible en piezas de alta demanda.</li> <li>• Curva de aprendizaje operativa más corta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere capital de trabajo en inventario y control de surtido.</li> <li>• Diferenciación limitada frente a competidores.</li> <li>• Riesgo de obsolescencia y mermas.</li> </ul>
<b>2. Taller de mantenimiento y mecánica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor margen por mano de obra + repuesto.</li> <li>• Genera recurrencia y fidelización (mantenimientos periódicos).</li> <li>• Diferencia por calidad técnica y garantía.</li> <li>• Posibilita paquetes/combos y venta cruzada (<i>cross-selling</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión y complejidad operativa más altas.</li> <li>• Dependencia de personal calificado y su rotación.</li> <li>• Requisitos de seguridad, licencias y estándares.</li> <li>• Puesta en marcha más lenta y riesgo de cuellos de botella.</li> <li>• Menor margen unitario frente a servicios.</li> </ul>
<b>3. Statu Quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor inversión inicial</li> <li>• Continua con una línea de negocio ya posicionada.</li> <li>• Baja complejidad operativa.</li> <li>• Posible incremento de ventas con mejoras publicitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento limitado y poco diversificado.</li> <li>• Vulnerabilidad ante cambios en el mercado.</li> <li>• Menor margen de rentabilidad.</li> <li>• No genera ventajas competitivas nuevas.</li> </ul>

Con estos datos, se puede llegar a la conclusión de que las dos primeras alternativas son viables, pero ofrecen impactos distintos. La Alternativa 1 privilegia velocidad de ejecución y menor complejidad, aunque compite más por precio y exige disciplina en inventario. La Alternativa 2 demanda mayor inversión y capacidades técnicas, pero crea diferenciación, tickets más altos y fidelización. Dado su mejor desempeño financiero proyectado y su efecto estratégico en posicionamiento, el taller de mantenimiento (alternativa 2) resulta más conveniente. La decisión final debe considerar la disponibilidad de talento técnico y la capacidad de cumplir estándares operativos desde el inicio.

#### 4. Evaluación de Riesgos

En esta sección se presenta un análisis de riesgos que permite anticipar los posibles eventos que podrían afectar la ejecución de la alternativa seleccionada, en este caso la 2 (taller de mantenimiento y mecánica automotriz). Primero, se presenta La matriz “impacto – probabilidad” permite clasificar los riesgos según su gravedad, considerando valores del 1 al 5 (Asana, 2022). En la tabla 13 se puede notar que un resultado entre 1 y 6 se clasifica como Bajo, de 7 a 14 como Medio, y de 15 a 25 como Alto.

**Tabla 13**  
Matriz de riesgo

Nivel de impacto	Improbable (1)	Poco probable (2)	Probable (3)	Muy probable (4)	Inminente (5)
Nulo (1)	1	2	3	4	5
Bajo (2)	2	4	6	8	10
Manejable (3)	3	6	9	12	15
Preocupante (4)	4	8	12	16	20
Grave (5)	5	10	15	20	25

Los riesgos se definieron a partir del análisis financiero y operativo de ambas alternativas. En la tabla 14 se muestra la calificación de cada riesgo según su probabilidad e impacto.

**Tabla 14**  
Valoración del riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado	Calificación
Retrasos en la adecuación del taller	3	4	12	Medio
Dificultad para contratar personal técnico calificado	4	4	16	Alto
Incremento de costos en equipos o repuestos	3	3	9	Medio
Baja demanda en los primeros meses de operación	3	4	12	Medio
Accidentes laborales o fallas técnicas	2	5	10	Medio
Resistencia del personal a nuevos procesos	3	3	9	Medio
Problemas de cumplimiento normativo o permisos	2	4	8	Medio

El siguiente plan de mitigación (Tabla 15) establece las acciones específicas para reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos más críticos durante la ejecución del proyecto.

**Tabla 15**  
*Plan de mitigación de riesgos*

<b>Riesgo</b>	<b>Acciones de mitigación</b>
Retrasos en la adecuación del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un cronograma realista con entregables semanales.</li> <li>Supervisar directamente el avance físico de las obras.</li> </ul>
Dificultad para contratar personal técnico calificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar vacantes con anticipación y ofrecer capacitación interna.</li> <li>Establecer convenios con institutos técnicos automotrices.</li> </ul>
Incremento de costos en equipos o repuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar compras con proveedores estables y planificar adquisiciones por etapas.</li> <li>Incluir un fondo de contingencia del 10 %.</li> </ul>
Baja demanda en los primeros meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar estrategias promocionales y descuentos de apertura.</li> <li>Enfocar la publicidad en clientes existentes de la empresa de blindaje.</li> </ul>
Accidentes laborales o fallas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar protocolos de seguridad industrial.</li> <li>Mantener pólizas de seguro y revisiones periódicas de los equipos.</li> </ul>
Resistencia del personal a nuevos procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar al personal desde la planificación.</li> <li>Capacitar en beneficios y procedimientos del nuevo servicio.</li> </ul>
Problemas de cumplimiento normativo o permisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar con antelación los requisitos municipales y ambientales.</li> <li>Mantener un expediente actualizado de licencias y permisos.</li> </ul>

La implementación de este plan de mitigación permitirá ejecutar el proyecto de manera más eficiente, reduciendo la probabilidad e impacto de los riesgos identificados. De esta forma, se garantiza una gestión más controlada, segura y alineada con los objetivos estratégicos establecidos.

## **5. Plan de Implementación**

Una vez seleccionada la Alternativa 2 como la más viable, se propone un plan de implementación estructurado por fases. Esta alternativa contempla la apertura de un taller especializado en mantenimiento automotriz, complementado con la venta de repuestos. El objetivo es diversificar el giro del negocio, aumentar la fidelización de clientes y lograr una mayor rentabilidad. El plan busca una ejecución ordenada y progresiva, considerando aspectos técnicos, financieros y humanos necesarios para su éxito. A continuación, se detalla cada fase con sus respectivas actividades, responsables y tiempos estimados.

### **Fase 1. Planificación y adecuación**

En esta fase se definirá el plan operativo, incluyendo la estructura del servicio, el portafolio de mantenimientos básicos, y la distribución del espacio en el local actual. Se gestionarán los permisos municipales y técnicos necesarios para operar un taller legalmente. Además, se evaluarán los proveedores de equipos, herramientas y sistemas de gestión.

### **Fase 2. Equipamiento y contratación**

Una vez aprobado el diseño operativo, se adquiere el equipamiento necesario: elevadores, compresores, herramientas especializadas y mobiliario básico. En paralelo, se contratará al equipo inicial de trabajo, conformado por al menos un técnico automotriz, un asistente de taller y un encargado administrativo. También, se incluirán jornadas de inducción sobre procesos, atención al cliente y seguridad.

### **Fase 3. Lanzamiento de operaciones**

Durante esta fase se pondrá en marcha el taller con operaciones parciales bajo modalidad piloto. Se atenderá inicialmente a clientes actuales del negocio de blindaje y se realizarán ajustes según la demanda, tiempos de servicio y retroalimentación directa de los usuarios. También se evaluarán costos reales y márgenes efectivos.

### **Fase 4. Marketing y posicionamiento**

Se lanzará una campaña mixta de marketing digital y físico en sectores clave de Guayaquil, especialmente donde ya existe reconocimiento de marca. Se reforzará la identidad del nuevo servicio a través de redes sociales, volanteo, activaciones locales y alianzas con aseguradoras o flotillas pequeñas. El objetivo será posicionar al taller como confiable y rápido.

### **Fase 5. Seguimiento y ajustes**

Finalmente, se establecerá un sistema de monitoreo de indicadores: número de servicios, tasa de retorno de clientes, satisfacción, tiempos promedio y rentabilidad por servicio. En base a esta información, se harán ajustes en precios, procesos, personal o infraestructura. Esta fase será continua y permitirá escalar la operación de forma ordenada. La Tabla 16 resume el plan de implementación considerando los responsables, resultado y plazo final por fase.

**Tabla 16**  
*Plan de Implementación del Taller de Mantenimiento y Mecánica automotriz.*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Plazo Final</b>
<b>1. Planificación y adecuación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir portafolio de servicios mecánicos.</li> <li>Diseñar plano de distribución interna.</li> <li>Solicitar permisos y licencias para operar como taller.</li> </ul>	Gerente y Asesor legal	Taller legalmente habilitado y operativo	Enero 2026
<b>2. Equipamiento y contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizar y comprar elevadores, herramientas y mobiliario.</li> <li>Contratar personal técnico y administrativo.</li> <li>Realizar inducción operativa.</li> </ul>	Jefe de Operaciones / RRHH	Taller equipado y personal capacitado listo para operar	Febrero 2026
<b>3. Lanzamiento de operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar operaciones en modo piloto.</li> <li>Medir tiempos de servicio y flujo de clientes.</li> <li>Recoger retroalimentación y ajustar procesos.</li> </ul>	Jefe de operaciones	Validación de procesos reales y ajustes preliminares aplicados	Marzo 2026
<b>4. Marketing y posicionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar campaña digital en redes sociales.</li> <li>Realizar activaciones locales y alianzas.</li> <li>Implementar promociones por apertura.</li> </ul>	Jefe Comercial y Community Manager (Externo)	Incremento de flujo de clientes nuevos y posicionamiento en el sector	Abril 2026
<b>5. Seguimiento y ajustes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir indicadores clave (n° de servicios, tiempos, ingresos).</li> <li>Realizar ajustes operativos y de personal.</li> <li>Evaluar expansión de servicios.</li> </ul>	Gerente y Jefe de Operaciones	Taller operando de forma eficiente y sostenible	Mayo 2026 en adelante

Cada fase del plan de implementación cuenta con un conjunto de recursos y beneficios esperados que se detallan a continuación, en la Tabla 17.

**Tabla 17**  
*Recursos requeridos por fase de implementación*

Fase	Recursos necesarios
1. Planificación y adecuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del dueño del negocio (liderazgo del proyecto)</li> <li>• Asesor técnico externo para diseño del taller</li> <li>• \$1.200 para trámites, permisos y planos</li> </ul>
2. Inversión y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en compras para selección de herramientas</li> <li>• Proveedor de equipos mecánicos certificados</li> <li>• \$6.000 para maquinaria, herramientas y mobiliario</li> </ul>
3. Contratación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de 1 jefe técnico y 1 ayudante mecánico</li> <li>• Capacitaciones básicas en atención al cliente y normas de seguridad</li> <li>• \$1.000 para sueldos iniciales y formación</li> </ul>
4. Lanzamiento y promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador gráfico y apoyo en marketing digital</li> <li>• Plataformas de reservas y redes sociales</li> <li>• \$800 para publicidad y promociones</li> </ul>
5. Operación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de KPI mensuales</li> <li>• Sistema simple de agendamiento y registro de mantenimientos</li> <li>• \$300 anuales para herramientas digitales</li> </ul>

Como resultado de la aplicación, se espera el siguiente nivel de beneficios:

- Se proyecta un aumento del 25 % en ingresos anuales por servicios complementarios.
- Se estima un margen neto superior al 12 %, gracias a la venta cruzada de repuestos + servicios.
- Fidelización de clientes, reflejado en una mayor recurrencia por mantenimientos periódicos y garantía técnica.
- Retorno de la Inversión (ROI) estimado del 17 % al tercer año, con recuperación en un plazo de 2 años.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

- El objetivo central de este caso de negocio fue identificar la alternativa más adecuada para diversificar las operaciones de BlinRep S.A.S., una empresa de blindaje afectada por la baja demanda de su servicio principal. La metodología empleada, basada en el enfoque Harvard de análisis de alternativas, permitió evaluar de forma integral tres opciones: la venta física de repuestos multimarca, la apertura de un taller mecánico y el mantenimiento del *statu quo*.
- A través de criterios financieros y estratégicos, se analizó el desempeño proyectado de cada alternativa, considerando indicadores como VAN, TIR, Beneficio-Costo y *Payback*, así como los beneficios cualitativos y el nivel de riesgo operativo.
- Tras una evaluación comparativa, se concluyó que la Alternativa 2: Apertura de un taller de mantenimiento y mecánica automotriz, es la opción más viable para garantizar la sostenibilidad de la empresa. A pesar de su mayor inversión inicial, esta alternativa ofrece una rentabilidad superior, mayor margen operativo y un modelo de atención integral que potencia la fidelización del cliente.
- Adicionalmente, permite posicionar a BlinRep como un proveedor completo en soluciones postventa automotrices. En función de ello, se estructuró un plan de implementación por fases, con cronograma, responsables, recursos y beneficios esperados que servirán como hoja de ruta para su ejecución progresiva.

### *Recomendaciones*

- A la empresa BlinRep S.A.S. se le recomienda poner en marcha el plan de implementación de forma ordenada, priorizando la contratación de personal técnico calificado y el cumplimiento de las normativas requeridas para operar el taller.
- Se sugiere iniciar con una fase piloto, reforzar la campaña de marketing local y aplicar un sistema de indicadores de desempeño que permita medir resultados reales desde el primer trimestre.
- Para otras empresas en situaciones similares, este estudio demuestra la utilidad de aplicar la metodología de caso de negocio como herramienta práctica para tomar decisiones estratégicas.
- Evaluar diferentes alternativas con criterios financieros y cualitativos permite reducir riesgos, visualizar oportunidades reales y planificar mejor los recursos antes de emprender cualquier cambio estructural en el modelo de negocio.

## Referencias

- Álvarez, A., & Loor, C. (2024). Análisis comparativo en ventas de repuestos automotrices realizados mediante canales físicos y virtuales: postpandemia. *South Florida Journal of Development, Miami*, 5(4), 1–15. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n4-009>
- América Economía. (2025). *Ecuador: gremio automotriz dice que bajar aranceles a importaciones de vehículos podría fortalecer relación con EE.UU.* <https://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados/ecuador-gremio-automotriz-dice-que-bajar-aranceles-importaciones-de-vehiculos>
- Asana. (2022). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto.* <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2024). *Anuario 2024. Cifras del Sector Automotor del Ecuador.* <https://www.aeade.net/anuario/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2025). *Boletín de Ventas a Febrero.* <https://www.aeade.net/anuario/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *La economía ecuatoriana reportó una contracción de 2,2% en el segundo trimestre de 2024.* <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-de-2-2-en-el-segundo-trimestre-de-2024>
- Baque Cantos, M. A., Baque Moran, A. B., & Jaime Baque, M. Á. (2021). Marketing digital y su incidencia en el desarrollo comercial de las microempresas de la ciudad de Manta pos-COVID 19. *Revista Publicando*, 8(31), 50–60. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2233>
- Barrera Guerra, J. L., & Hinojosa Cruz, A. (2022). Utilización de encuesta de escala Likert para precisar el grado de aplicación del modelo de control interno COSO 2013. *Vinculatégica*, 7(2), 593–603. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-47>
- Burneo Valarezo, S., Delgado Victore, R., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305–312.
- Castillo, A. G. (2023). Análisis de la afectación económica al mercado automotriz ecuatoriano generado por la pandemia Covid-19 en el año 2020. *Universidad Politécnica Salesiana*, 1, 1–32.
- Chafra Chucho, J. R., Chafra Granda, J. L., Castelo Salazar, A. G., & Avalos Peñafiel, V. G. (2022). Previsión Financiera de Organizaciones Bajo Modelos Asociativos para Exportación, Caso Quinoa Financiera. *Polo Del Conocimiento*, 7(2), 282–296. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3585>
- Ekos Negocios. (2025). *E-commerce en Ecuador: con USD 2.857 millones en ventas, portales nacionales superaron a los internacionales en 2024.*

<https://ekosnegocios.com/articulo/e-commerce-en-ecuador-con-usd-2-857-millones-en-ventas-portales-nacionales-superaron-a-los-internacionales-en-2024>

Enríquez, J., & Nolivos, M. (2024). *Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de repuestos automotrices express para los talleres en el Norte de Quito*. Universidad de las Américas (UDLA).

ESPOL. (2025). *Vehículos de origen chino ya lideran las ventas en Ecuador*. Estudios Asia-Pacífico. <https://ceap.espol.edu.ec/en/content/vehiculos-de-origen-chino-ya-lideran-ventas-en-ecuador>

Garzón, G., Ruiz, G., & Juárez, B. (2020). Análisis de la confianza, lealtad e intención de compra digital de los consumidores post-millennials. *Revista Espacios*, 41(34), 141–154.

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.

Huamaní Arone, J., Rimayhuaman Taipe, O. E., & Tito Catalán, X. S. (2022). Influencia del Mantenimiento Vial y Satisfacción del Usuario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 1876–1896. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3202](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3202)

Lema, H., & Díaz, M. (2021). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca Carrera Ingeniería Mecánica Automotriz “Estudio De Factibilidad Del Comercio Electrónico Para Empresas Comercializadoras De Piezas Y Repuestos Automotrices De La Ciudad De Cuenca” Autores Héctor Manuel Lema Ca*. Universidad Politécnica Salesiana.

Martínez Velázquez, N., & Dutrénit Bielous, G. (2019). Naturaleza de la innovación y modelo de negocios en el emprendimiento innovador. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 50(199), 59–85. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2019.199.67649>

Mella, C. (2024). *Ecuador sufre apagones de hasta 14 horas en medio de una grave crisis energética*. El País. <https://elpais.com/america/2024-09-24/ecuador-sufre-apagones-de-hasta-14-horas-en-medio-de-una-grave-crisis-energetica.html>

Otero Gómez, M. C., & Giraldo Pérez, W. (2023). Comportamientos cognitivos y afectivos del consumidor en relación con la marca. *Desarrollo Gerencial*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.17081/dege.15.1.6175>

Pinazo, G., & Toledo, P. (2022). Encadenamientos productivos en la industria automotriz latinoamericana. *Papeles de Europa*, 35, 1–16. <https://doi.org/10.5209/pade.84091>

Svenlin, M., & Jusslin, S. (2023). Thinking brainstorming as otherwise in collaborative writing: A rhizoanalysis. *Linguistics and Education*, 77, 101218. <https://doi.org/10.1016/j.linged.2023.101218>

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Grupo Editorial Patria (ed.)). Instituto

Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

Fecha de sustentación:

Politécnico Nacional.

Vélez, R. (2024). *Daniel Noboa veta proyecto aprobado en Asamblea e insiste en alza al IVA*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/daniel-noboa-veto-parcial-ley-aumento-iva/>

## Apéndices

### Apéndice A. Formato de Encuesta Digital aplicada

# Encuesta – Cuestionario aplicado

1. ¿Qué tipo de vehículo posee? \*

Sedan - Hatchback

SUV - Crossover

Camioneta

Van - Furgón

2. ¿Cuál es la marca de su vehículo?

Chevrolet

Nissan

Toyota

Kia

Hyundai

3. ¿Cuál es la antigüedad de su vehículo?

Menos de 1 año

De 1-3 años

De 4-6 años

De 7-9 años

Más de 9 años

4. ¿Actualmente cada qué tiempo realiza el mantenimiento regular a su vehículo?

Cada 5.000 km

Cada 5.001-7.500 km

Cada 7.501 km - 10.000 km

Más de 10.000 km

5. ¿Con qué frecuencia necesita comprar repuestos o accesorios automotrices?

Cada mes

Cada tres meses

Cada seis meses

Sólo cuando hago los mantenimientos

6. ¿Qué tipo de repuestos suele necesitar con más frecuencia? - (De acuerdo al mantenimiento que realiza)

Filtros de aceite

Frenos (pastillas, tambores, discos)

Filtro de gasolina

Filtro de A/C

Suspensión (amortiguadores, platos, etc.)

Bujías, cable de bujía

Temperatura (Alternador, termostato, radiador)

7. ¿Dónde suele comprarlos actualmente? \*

Tienda física de repuestos (de confianza)

Tienda online de repuestos

Taller de mecánica donde realizo el mantenimiento/repación

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Estaría dispuesto a comprar repuestos en línea si el pedido se envía rápidamente y el producto es garantizado?

Sí

No

9. ¿Qué factor considera más importante al elegir un repuesto? \*

Precio

Calidad (durabilidad)

Garantía

Tiempo de entrega

10. ¿Le gustaría que le asesoren sobre qué repuesto es el más adecuado para su vehículo?

Sí

No

11. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas al encontrar un repuesto específico?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

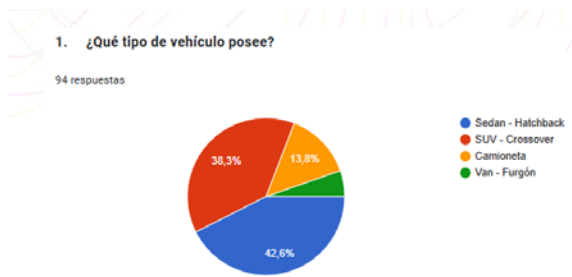
12. ¿Confiaría en una empresa que antes vendía blindaje, pero ahora ofrece repuestos?

Sí

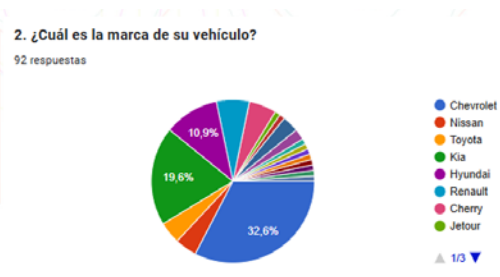
No

Depende del servicio

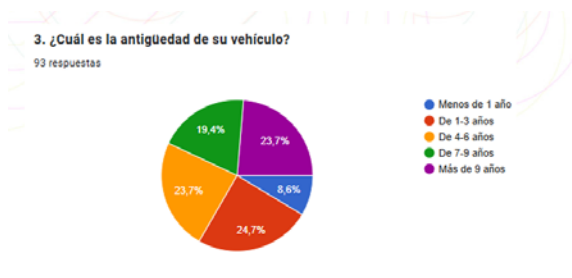
## Apéndice B. Resultados de Encuesta a Clientes de BlinRep SAS.



La mayoría de los encuestados tiene vehículos tipo sedán y SUV (más del 80% entre ambos), lo que indica una **alta demanda de repuestos para autos particulares** más que comerciales.



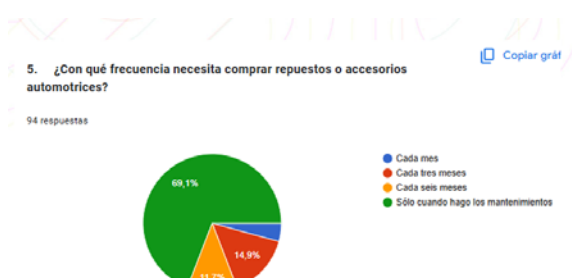
**Chevrolet y Kia lideran con el 32,6% y 19,6% respectivamente**, lo cual orienta el stock ideal de repuestos hacia marcas de alta rotación y presencia en el mercado local.



La mayoría de los autos tienen entre 1 y 9 años, lo que indica una **alta probabilidad de necesidad de mantenimiento**, reemplazo de piezas y servicios posventa activos.



El 44,7% realiza el mantenimiento cada 5.000 km, lo que muestra una cultura de prevención mecánica y **refuerza la demanda constante de repuestos básicos**.



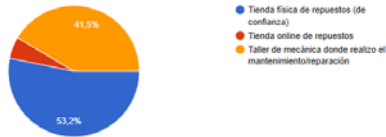
El 69,1% compra repuestos solo cuando realiza mantenimiento, lo que **muestra un comportamiento reactivo** y enfocado en el momento del servicio.



Los repuestos más demandados son filtros (aceite, gasolina, aire) y frenos, lo que sugiere que el negocio debe **priorizar un stock de piezas básicas y de alta rotación**.

7. ¿Dónde suele comprarlos actualmente?

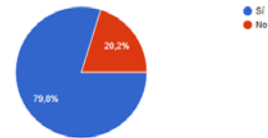
94 respuestas



La mayoría compra en tiendas físicas (53,2%) o en el taller donde realiza el mantenimiento (41,5%), lo que muestra un **patrón tradicional y de confianza directa**.

8. ¿Estaría dispuesto a comprar repuestos en línea si el pedido se envía rápidamente y el producto es garantizado?

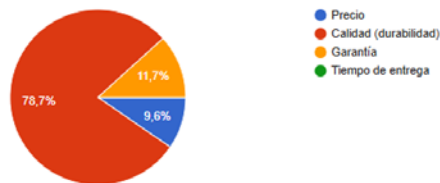
94 respuestas



Un 79,8% sí estaría dispuesto, lo que abre una gran **oportunidad para implementar un canal de venta digital** enfocado en confianza y entrega eficiente.

9. ¿Qué factor considera más importante al elegir un repuesto?

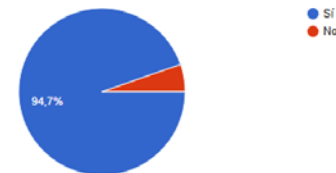
94 respuestas



La **calidad** fue el factor más valorado (78,7%), lo que indica que los clientes priorizan durabilidad sobre precio, lo cual es clave para definir el enfoque de marca y catálogo.

10. ¿Le gustaría que le asesoren sobre qué repuesto es el más adecuado para su vehículo?

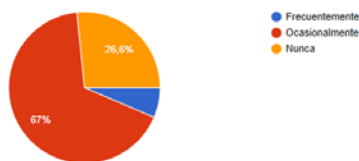
94 respuestas



Un contundente 94,7% sí quiere asesoría, lo que confirma que el **servicio personalizado es un valor diferencial** que puede fidelizar clientes.

11. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas al encontrar un repuesto específico?

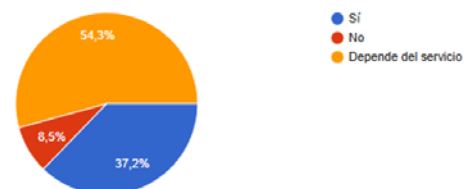
94 respuestas



El 67% ha tenido problemas ocasionales para encontrar repuestos, lo que muestra una **brecha de disponibilidad** que una nueva empresa podría cubrir con buen inventario y atención.

12. ¿Confiaría en una empresa que antes vendía blindaje, pero ahora ofrece repuestos?

94 respuestas



Aunque el 54,3% dice que "depende del servicio", un 37,2% confía desde el inicio, lo que demuestra que **la reputación previa puede ser una ventaja** si se acompaña de un buen servicio.

### Apéndice C. Evidencias de BlinRep SAS

**BLINREP**  
SOLUCIONES PARA SU BLINDAJE

MICROFONOS  
TECLADO  
MODULO  
BOCINA  
PARLANTE  
LUCES  
LUCES

AZUL Y ROJA  
AZUL Y BLANCA  
BLANCA

CONTACTOS:  
096 383 2221  
info@blinrep.com.ec

The advertisement features a central blue pickup truck with arrows pointing to various accessories. At the top left is a stylized 'B' logo. The top right contains the 'BLINREP' brand name in a blue and red oval. Below this, the text 'SOLUCIONES PARA SU BLINDAJE' is displayed. The accessories shown include: 'MICROFONOS' (microphones), 'TECLADO' (a 12-key keypad), 'MODULO' (a control unit with a screen and buttons), 'BOCINA' (a large circular speaker), 'PARLANTE' (a rectangular speaker), and 'LUCES' (two rectangular light bars). A list of color options is provided: 'AZUL Y ROJA', 'AZUL Y BLANCA', and 'BLANCA'. The bottom right corner contains contact information: 'CONTACTOS:', a phone icon with '096 383 2221', and an email icon with 'info@blinrep.com.ec'. The background has a large, faint 'B' logo.



Tutor: Ronald Campoverde Aguirre, PhD.  
Fecha de sustentación: