



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN INGENIERÍA AUTOMOTRIZ CON MENCIÓN EN NEGOCIOS AUTOMOTRICES

RPC-SO-36-NO.825-2021

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON  
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN  
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

TEMA:

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS  
BASADO EN LEAN CANVAS PARA LA RED  
COMERCIAL DE VENTA DE AUTOPARTES  
MULTIMARCA DE TECNI-EMPAQUE EN  
LA CIUDAD DE CUENCA

AUTOR:

JOEL DANIEL CULQUI ALARCON

DIRECTOR:

JORGE ESTEBAN FAJARDO MERCHÁN

CUENCA – ECUADOR

2026

**Autor:****Joel Daniel Culqui Alarcon**

Ingeniero Automotriz.

Candidato a Magíster en Ingeniería Automotriz con Mención en Negocios Automotrices por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

djculqui02@gmail.com

**Dirigido por:****Jorge Esteban Fajardo Merchán**

Ingeniero Mecánico Automotriz.

Máster en Sistemas Automotrices.

Jfajardom@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2026 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

JOEL DANIEL CULQUI ALARCON

Propuesta de modelo de negocios basado en LEAN CANVAS para la red comercial de venta de autopartes multimarca de Tecni-empaque en la ciudad de Cuenca

## **DEDICATORIA**

Esto se lo dedico con profundo agradecimiento y cariño a las personas que me han acompañado durante todo este camino, que me han brindado fuerza y espíritu para poder culminar otra etapa más de mi vida, sin duda alguna les debo mucho.

Todo esto comenzó con un propósito y sin la ayuda de mis padres esto no sería posible, ellos son y serán el motivo para crecer, no solamente profesionalmente, sino ética y moralmente, gracias a ellos estoy donde siempre quise estar.

Este logro no solamente es personal, sino también de todos aquellos que formamos la familia de trabajo Tecni-Empaque, les agradezco de todo corazón por permitir liderar la empresa y hacer que seamos mejores día a día.

**Joel Daniel Culqui Alarcon**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida y permitirme seguir creciendo profesionalmente, todo lo bueno será gracias a él y sobre todo él será el único que pare mi vida.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana, por brindarme los recursos y conocimiento necesarios para desarrollar mi vida profesional, así como también por las facilidades prestadas para terminar el trabajo de titulación.

A mi tutor, Ing. Jorge Fajardo, por su orientación experta, paciencia, consejos y dedicación durante esta maestría, fue aquel que me brindo lo necesario para llegar a esta maestría y ahora por fin terminarla. Sus enseñanzas y conocimientos han sido fundamentales para encaminar el trabajo y poder finalizarlo.

A los compañeros y amigos que pude tener el honor de conocer, que de una u otra manera contribuyeron durante todo este año, mi sincero agradecimiento.

**Joel Daniel Culqui Alarcon**

# TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	8
Abstract .....	9
1. Introducción .....	10
2. Determinación del Problema.....	13
3. Marco teórico referencial.....	17
3.1 Administración de empresas .....	17
3.2 Organización empresarial.....	17
3.3 Modelo de negocios .....	18
3.3.1 Definición.....	18
3.3.2 Características .....	18
3.3.3 Importancia del modelo de negocios en la empresa .....	19
3.3.4 Elementos de un modelo de negocio.....	19
3.3.5 Tipos de modelo de negocios .....	19
3.4 Sectores económicos .....	20
3.5 Sector automotriz.....	20
3.5.1 Definición del sector automotriz.....	20
3.5.2 Importancia del sector automotriz.....	21
3.5.3 Negocios automotrices.....	21
4. Materiales y metodología.....	22
4.1 Fundamentación teórica Lean Canvas y actores clave.....	22
4.1.1 Conceptualización del modelo de negocios .....	22
4.1.2 Model Canvas de Osterwalder y justificación del uso del Lean Canvas en empresas como Tecni-Empaque .....	26
4.1.3 Justificación del uso del Lean Canvas en empresas como Tecni-Empaque	29
4.1.4 “Business Model Canvas” descripción y componentes del modelo .....	30
4.2 Estructura del modelo Lean Canvas aplicado a Tecni-Empaque.....	42
4.2.1 Bloque De Problema.....	42
4.2.2 Segmento De Clientes .....	45
4.2.3 Propuesta De Valor.....	47
4.2.4 Segmento De Canales.....	50

4.2.5	Relación Con Clientes .....	52
4.2.6	Fuentes De Ingreso .....	54
4.2.7	Recursos Clave .....	57
4.2.8	Actividades Clave .....	59
4.2.9	Socios clave.....	61
4.2.10	Estructura De Costos .....	63
4.3	Evaluación y propuesta de mejora del modelo Lean Canvas para Tecni-Empaque.....	65
4.3.1	Análisis del bloque “problema” en la empresa Tecni-Empaque.....	66
4.3.2	Análisis del bloque “Segmento de clientes” en la empresa Tecni-Empaque	68
4.3.3	Análisis del bloque “Propuesta de Valor” en la empresa Tecni-Empaque	71
4.3.4	“Canales de Distribución y Comunicación” .....	73
4.3.5	Relaciones con clientes.....	76
4.3.6	Fuentes de ingreso .....	79
4.3.7	Recursos clave .....	81
4.3.8	Actividades clave .....	83
4.3.9	Socios clave.....	86
4.3.10	Estructura de costos .....	88
4.3.11	Cierre estratégico del modelo Lean Canvas para Tecni-Empaque.....	91
5.	Conclusiones.....	97
6.	Referencias .....	99

PROPUESTA DE  
MODELO DE  
NEGOCIOS BASADO EN  
LEAN CANVAS PARA LA  
RED COMERCIAL DE  
VENTA DE AUTOPARTES  
MULTIMARCA DE  
TECNI-EMPAQUE EN LA  
CIUDAD DE CUENCA

AUTOR(ES):

JOEL DANIEL CULQUI ALARCON

# RESUMEN

---

El desarrollo de un plan de negocios para Tecni-Empaque, centrado en la venta de repuestos multimarca para vehículos livianos, nace como respuesta a la necesidad de fortalecer la relación con los clientes y mejorar la eficiencia operativa. Esta iniciativa no solo busca incrementar los ingresos y la rentabilidad, sino también optimizar el control del inventario, consolidando la posición de la empresa en el competitivo mercado de autopartes en Cuenca.

Desde esta perspectiva, se plantea la implementación de un modelo de negocio que permita establecer con claridad los objetivos estratégicos, identificar el valor que ofrece el producto, definir el público objetivo y diseñar rutas efectivas de entrada al mercado. Este modelo actúa como una hoja de ruta que facilita la toma de decisiones y el crecimiento ordenado del negocio.

El uso del Lean Canvas permite visualizar de manera práctica cómo se estructura el negocio y cómo se adapta a un sector dinámico como el automotriz. A través de sus distintos bloques, se describe de forma precisa quién es el cliente, cómo llegar a él, que propuesta de valor se ofrece, que actividades clave se deben ejecutar y cuál es la estructura de ingresos y costos.

En conjunto, esta propuesta proporciona una visión integral del negocio, que no solo guía la operación interna, sino que también representa una herramienta estratégica para ofrecer soluciones concretas a las necesidades del mercado.

**Palabras clave:**

Modelo de negocio, Lean Canvas, autopartes multimarca, propuesta de valor, Tecni-Empaque.

## ABSTRACT

---

The development of a business plan for Tecni-Empaque, focused on the sale of multi-brand spare parts for light vehicles, arises as a response to the need to strengthen customer relationships and improve operational efficiency. This initiative not only aims to increase revenue and profitability but also to optimize inventory control, reinforcing the company's position in the competitive auto parts market in Cuenca.

From this perspective, the implementation of a business model is proposed to clearly define strategic objectives, identify the value offered by the product, define the target audience, and design effective market entry strategies. This model serves as a roadmap to support decision-making and guide the business toward structured growth.

The use of the Lean Canvas allows for a practical visualization of how the business is structured and how it adapts to a dynamic sector like the automotive industry. Through its various blocks, it clearly describes who the customer is, how to reach them, what value proposition is offered, which key activities must be carried out, and the structure of costs and revenues.

Altogether, this proposal provides a comprehensive view of the business that not only guides internal operations but also serves as a strategic tool to offer real solutions to market needs.

**Palabras clave:**

Business model, Lean Canvas, multi-brand auto parts, value proposition, Tecni-Empaque

# 1. INTRODUCCIÓN

---

El sector automotriz representa un componente estrategia de la economía ecuatoriana, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE, 2022), el sector de transporte representó el 5.9% del PIB total, con un valor de USD 5.274 millones, creciendo un 3.4% respecto a 2021 y moviliza el 52% de las mercancías a nivel nacional. Por su parte, el sector automotriz aporta el 1.06% del PIB, con un crecimiento proyectado del 4.3% anual y una significativa influencia en el mercado laboral al generar el 5.9% del empleo nacional y el 6.7% del empleo formal

En este contexto, la ciudad de Cuenca y la provincia del Azuay presentan un parque automotor en expansión, donde los vehículos livianos de uso comercial y particular juegan un rol preponderante. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), más de 5.189 vehículos livianos de uso comercial se encuentran matriculados en la región, muchos de ellos con antigüedad superior a los 10 años, lo que evidencia una creciente necesidad de servicio de mantenimiento, reparación y acceso a repuestos automotrices confiables.

Dentro de este entorno, se ubica la empresa Tecni-Empaque, la cual se ha propuesto fortalecer su posicionamiento en el mercado automotriz a través de la comercialización de repuestos multimarca para vehículos livianos, especialmente de las marcas: Hyundai, Kia, Toyota, Mazda y Chevrolet. Desde la experiencia, la empresa registra ventas promedio mensuales aproximadas de USD 20.000 concentradas mayoritariamente en talleres mecánicos y clientes recurrentes, por otra parte, los tiempos de entrega actuales superan los 30 minutos.

Esta condición se da por las limitaciones operativas; la gestión del inventario, la disponibilidad de repuestos y la eficiencia en los tiempos de atención al cliente influyen de manera directa en los resultados económicos. La falta de repuestos de alta rotación, el exceso de inventario obsoleto y la ausencia de herramientas formales para la toma de decisiones estratégicas pueden generar pérdidas de

ventas, inmovilización de capital y deterioro de la competitividad empresarial. No obstante, estos aspectos suelen ser abordados de manera empírica, sin el respaldo de un modelo de negocio estructurado que permita evaluar su impacto económico-financiero.

Frente a los desafíos del mercado actual y a la competencia cada vez más especializada, surge la necesidad de estructurar un modelo de negocio ágil, claro y adaptable. En ese sentido, se propone el uso del modelo Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya (2010), una herramienta enfocada en emprendedores y pequeñas empresas (PYMEs), que permite visualizar de forma sencilla los componentes fundamentales de un negocio: el problema que se resuelve, el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, los aliados estratégicos y la estructura de costos.

En este sentido, resulta particularmente pertinente para empresas como Tecni-Empaque, ya que permite identificar ineficiencias operativas con impacto económico directo, analizar la relación entre disponibilidad de inventario, tiempos de entrega y generación de ingresos, y priorizar decisiones estratégicas en función de restricciones reales de capital. A partir de estimaciones operativas actuales, se identifica que la empresa maneja un valor aproximado de inventario equivalente a USD 250.000, de los cuales cerca del 35% al 40% corresponden a productos de baja rotación. Estas cifras no derivan de un sistema formal de control, sino de una valoración empírica basada en compras acumuladas y permanencia prolongada de ciertos repuestos en bodega, lo cual evidencia un nivel significativo de capital inmovilizado con impacto directo en la liquidez y en la capacidad de inversión de la empresa.

En este escenario, surge la necesidad de analizar y proponer un modelo de negocio que se adapte a la realidad operativa de empresas del sector automotriz, considerando sus limitaciones de capital, su dependencia del flujo de caja y la dinámica de su mercado. El modelo Lean Canvas, al priorizar la identificación de problemas críticos, la definición clara de segmentos de clientes y la formulación de propuestas de valor, se presenta como una alternativa pertinente para este tipo de

organizaciones. Sin embargo, la literatura existente evidencia una limitada integración entre el uso del Lean Canvas y el análisis económico-financiero aplicado a empresas de autopartes, lo que refuerza la relevancia académica del presente estudio.

En consecuencia, la presente investigación se desarrolla tomando como caso de estudio a la empresa Tecni-Empaque, dedicada a la comercialización de autopartes multimarca en la ciudad de Cuenca. A través del análisis de su contexto operativo y económico, se busca estructurar una propuesta de modelo de negocio basada en el enfoque Lean Canvas, que permita identificar oportunidades de mejora en la gestión del inventario, la segmentación de clientes y la estructura de costos. Es importante precisar que el estudio tiene un carácter propositivo, por lo que no contempla la implementación ni la evaluación de resultados posteriores a la aplicación del modelo.

Desde una perspectiva académica, este trabajo aporta al campo de la administración de empresas al integrar el enfoque Lean Canvas con un análisis económico-financiero orientado a PYMES del sector automotriz, contribuyendo a reducir la brecha existente entre la teoría de modelos de negocio y su aplicación conceptual en contextos empresariales reales. Desde el punto de vista empresarial, la investigación ofrece a Tecni-Empaque una base metodológica para la reflexión estratégica y la toma de decisiones futuras, fortaleciendo su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado.

## 2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

El presente capítulo tiene como finalidad identificar, delimitar y estructurar el problema central que motiva la presente investigación, a partir del análisis del contexto operativo y económico de la empresa Tecni-Empaque. En concordancia con el enfoque metodológico adoptado, el análisis se desarrolla desde una perspectiva causal y propositiva, orientada a comprender los factores que inciden en el desempeño del negocio, sin considerar la implementación de soluciones dentro del alcance del estudio.

### **Antecedentes**

El sector de comercialización de autopartes para vehículos livianos en el Ecuador se caracteriza por una alta competitividad, una creciente exigencia por parte de los clientes y una fuerte dependencia de la disponibilidad inmediata de repuestos. En cuenca, donde la actividad de talleres mecánicos, transporte comercial y uso intensivo de vehículos es significativa, la rapidez en la atención y la confiabilidad del proveedor se han convertido en factores determinantes para la sostenibilidad de las empresas del sector.

En muchos casos, estas empresas operan sin un modelo de negocio formalmente estructurado, apoyándose en la experiencia acumulada y en decisiones empíricas para la gestión de sus operaciones. Si bien este enfoque puede resultar funcional en etapas iniciales, a medida que el negocio crece se incrementa la complejidad operativa y financiera, evidenciándose limitaciones en la planificación estratégica, el control de costos y la evaluación del impacto económico de las decisiones adoptadas.

Tecni-Empaque se inserta dentro de esta realidad sectorial, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado automotriz, alcanzando ventas mensuales de alrededor de USD 23.000. No obstante, su crecimiento se ha desarrollado sin la aplicación de

un modelo de negocio formal ni un sistema técnico de gestión de inventarios, lo que ha derivado en ineficiencias operativas y económicas que limitan su competitividad.

### **Situación problemática**

El análisis del contexto operativo de Tecni-Empaque evidencia que uno de los principales problemas se relaciona con la gestión del inventario y su impacto en los resultados económicos de la empresa. La ausencia de criterios formales para la planificación de compras y la priorización de repuestos ha contribuido a la acumulación de inventario de baja rotación, estimado en aproximadamente el 30 % del inventario total, con permanencias superiores a los tres años.

Esta situación genera una inmovilización significativa de capital, limitando la liquidez disponible para la reposición de productos de alta demanda. Como consecuencia, la empresa enfrenta episodios de falta de repuestos solicitados por los clientes, lo que se traduce en pérdidas de ventas y en un deterioro de la percepción del servicio. Adicionalmente, los tiempos de atención al cliente, superiores a los 30 minutos en promedio, reflejan ineficiencias operativas que afectan la experiencia del usuario y la competitividad del negocio.

Desde una perspectiva económica, la problemática descrita se manifiesta en la existencia de costos asociados a una gestión ineficiente del inventario, tales como costos de almacenamiento, obsolescencia y descuentos aplicados para la liquidación de productos de baja rotación, los cuales en ciertos casos requieren ser vendidos por debajo del margen esperado o incluso rematados. Estas prácticas impactan negativamente en la rentabilidad y reducen la capacidad de generación de valor de la empresa.

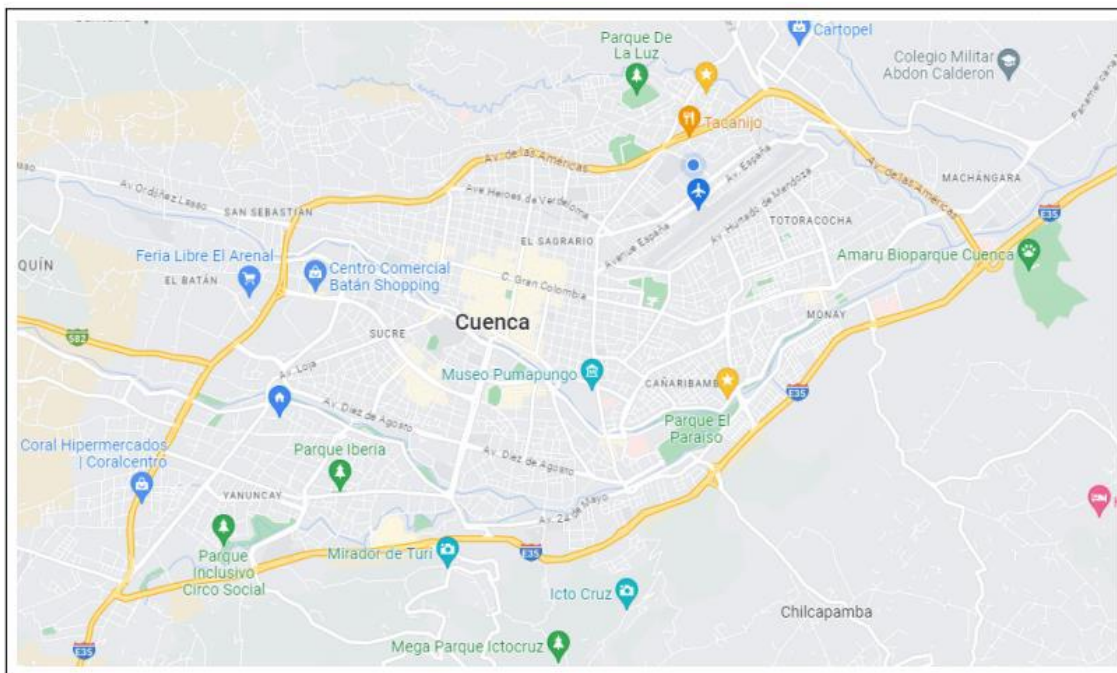
En conjunto, la falta de repuestos oportunos, las pérdidas de ventas y los costos derivados de un inventario mal gestionado evidencian una problemática estructural que afecta la eficiencia operativa, la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

### **Delimitación del problema**

- Delimitación espacial

La presente investigación se delimita espacialmente en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, donde opera Tecni-Empaque y se desarrolla la mayor parte de su actividad comercial.

Figura 1 Localización del estudio ciudad de Cuenca



Fuente: Google Maps, 2024

- Delimitación temporal

El estudio se enfoca en el análisis de la situación actual de la empresa, considerando información operativa y financiera correspondiente al período más reciente de funcionamiento previo a la elaboración de la investigación, sin contemplar la implementación futura del modelo propuesto.

- Delimitación sectorial

la investigación se circunscribe al sector de comercialización de autopartes multimarca para vehículos livianos, atendiendo principalmente a talleres mecánicos, conductores de transporte comercial y clientes particulares.

## **Objetivo General**

Proponer un modelo de negocio basada en el enfoque Lean Canvas que permita analizar y mejorar la gestión de inventario para la red comercial de autopartes multimarca de Tecni-Empaque, con el fin de reducir el impacto económico por falta de repuestos, minimizar las pérdidas de ventas y disminuir los costos asociados a una gestión ineficiente del inventario.

## **Objetivos específicos**

- I. Analizar la fundamentación teórica del Lean Canvas y sus actores clave, mediante referencias bibliográficas para aplicarlos al desarrollo de un modelo de negocio para la red comercial de autopartes multimarca de Tecni-Empaque.
- II. Identificar los principales problemas y sus efectos económicos asociados, considerando variables como capital inmovilizado, pérdidas de ventas y costos derivados de una gestión ineficiente del inventario.
- III. Estructurar una propuesta de modelo de negocio utilizando el Lean Canvas, que permita visualizar de manera integrada la relación entre problemas, propuesta de valor y sostenibilidad económica de la empresa.

## 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 3.1 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La administración de empresas es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2006). En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, la administración adquiere una relevancia particular, ya que la disponibilidad limitada de recursos financieros, humanos y tecnológicos exige una gestión racional y priorizada. Una administración deficiente puede traducirse en decisiones empíricas, falta de control financiero y ausencia de planificación, factores que impactan directamente en el desempeño económico de la empresa.

Para empresas del sector de autopartes, una adecuada administración permite coordinar áreas clave como compras, inventarios, ventas y atención al cliente, garantizando que los recursos invertidos generen valor y contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### 3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una empresa (Robbins & Coulter, 2010). Existen diversos tipos de estructuras y organizaciones como la funcional, divisional y matricial, cada una con ventajas y desafíos.

En muchas PYMEs, la organización empresarial se desarrolla de manera informal, lo que, si bien puede aportar flexibilidad, también genera debilidades como la dependencia excesiva del conocimiento individual, la falta de estandarización de procesos y dificultades en la toma de decisiones estratégicas. Estas condiciones suelen reflejarse en problemas operativos, especialmente en áreas críticas como la gestión de inventarios y la atención al cliente.

Desde el enfoque económico-financiero, una estructura organizacional clara contribuye a una mejor asignación de costos y a la identificación de centros de responsabilidad, facilitando el control financiero y la evaluación del desempeño. En empresas con estructuras reducidas, como Tecni-Empaque, la correcta organización del trabajo resulta clave para evitar sobrecostos operativos y mejorar la productividad del personal.

### 3.3 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios constituye la representación de la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Su análisis permite comprender cómo se articulan los recursos, las actividades y las relaciones con los clientes para generar ingresos y sostener la operación en el tiempo.

#### 3.3.1 DEFINICIÓN

Diversos autores coinciden en definir el modelo de negocio como la lógica mediante la cual una organización genera valor para sus clientes y obtiene beneficios económicos. Osterwalder y Pigneur (2010) lo describen como un sistema que explica cómo una empresa opera, se relaciona con su entorno y sostiene su viabilidad financiera. Desde esta perspectiva, el modelo de negocio se convierte en un elemento central para la planificación estratégica.

#### 3.3.2 CARACTERÍSTICAS

Entre las principales características de un modelo de negocios se encuentran su coherencia interna, su orientación al cliente y su capacidad de adaptación al entorno. Desde el punto de vista financiero, un modelo de negocio eficiente debe permitir un equilibrio adecuado entre ingresos, costos y rentabilidad, garantizando la sostenibilidad económica de la empresa.

### 3.3.3 IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA

La importancia del modelo de negocios radica en su capacidad para servir como herramienta de análisis y planificación estratégica, por ende, un modelo claramente definido permite anticipar el impacto económico de las decisiones empresariales, evaluar riesgos financieros y optimizar la asignación de recursos.

En empresas que operan sin un modelo explícito, las decisiones suelen tomarse de manera reactiva, lo que incrementa la probabilidad de ineficiencias financieras, tales como exceso de inventario, costos elevados y pérdidas de rentabilidad. En este sentido, el modelo de negocios se convierte en un instrumento clave para fortalecer la gestión económica

### 3.3.4 ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO

Los elementos de un modelo de negocio incluyen, entre otros, la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios estratégicos y la estructura de costos. La interacción coherente de estos elementos permite evaluar el desempeño del negocio y detectar áreas críticas que requieren intervención.

### 3.3.5 TIPOS DE MODELO DE NEGOCIOS

Existen diversos tipos de modelos de negocio, cada uno de ellos adecuado a las particularidades y necesidades concretas de una empresa u organización en particular. Entre los modelos de negocio más comunes están: modelo de negocio basado en ventas, intermediación, franquicia, y otros como el Lean Canvas

El modelo Lean Canvas es una versión simplificada del modelo de negocio tradicional, que se enfoca en los aspectos clave y promueve un enfoque ágil y centrado en el cliente. De hecho, el Lean Canvas es una herramienta dinámica y flexible que permite iterar y pivotar de manera rápida.

A su vez, proporciona una visión general inmediata del negocio y facilita la comunicación, así como el enfoque en los elementos más significativos. Además, fomenta la experimentación y el aprendizaje validado, ya que permite realizar ajustes y cambios con base en los datos y la retroalimentación del mercado.

## 3.4 SECTORES ECONÓMICOS

Los sectores económicos constituyen una forma de clasificación de las actividades productivas de una economía, permitiendo analizar la generación de bienes y servicios en función de su naturaleza y nivel de transformación. Tradicionalmente, estos se agrupan en sector primario, secundario y terciario, cada uno con características específicas y aportes diferenciados al desarrollo económico.

Desde una perspectiva empresarial, la identificación del sector económico en el que opera una organización resulta fundamental para comprender su entorno competitivo, las dinámicas del mercado, las regulaciones aplicables y las oportunidades de crecimiento. En el caso de las empresas comerciales, como Tecni-Empaque, su actividad se enmarca principalmente en el sector terciario, específicamente en el comercio y los servicios asociados al mantenimiento vehicular.

## 3.5 SECTOR AUTOMOTRIZ

El sector automotriz engloba el conjunto de actividades económicas relacionadas con la fabricación, comercialización, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, así como la producción y venta de autopartes y servicios complementarios. Este sector se caracteriza por su alta interdependencia con otras ramas de la economía y por su sensibilidad a factores como el crecimiento del parque automotor, las condiciones económicas y los avances tecnológicos.

### 3.5.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

El sector automotriz se define como el conjunto de actividades económicas vinculadas al ciclo de vida del vehículo, incluyendo la provisión de repuestos y

servicios de mantenimiento. Su importancia radica en su contribución al empleo, a la movilidad y a la actividad económica en general.

### 3.5.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Desde una perspectiva económica, el sector automotriz tiene un impacto significativo en la generación de ingresos y en el dinamismo del mercado interno. La demanda constante de repuestos convierte a este sector en un espacio de oportunidades, pero también de alta competencia. Por tanto, se caracteriza por un constante desarrollo y cambio impulsado por los avances tecnológicos, las demandas del mercado, las regulaciones ambientales y preferencias de la demanda.

### 3.5.3 NEGOCIOS AUTOMOTRICES

Los negocios automotrices dedicados a la venta de autopartes enfrentan retos financieros asociados a la gestión del capital de trabajo, la rotación del inventario y el control de costos. La ausencia de modelos de negocio estructurados puede intensificar estos problemas, afectando la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

La gestión eficiente de inventarios y la definición clara de un modelo de negocio resultan determinantes para el éxito de este tipo de empresas, ya que permiten reducir costos, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la posición competitiva en el mercado. Estos elementos refuerzan la pertinencia de analizar y proponer modelos de negocio adaptados a la realidad del sector automotriz local.

En este contexto, la integración de modelos de negocio como el Lean Canvas con fundamentos económico-financieros permite analizar de manera más precisa la viabilidad y el impacto potencial de las decisiones estratégicas, justificando su uso como herramienta central en la presente investigación.

## 4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

### 4.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA LEAN CANVAS Y ACTORES CLAVE

La fundamentación teórica del presente capítulo se orienta a sustentar el uso del Lean Canvas como herramienta central para la formulación de la propuesta de modelo de negocio aplicada a la empresa Tecni-Empaque. Diseñado por Ash Maurya (2012), el Lean Canvas se ha consolidado como una herramienta estratégica esencial para emprendedores y pymes, ya que permite definir, validar y adaptar el modelo de negocio en entornos caracterizados por alta incertidumbre. Inspirado en el pensamiento Lean de Toyota, este modelo prioriza la creación de valor para el cliente, eliminando desperdicios y mejorando los procesos de manera continua (Womack & Jones, 2003).

Para el caso de Tecni-Empaque, el Lean Canvas resulta pertinente debido a que permite analizar de manera estructurada los principales factores que inciden en su desempeño económico, tales como la falta de disponibilidad de repuestos, el capital inmovilizado en inventarios de baja rotación y las pérdidas de ventas asociadas a tiempos de atención prolongados. Asimismo, la herramienta facilita la identificación de los actores clave que intervienen en la operación del negocio, incluyendo clientes, proveedores y socios estratégicos.

Es importante destacar que, dentro del alcance de la presente investigación, el Lean Canvas se emplea exclusivamente como un instrumento de análisis y propuesta, sin que ello implique su ejecución o validación empírica mediante la implementación del modelo en la empresa.

#### 4.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

- **Origen y evolución del modelo Lean Canvas**

La idea del modelo de negocio se nutre de varias fuentes y su eficacia varía dependiendo del ámbito en el que se implemente. Hay varias definiciones sobre el significado de un modelo de negocio, las cuales fluctúan con el paso del tiempo y los distintos autores.

*Tabla 1 Definiciones Modelo Lean Canvas*

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
(Timmers, 1998)	“El modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales de diversos actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingresos”
(Linder & Cantrell, 2000)	“El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero, Es la lógica central de la organización para crear valor”
(Amit & Zott, 2001)	“Analiza el contenido, la estructura y el manejo de las transacciones diseñadas para crear valor a través de las oportunidades de negocio”
(Chesvrough & Rosenbloom, 2002)	“Un modelo de negocios es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la proposición de valor económico en un segmento de mercado”
(Joan Magretta, 2002)	“Los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas, Un buen modelo de negocio

responde a las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que valora el cliente? También responde a las preguntas fundamentales que todo gerente debe hacer. ¿Cómo ganar dinero en este negocio? Y ¿Cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo apropiado?”

(Morris, Schindehutte & Allen, 2005)

“Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo se relacionan un conjunto de variables concernientes a la estrategia de riesgo, arquitectura y economía, para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos”

(Johnson, Christensen & Kagermann, 2008)

“Los modelos de negocios consisten en cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor al cliente. Se trata de: la propuesta de valor, la generación de ganancias, recursos y procesos clave del negocio”

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”

*Fuente: Autor*

El modelo de negocio constituye la base previa a todo plan empresarial, ya que define con claridad la propuesta de valor, el público objetivo, los mecanismos de comercialización y las fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mientras más simple y comprensible sea, mayor será su efectividad.

Si bien en el pasado predominaban los esquemas tradicionales de compraventa directa con márgenes para intermediarios (Kotler & Keller, 2016), hoy los modelos se enfocan en fortalecer relaciones con los clientes y aprovechar el entorno para generar ventajas competitivas sostenibles, permitiendo a las empresas diferenciarse de forma estratégica (Teece, 2010).

En el caso de Tecni-Empaque, la revisión teórica permitió identificar a los actores clave que sostienen y dan vida a su red comercial. En primer lugar, destacan los proveedores mayoristas de repuestos, quienes representan la base del negocio al garantizar un flujo constante de productos de calidad y variedad. Su rol no se limita únicamente al abastecimiento, sino que también aportan condiciones competitivas y confianza para mantener la continuidad operativa.

Por otro lado, se encuentran los talleres mecánicos, clientes recurrentes que constituyen uno de los pilares más sólidos de la demanda. Estos talleres confían en Tecni-Empaque no solo como proveedor, sino como aliado estratégico que asegura disponibilidad, rapidez y precios accesibles, elementos indispensables para mantener la fidelidad de sus propios clientes.

Un tercer actor clave lo conforman los conductores de taxis, quienes, debido al uso intensivo de sus vehículos, requieren un mantenimiento constante y soluciones inmediatas. Este segmento genera un consumo frecuente y estable de repuestos, lo que lo convierte en un mercado atractivo y de gran relevancia para la empresa.

Finalmente, los usuarios finales completan la cadena, ya que son ellos quienes, directa o indirectamente, validan la propuesta de valor de la empresa. Sus decisiones de compra reflejan confianza en la marca y constituyen una oportunidad para fortalecer la presencia de Tecni-Empaque en el mercado local.

En conjunto, estos actores no solo representan diferentes niveles de relación comercial, sino que también revelan oportunidades estratégicas de crecimiento y fidelización, convirtiéndose en piezas fundamentales para el diseño de un modelo de negocio sólido y sostenible.

- **Diferencia frente al “Business Model Canvas”**

Mientras que el Business Model Canvas se enfoca en describir de manera integral los componentes de un modelo de negocio establecido, el Lean Canvas pone énfasis en los problemas, soluciones y métricas clave, facilitando la iteración y adaptación rápida en entornos de alta incertidumbre.

*Tabla 2 Aspectos clave*

ASPECTO	BUSINESS MODEL CANVAS	LEAN CANVAS
Enfoque	Modelo de negocio establecido	Validación de ideas en etapas tempranas
Componente clave	Socios clave, actividades clave, recursos clave	Problemas, soluciones, métricas clave, ventaja competitiva
Aplicabilidad	Empresas consolidadas	Startups y PYMEs
Objetivo principal	Describir el modelo de negocio	Identificar y validar hipótesis

Aspecto	BMC	Lean Canvas	Implicación para Tecni-Empaque
Enfoque	Empresas consolidadas	Startups y PYMEs	Ajuste directo a empresa pequeña y dinámica
Bloques clave	9 bloques (socios, recursos, etc.)	9 bloques (problema, solución, métrica, ventaja)	Permite evaluar problemas de stock y relación con talleres

*Fuente: Autor*

#### 4.1.2 MODEL CANVAS DE OSTERWALDER Y JUSTIFICACIÓN DEL USO DEL LEAN CANVAS EN EMPRESAS COMO TECNI-EMPAQUE

- **El modelo Canvas de Osterwalder**

El Business Model Canvas (BMC), creado por Alexander Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta de gestión estratégica que permite describir, diseñar, analizar y visualizar modelos de negocio mediante una representación gráfica clara

y estructurada. Este modelo se estructura a partir de nueve bloques que permiten representar de manera visual y sistémica la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Su aplicación ha sido ampliamente validada en organizaciones de diversa naturaleza, especialmente en empresas con estructuras organizativas consolidadas y entornos relativamente estables.

Su efectividad ha sido comprobada en múltiples sectores económicos, desde corporaciones consolidadas hasta iniciativas emprendedoras (Osterwalder & Pigneur, 2010). No obstante, a pesar de su utilidad conceptual, el Business Model Canvas presenta ciertas limitaciones cuando se aplica a pequeñas y medianas empresas que operan en contextos de alta incertidumbre y con restricciones significativas de recursos, como es el caso de Tecni-Empaque. En este tipo de organizaciones, la prioridad no siempre se centra en describir exhaustivamente la estructura del negocio, sino en identificar con claridad los problemas críticos que afectan su desempeño económico y operativo.

#### - **Importancia de la PYMEs en la economía y su necesidad de modelos ágiles**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan un pilar fundamental en el desarrollo económico de los países, especialmente en economías emergentes como la ecuatoriana. De acuerdo con datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), las PYMEs en Ecuador constituyen más del 90% de las unidades productivas y generan cerca del 60% del empleo formal. Este protagonismo las convierte en actores clave para la dinamización de sectores productivos, la innovación y la competitividad local.

No obstante, las pequeñas y medianas empresas a menudo se encuentran con varios retos, tales como el acceso restringido a recursos, la informalidad, la competencia intensa, la limitada planificación estratégica y una exigencia continua de ajustarse a las variaciones del ambiente, ante estos retos, es esencial que las pequeñas y medianas empresas implementen instrumentos metodológicos que les faciliten la creación, validación y optimización de sus modelos de negocio de forma

rápida y eficaz. Dentro de estos instrumentos sobresalen el Business Model Canvas y su versión orientada a proyectos empresariales, el Lean Canvas.

- **Ventajas del Lean Canvas para PYMEs y sectores dinámicos como el automotriz**

Autores como Clayton (2020), Mejía (2019) y Sonderegger (2020) coinciden en que el Lean Canvas es particularmente efectivo para PYMEs por su capacidad para:

- **Agilidad:** El Lean Canvas promueve ciclos de prueba, error y aprendizaje continuos (feedback loops).
- **Enfoque en el cliente:** Según Mejía (2019), el modelo Lean enfatiza la necesidad de comprender profundamente los dolores, frustraciones y necesidades del cliente antes de diseñar soluciones. Esto es crucial en sectores donde la experiencia del cliente determina la fidelización.
- **Visualización de elementos clave:** Su formato visual permite a empresarios y equipos comprender y comunicar su modelo de negocio de forma clara, sin necesidad de documentos extensos. Sonderegger (2020) señala que esto reduce el riesgo estratégico al identificar fácilmente las áreas críticas del negocio.
- **Iteración constante:** en sectores como el automovilístico, donde las necesidades de los clientes cambian frecuentemente y la obsolescencia tecnológica es acelerada, la habilidad para reconfigurar modelos de negocio es esencial para la supervivencia de la compañía.
- **Enfoque en soluciones concretas:** el modelo exige reconocer problemas, soluciones y métricas esenciales, en vez de concentrarse únicamente en componentes estructurales o administrativos, lo que permite una implementación más directa.

En sectores dinámicos como el automotriz, donde las necesidades de mantenimiento, piezas de reemplazo y nuevas tecnologías cambian con frecuencia, el Lean Canvas permite a las empresas mantenerse competitivas mediante la mejora continua y la orientación al cliente.

Es importante reiterar que el uso del Lean Canvas en esta investigación tiene un carácter estrictamente analítico y propositivo. Los datos financieros incorporados corresponden a estimaciones basadas en la información disponible y se emplean únicamente para dimensionar la magnitud de los problemas y el potencial impacto de las mejoras planteadas, sin que ello implique la implementación o validación empírica del modelo propuesto.

### 4.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL USO DEL LEAN CANVAS EN EMPRESAS COMO TECNI-EMPAQUE

El Lean Canvas resulta especialmente pertinente en este contexto, ya que prioriza la identificación de problemas críticos antes que la descripción exhaustiva de la estructura organizacional. Este enfoque permite centrar el análisis en aquellas variables que generan mayor impacto económico, tales como la disponibilidad de productos, los tiempos de atención, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Para una empresa como Tecni-Empaque, cuyo nivel de ventas mensuales se estima en alrededor de USD 23.000, pequeñas ineficiencias acumuladas en estos aspectos pueden representar pérdidas significativas en el mediano plazo.

Tecni-Empaque, al ser una PYME del sector automotriz que opera en un mercado competitivo y dinámico como el de la ciudad de Cuenca, se beneficia de ampliamente del uso del Lean Canvas por varias razones:

1. Validación rápida de hipótesis: sirve para detectar mejoras y probarlos en el mercado con poca inversión.
2. Visión clara y centrada en los problemas del cliente: coloca al cliente como el principal factor, teniendo en cuentas las necesidades de todos los consumidores.
3. Adaptabilidad para PYMEs: el Lean Canvas es una herramienta de fácil implementación, de bajo costo y fácil implementación, ideal para equipos reducidos que necesitan rapidez en la toma de decisiones.
4. Fomento de la innovación: en mercados muy dinámicos como el automotriz, donde las tecnologías, modelos de autos y gustos de los clientes cambian constantemente, el Lean Canvas admite modificar permanentemente la

estrategia de negocio y esta capacidad de adaptabilidad es indispensable para la competitividad y la sostenibilidad.

5. Apoyo en la toma de decisiones estratégicas: al condensar en un solo lienzo visual los componentes esenciales del negocio, Tecni-Empaque puede evaluar de manera integral los riesgos, oportunidades y prioridades estratégicas, lo que facilita la toma de decisiones en línea con el crecimiento.

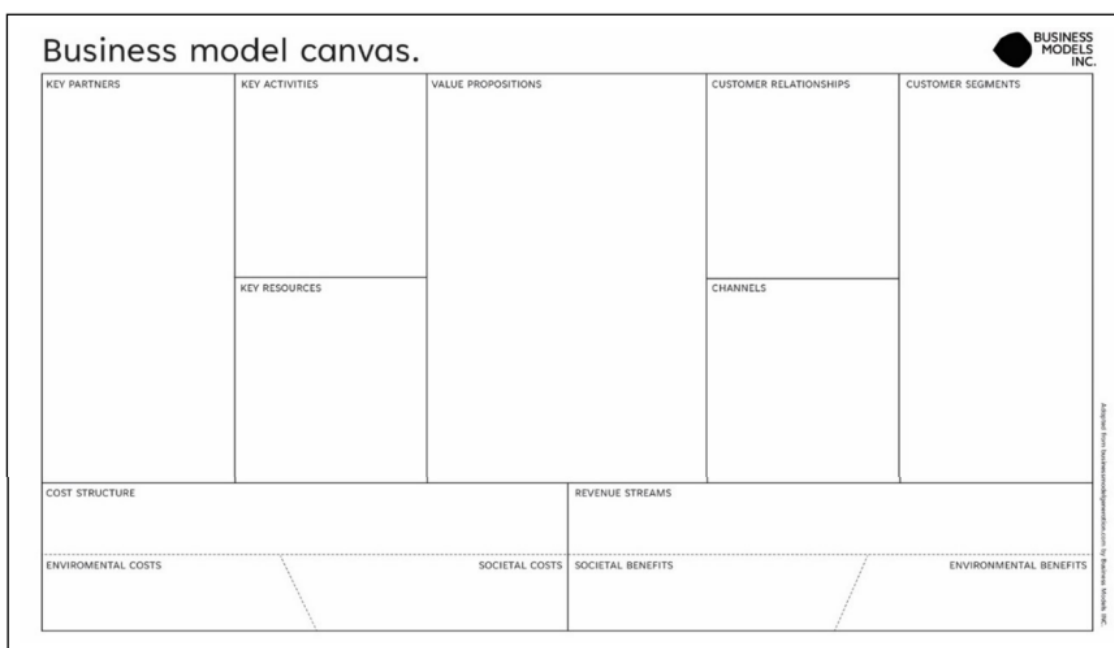
Adicionalmente, el Lean Canvas facilita la incorporación de métricas clave como parte del análisis del modelo de negocio. Si bien estas métricas no se utilizan en esta investigación con fines de control posterior o validación empírica, su inclusión permite dimensionar conceptualmente el impacto económico de las decisiones estratégicas propuestas. De esta manera, el modelo se convierte en una herramienta de reflexión y evaluación que apoya la toma de decisiones informadas, sin requerir la implementación inmediata de cambios en la operación.

#### 4.1.4 “BUSINESS MODEL CANVAS” DESCRIPCIÓN Y COMPONENTES DEL MODELO

Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El Business Model Canvas es uno de los modelos de negocio más conocidos y destacados ya que representa practicidad y aplicabilidad. Busca reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir sus objetivos, mediante el análisis de nueve módulos que implica el lienzo del modelo de negocio.

Figura 2 Modelo de Negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur



Fuente: Business model INC

El Business Model Canvas (BMC) consta de nueve pilares que ayuda a proyectar la actividad del negocio. La finalidad del BMC es emparejar o plantear los puntos fuertes de la empresa y utilizarlos para obtener una ventaja competitiva. Estos componentes del modelo son:

#### a) Segmentos de clientes

Identificar cual es el cliente ideal es un paso fundamental para poder encaminar un negocio hacia su crecimiento sostenible, en especial cuando se trata de una PYME local como Tecni-Empaque, dedicada a la venta de repuestos multimarca para vehículos livianos dentro de la ciudad de Cuenca.

Un error muy habitual y que muchas de las veces pueden llegar a ser costoso, es pensar que “todos” pueden ser posibles clientes, esto ocurre principalmente al no entender cuáles son las necesidades reales. Esta visión poco clara y sin mayor fundamentación hace que se invierta tiempo, dinero y recursos en estrategias que no conectan con nadie (Clayton, 2020).

El Lean Canvas, como lo planteó Ash Maurya (2010), se vuelve una herramienta estratégica por que obliga a detenerse y preguntarse: ¿Quién necesita realmente lo que vendo? ¿Qué problemas específicos puedo resolver mejor que mi competencia?

Keane (2018) resalta que los emprendedores suelen ver a sus clientes solo como usuarios de un producto, pero un gerente estratégico los entiende como aliados que validan y sostienen el negocio a largo plazo. En este sentido, segmentar bien a los clientes no solo ayuda a vender más, ayuda a crear relaciones sólidas, que es donde está el verdadero valor de una empresa.

En Tecni-Empaque, la segmentación debe responder a la realidad del mercado local. Así, se pueden distinguir grupos clave:

- Talleres mecánicos independientes, que valoran el que un proveedor tenga disponibilidad, stock y garantía.
- Conductores de taxis y propietarios de autos livianos de uso intensivo, para quienes el tiempo de para representa pérdidas de ingresos, por lo que requieren piezas confiables y entregas rápidas.
- Consumidores finales, usuarios particulares que buscan confianza y respaldo postventa
- Pequeños revendedores o locales, que podrían convertirse en distribuidores aliados, ampliando el alcance de Tecni-Empaque

Como indica Corredor (2021), cuando la propuesta de valor se alinea de forma auténtica con las motivaciones del cliente, se construye un lazo emocional que va más allá de la transacción comercial. Hoy, además, gracias a la tecnología y la comunicación digital, las opiniones y sugerencias de los clientes son más accesibles que nunca, y escucharlas de forma activa permite ajustar el servicio casi en tiempo real.

En definitiva, estructurar este bloque dentro de un Lean Canvas no es solo llenar un casillero: es el punto de partida para diseñar estrategias de venta más humanas,

cercanas y rentables, optimizando procesos y fortaleciendo la red comercial de Tecni-Empaque.

Para una empresa que busca crecer en un mercado cada vez más competitivo como el de los repuestos automotrices, esto significa pasar de reaccionar a los problemas a anticiparse, generando confianza y lealtad de largo plazo

### **b) Propuesta de valor**

Sin lugar a dudas, la Propuesta de Valor es, de una forma rotunda, el núcleo de un modelo de negocio bien organizado. Para Tecni-Empaque, no se trata solo de vender autopartes multimarca para vehículos livianos, sino de solucionar de forma adecuada un problema que afecta directamente a los recursos y tiempo de sus clientes, el costo y las pérdidas que genera cada minuto que un vehículo está detenido por falta de una pieza confiable.

Clayton (2020) señala que una buena PVU debe ser clara, memorable y orientada al beneficio, no a la funcionalidad. Además, la PVU debe situarse en la intersección entre los problemas más relevantes del cliente y las capacidades únicas del negocio.

La propuesta de valor también puede apelar a las emociones de las personas, creando una historia para la propuesta de valor, en donde los clientes pueden sentirse atraídos por ella. Los intereses que genera la novedad llevan a los clientes a conformar una historia atractiva que apela a sus emociones para con ello fidelizarlos a la empresa.

En síntesis, la propuesta de valor de Tecni-Empaque no es vender por vender, sino convertirse en un aliado estratégico para talleres y propietarios de vehículos, ayudándoles a que su negocio o su trabajo diario no se detenga. Esta promesa que está bien definida arrastra las primeras conductas de fidelidad por parte de los clientes, es la demanda que se ha puesto en funcionamiento para llegar a ser más eficaces respecto de los competidores y se lleva a cabo a partir de un crecimiento sólido que tiene todos los visos de ser sostenible.

### c) Canales de distribución y comunicaciones

Los canales de distribución y comunicación no son sólo medios para la entrega de un determinado producto, sino que son los "puentes" que unen a la empresa y a sus consumidores a los cuales, si se gestionan satisfactoriamente, pueden conducir a la generación de confianza, fidelización y crecimiento continuo. Para una empresa como Tecni-Empaque, especializada en la venta de autopartes multimarca para vehículos livianos, elegir y combinar estos canales de forma inteligente es clave para destacar frente a la competencia local e informal, por esta razón, una compañía debe organizar con atención los medios de distribución y su utilización.

Los canales de distribución pueden utilizar de muchas maneras diferentes, puede proporcionar información sobre los productos o los servicios, y lograr evaluar la eficacia de la propuesta de valor de la sociedad (Chávez, 2017). Hoy en día, crear valor para el cliente significa estar presente donde él se sienta más cómodo: algunos prefieren el trato directo en el punto de venta físico, otros optan por una llamada rápida para confirmar la disponibilidad de un repuesto y muchos ya valoran la inmediatez de recibir catálogos y asesorías por WhatsApp o redes sociales.

Este mix de canales tradicionales y actuales refleja la realidad de su público objetivo, en su mayoría talleres mecánicos y conductores de vehículos livianos, quienes valoran la atención personal pero también quieren soluciones ágiles cuando el tiempo apremia. Además, cada interacción es una oportunidad de escuchar al cliente, mejorar procesos y reforzar la propuesta de valor (Chaguay, 2019).

Tecni-Empaque utiliza canales presenciales (punto de venta físico en Cuenca), telefónicos y digitales (WhatsApp y redes sociales). Además, ha iniciado pruebas piloto de ventas por catálogo web. Los canales más efectivos han sido los tradicionales, debido al perfil técnico y conservador de sus principales clientes.

En definitiva, cada canal bien aprovechado permite que Tecni-Empaque llegue más lejos, de forma rentable y cercana, logrando que su promesa de mantener a los vehículos en movimiento se cumpla sin importar dónde esté el cliente.

#### **d) Relación con el cliente**

La forma en que una empresa se relaciona con sus clientes puede marcar la diferencia entre una venta única y un cliente fiel para toda la vida. Para Tecni-Empaque, este vínculo va mucho más allá de entregar un repuesto; es un compromiso diario de cercanía, confianza y respaldo real, especialmente con quienes más dependen de su trabajo: talleres mecánicos, taxistas y propietarios de vehículos livianos.

Mejía (2019) advierte que tanto el modelo Canvas como el Lean Canvas pueden caer en simplificaciones si no consideran a fondo la dimensión emocional y experiencial de los vínculos cliente-empresa, algo que cobra especial importancia en mercados competitivos y saturados.

En el contexto de un mercado de autopartes donde existe fuerte competencia y muchos negocios informales ofrecen productos sin garantía, la confianza se convierte en la fortaleza más sólida. Tecni-Empaque se ha ganado esa confianza construyendo una relación cercana y personalizada entre cliente-vendedor, escuchando de verdad las necesidades de cada cliente y respondiendo de forma clara y ágil. Como destacan Bravo, Martínez y Peralta (2020), una comunicación corporativa bien gestionada no solo informa, sino que genera lealtad y crea lazos a largo plazo.

Esta relación personalizada se refleja desde la primera consulta hasta el servicio postventa, cada cliente recibe atención directa, asesoría técnica honesta y un trato humano que reconoce la urgencia de mantener los vehículos operativos. Además, Tecni-Empaque cuida a su clientela más fiel con precios preferenciales, promociones exclusivas y entregas urgentes, reforzando así un vínculo de beneficio mutuo.

Pero la relación no termina en el mostrador. Hoy en día, las herramientas digitales permiten seguir en contacto incluso a distancia, el uso de WhatsApp para consultas rápidas, la atención telefónica inmediata y la información actualizada por redes sociales son formas prácticas de seguir presentes en la mente del cliente. Como

advierte Mejía (2019), no se trata solo de vender un producto, sino de cuidar la experiencia completa del cliente, considerando sus emociones, expectativas y el valor que espera recibir.

En definitiva, para Tecni-Empaque, la relación con el cliente es un factor clave de diferenciación. Es la seguridad de que, cuando un taller o un conductor confía en su equipo, sabe que siempre encontrará respaldo, honestidad y soluciones reales para que su negocio no se detenga.

#### **e) Flujos de ingreso**

Los flujos de ingreso representan la manera en que una empresa genera dinero a partir de cada segmento de cliente. Esto puede incluir ventas directas, suscripciones, licencias, alquileres, comisiones, entre otros (Sonderegger, 2020). Según Clayton (2020), diversificar los flujos de ingreso es fundamental para reducir la dependencia de un solo canal y garantizar la estabilidad del negocio, especialmente en mercados cambiantes.

Los flujos de ingreso son, en palabras simplificadas, la forma en la cual una empresa transforma su propuesta de valor en resultados económicos reales que garanticen la estabilidad financiera. Para Tecni-Empaque, estos ingresos no provienen únicamente de la venta de autopartes multimarca, sino de la confianza que se ha ido formado con cada taller, taxista o propietario que elige comprarles una y otra vez.

En un mercado tan competitivo como el de repuestos para vehículos livianos, garantizar la estabilidad de los ingresos es clave. Por eso, Tecni-Empaque no se limita a vender piezas sueltas: ha sabido crear mecanismos de ingreso que refuerzan la relación a largo plazo, como descuentos por volumen para clientes mayoristas y precios preferenciales para talleres mecánicos frecuentes. Estas estrategias permiten que los talleres puedan optimizar sus costos y mantengan su preferencia por la empresa (Chávez, 2017).

Este modelo no solo busca vender más, sino dar motivos reales para que el cliente regrese, asegurando que cada venta fortalezca la relación con los clientes y permita sostener el flujo de caja mes a mes. Como advierte Clayton (2020), diversificar los flujos de ingreso es fundamental para reducir la dependencia de un solo canal y así protegerse de las fluctuaciones del mercado. Por eso, Tecni-Empaque planea también expandir gradualmente su alcance mediante un catálogo en línea, lo que permitirá atender nuevos segmentos de clientes fuera de su zona tradicional.

En la práctica, cada venta, cada servicio adicional de asesoría técnica y cada pequeña ventaja ofrecida suma a un flujo de ingreso más estable y saludable para la empresa. Al final, los ingresos de Tecni-Empaque no son solo números: son el reflejo de relaciones sólidas, de confianza mutua y de una promesa de calidad que se cumple todos los días en la vía y en el taller.

#### **f) Recursos clave**

Los recursos clave son, en esencia, los pilares que sostienen la capacidad de una empresa para cumplir lo que promete a sus clientes. Son esos activos indispensables (ya sean físicos, humanos, financieros o intangibles) que permiten que cada pieza encaje y que el negocio avance en la dirección correcta (Elia, Margherita & Secundo, 2021).

En un mercado competitivo como el de los repuestos multimarca para vehículos livianos, identificar y proteger estos recursos es vital para evitar interrupciones y mantener la confianza del cliente. Como explica Sonderegger (2020), no tener claridad sobre los recursos clave puede generar cuellos de botella que pongan en riesgo la calidad del servicio y la capacidad de crecer.

En el caso de Tecni-Empaque, los recursos clave están bien definidos y responden directamente a su propuesta de valor:

- Inventario variado y actualizado, que garantiza disponibilidad inmediata de piezas para diferentes marcas, evitando retrasos costosos para los talleres y propietarios.

- Personal humano capacitado, que no solo vende repuestos, sino que también asesora técnicamente, generando confianza y diferenciándose de la competencia.
- Infraestructura física, con un local bien ubicado en Cuenca que sirve como punto de venta, almacenamiento y espacio de atención personalizada.
- Reputación consolidada, fruto de años de trabajo responsable, que hoy es uno de sus activos más valiosos y difícil de imitar (Rodríguez et al., 2021).

Estos recursos no solo hacen posible el día a día de Tecni-Empaque; también son la base sobre la que se proyectan mejoras futuras, como la incorporación de herramientas digitales para gestionar stock o la formación continua del equipo para afrontar nuevos retos del mercado.

En definitiva, cuidar y fortalecer estos recursos clave es asegurar que la promesa de “autopartes confiables, disponibles y con respaldo técnico” se cumpla siempre, generando valor real para cada cliente que confía en Tecni-Empaque.

#### **g) Actividades clave**

Las actividades clave son, en esencia, todo lo que Tecni-Empaque hace día a día para convertir su promesa en realidad. Son esas tareas que no se ven de inmediato, pero que garantizan que un conductor encuentre el repuesto correcto cuando más lo necesita o que un taller confíe plenamente en la rapidez del servicio.

Según Chaguay (2019), identificar bien estas actividades desde el diseño del modelo permite organizar los recursos, optimizar esfuerzos y asegurar que cada acción sume valor real. Para una empresa de autopartes multimarca como Tecni-Empaque, esto es aún más relevante porque opera en un sector donde la confianza, la disponibilidad y la agilidad hacen la diferencia.

En la práctica, ¿Qué significa esto para Tecni-Empaque?

Significa, por ejemplo, mantener un control preciso de inventario, anticipándose a la demanda de repuestos para evitar quiebres de stock. También implica ofrecer

atención personalizada, adaptada al tipo de cliente: no es lo mismo asesorar a un taller que a un conductor individual.

Otras actividades vitales incluyen:

- Una logística bien organizada, capaz de entregar piezas en tiempo récord, incluso en momentos críticos para el cliente.
- Acciones de marketing y fidelización, que van desde promociones hasta alianzas con talleres que recomiendan la tienda como su proveedor de confianza.
- La selección de proveedores confiables y competitivos, lo que asegura que cada repuesto vendido cumpla con los estándares de calidad que la empresa promete.

Como mencionan Elia, Margherita y Secundo (2021), hoy más que nunca estas actividades deben ser flexibles y estar abiertas a la mejora continua. La capacidad de adaptarse es vital para seguir siendo relevantes y competitivos en un mercado cada vez más digital y exigente.

#### **h) Red de partners – socios claves – aliados estratégicos**

En un negocio como Tecni-Empaque, que se mueve en el dinámico mercado de repuestos multimarca para vehículos livianos, los socios clave no son solo un respaldo: son parte de la esencia que permite cumplir cada promesa hecha al cliente. Un socio clave puede ser ese proveedor confiable que garantiza piezas de calidad justo a tiempo; o el aliado logístico que hace posible que los repuestos lleguen rápido, incluso a los talleres más alejados.

Como señalan Cabello, Rendón e Iturralde (2020), construir alianzas sólidas permite optimizar operaciones, compartir riesgos y acceder a oportunidades que serían más costosas o lentas de alcanzar en solitario. En palabras simples: nadie crece solo y menos en un sector competitivo como el automotriz.

Para Tecni-Empaque, los socios clave se han identificado con un enfoque práctico y realista. Entre ellos destacan:

- Proveedores mayoristas confiables, nacionales e internacionales, que permiten mantener un inventario variado y actualizado, cubriendo marcas como Hyundai, Kia, Mazda o Toyota.
- Aliados logísticos, desde transportistas locales hasta agentes de aduanas, que garantizan que el stock esté disponible cuando más se necesita, minimizando quiebres de inventario.
- Red de talleres mecánicos y distribuidores, que no solo compran, sino que se convierten en socios comerciales, recomendando Tecni-Empaque como su fuente de confianza.
- Asesores técnicos y contactos estratégicos, que permiten mantenerse actualizado en tendencias, normativa y nuevos productos.

Como indica Corredor (2021), la clave de estas alianzas está en que todos ganen: el proveedor asegura ventas constantes, Tecni-Empaque fortalece su oferta y el cliente final recibe repuestos de calidad con respaldo y asesoría.

En definitiva, los socios clave no son un “extra” en el modelo de negocio; son el engranaje silencioso que hace que todo funcione de forma más ágil y confiable. Y en un mercado donde la rapidez y la disponibilidad marcan la diferencia, contar con buenos aliados es sinónimo de cumplir lo prometido y seguir creciendo juntos.

#### **i) Estructura de costos**

Entender bien los costos es, en muchos casos, lo que marca la diferencia entre un negocio rentable y uno que termina cerrando sus puertas antes de tiempo. Para Tecni-Empaque, conocer y gestionar cuidadosamente su estructura de costos es clave para sostener su propuesta de valor y mantener precios justos, sin comprometer la calidad ni la atención personalizada que ofrece a talleres mecánicos y propietarios de vehículos livianos en Cuenca.

En palabras simples, la estructura de costos refleja todos aquellos gastos necesarios para que la empresa funcione: desde la compra de los repuestos hasta la luz que mantiene abierto el local. Como señalan Cabello, Rendón e Iturralde (2020), una gestión clara de estos costos ayuda a planificar el crecimiento y a tomar decisiones financieras más inteligentes.

En el caso de Tecni-Empaque, los costos fijos incluyen el alquiler del local comercial, los sueldos del personal de ventas y administración, los servicios básicos que garantizan un entorno de trabajo adecuado. Los costos variables, por su parte, están ligados a la adquisición constante de repuestos multimarca y a los gastos de transporte y logística para mantener el stock actualizado.

Además, no se puede dejar de lado los costos operativos, como la inversión en herramientas tecnológicas para gestionar inventarios y ventas, así como los gastos en publicidad, redes sociales y fidelización de clientes. Cada dólar invertido en estos rubros apunta a fortalecer la confianza y la cercanía con sus clientes, lo que a largo plazo se traduce en ingresos sostenibles.

Como bien explican Elia, Margherita y Secundo (2021), tener claro cuánto cuesta realmente operar permite proyectar márgenes de beneficio más realistas y estar mejor preparados para crecer sin sorpresas. En Tecni-Empaque, este control de costos es vital para ofrecer repuestos de calidad a precios competitivos, diferenciándose de competidores informales que no pueden garantizar soporte ni respaldo.

En definitiva, la estructura de costos de Tecni-Empaque es más que una lista de egresos: es la base para tomar decisiones estratégicas, seguir mejorando su propuesta de valor y sostener su compromiso de servicio confiable para quienes mantienen en movimiento el parque automotor de Cuenca.

## 4.2 ESTRUCTURA DEL MODELO LEAN CANVAS APLICADO A TECNI-EMPAQUE

Este subcapítulo corresponde al Objetivo Específico 2 y aborda la aplicación práctica del modelo Lean Canvas al negocio Tecni-Empaque, con el propósito de identificar las variables críticas que afectan su desempeño.

### 4.2.1 BLOQUE DE PROBLEMA

El análisis del bloque Problema dentro del Lean Canvas constituye el punto de partida que permite identificar las principales dificultades que enfrentan tanto los clientes como la propia empresa en el mercado de repuestos automotrices. Identificar con claridad estos aspectos es esencial, ya que permiten diseñar soluciones efectivas que respondan a las verdaderas necesidades del entorno (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el caso de Tecni-Empaque, este bloque resulta fundamental, ya que la empresa ha operado históricamente bajo un esquema de gestión empírica, sin herramientas formales que permitan priorizar los problemas en función de su incidencia financiera.

#### A. Problemas desde la perspectiva del cliente

Uno de los principales inconvenientes que enfrentan los talleres mecánicos, los conductores de taxis y los usuarios finales es la disponibilidad inmediata de repuestos, puesto que el tiempo constituye un factor crítico que, en muchos casos, puede representar pérdidas económicas.

Desde la experiencia en la gestión diaria de la empresa, se estima que alrededor del 30% de las quejas y del malestar de los clientes están relacionadas con retrasos o falta de stock en el almacén de productos de alta rotación, por lo cual optan por acudir a establecimientos competidores que ofrecen soluciones inmediatas. En un mercado automotriz altamente competitivo, esta pérdida de clientes representa un impacto económico significativo y recurrente para la empresa.

## B. Problemas internos de la empresa

La gestión de inventario deficiente constituye uno de los principales problemas identificados. La administración del inventario es un elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas (Duran, 2012). La gestión ineficiente del inventario, evidenciada por la existencia de productos de baja rotación con una permanencia superior a los tres años en stock. Esta situación ha generado un capital inmovilizado estimado en alrededor del 35% del inventario total, restringiendo la liquidez de la empresa y limitando su capacidad para invertir en repuestos de mayor demanda. La acumulación prolongada de inventario no solo afecta la disponibilidad de recursos financieros, sino que incrementa el riesgo de obsolescencia y deterioro de los productos.

Como consecuencia directa de esta problemática, Tecni-Empaque se ha visto obligada en múltiples ocasiones a vender repuestos por debajo del margen esperado o a rematarlos, con el fin de liberar espacio y recuperar parcialmente el capital invertido. Estas decisiones, aunque necesarias desde una perspectiva operativa, generan una reducción directa en la rentabilidad del negocio y evidencian la ausencia de una planificación estructurada de inventarios basada en criterios de rotación y demanda real.

La logística de entrega también constituye un obstáculo relevante. Si bien la empresa sólo opera en un pequeño espacio geográfico, la entrega suele sobrepasar los 30 minutos, lo que vuelve la propuesta de la empresa poco competitiva frente a negocios que ya han implementado métodos de distribución más rápidos. Según la experiencia observada, esta limitación ha ocasionado la pérdida de clientes, especialmente en el segmento de talleres mecánicos, donde la inmediatez es un factor determinante.

## C. Problemas del entorno competitivo en Cuenca

La alta competencia local representa un desafío significativo para Tecni-Empaque. Los estudios de mercado de la ciudad evidencian una amplia oferta de tiendas de repuestos, tanto mayoristas como minoristas. Un caso ilustrativo es el del almacén

“Euro Corea Repuestos”, cuyo estudio de factibilidad realizado en 2022 demostró la existencia de un mercado activo y en crecimiento para marcas coreanas como Hyundai y Kia.

En cuanto a las importaciones y aranceles, las piezas provenientes del extranjero enfrentan costos de aduana, impuestos y procesos logísticos que incrementan el precio final al cliente. Estos costos adicionales, en muchos casos, no se comunican de manera transparente al consumidor, generando discrepancias de precios entre proveedores. Según el Banco Central del Ecuador (2023), las importaciones de autopartes crecieron un 12 % en 2022, lo que refleja un aumento en la demanda nacional, pero también una mayor presión sobre los precios y la disponibilidad de productos.

En síntesis, los problemas más relevantes que enfrenta Tecni-Empaque pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Dependencia del 60 % de ingresos provenientes de talleres mecánicos.
- Tiempos de entrega que no cumplen con la expectativa del cliente (30 min frente a la demanda de  $\leq 20$  min).
- Percepción de sobrepuestos en algunos productos frente a competidores locales
- Escasa presencia digital, limitada al uso de WhatsApp como principal canal de contacto.
- Necesidad de fortalecer la capacitación del personal en temas de repuestos y servicio al cliente.

En este contexto, el bloque de problema del Lean Canvas permite visualizar de manera integrada cómo la falta de repuestos, los tiempos de atención prolongados y la gestión ineficiente del inventario se encuentran interrelacionados y generan impactos económicos relevantes. La correcta identificación de estos problemas constituye el punto de partida para la formulación de una propuesta de modelo de negocio orientada a reducir pérdidas, optimizar recursos y fortalecer la

sostenibilidad financiera de la empresa, sin que ello implique su implementación dentro del alcance de la presente investigación.

## 4.2.2 SEGMENTO DE CLIENTES

La correcta identificación del segmento de clientes constituye un elemento clave dentro del modelo Lean Canvas, ya que permite comprender a quién se dirige la propuesta de valor y cuáles son las necesidades reales que condicionan la decisión de compra. En el caso de Tecni-Empaque, el análisis del segmento de clientes resulta especialmente relevante debido a que la empresa atiende a un mercado caracterizado por la urgencia, la dependencia operativa del vehículo y una alta sensibilidad al tiempo de respuesta.

Tecni-Empaque atiende principalmente a clientes del sector automotriz que requieren repuestos para la continuidad inmediata de sus actividades. Dentro de este segmento se identifican tres grupos predominantes: talleres mecánicos independientes, conductores de taxis y propietarios de vehículos particulares. Cada uno de estos grupos comparte una necesidad común: la disponibilidad inmediata del repuesto adecuado para evitar la paralización del vehículo y la pérdida de ingresos o tiempo.

Como señalan Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio sostenible debe centrarse en los grupos de clientes que comparten necesidades, comportamientos y motivaciones específicas, de manera que los recursos de la empresa se alineen estratégicamente hacia su satisfacción.

- Distribución actual y potencial de crecimiento

La empresa atiende principalmente a tres segmentos de clientes del sector automotriz: talleres mecánicos independientes, conductores de taxis y consumidores finales. Sin embargo, la participación de cada segmento en las ventas no es homogénea, por lo cual se estima que aproximadamente el 60 % de las ventas corresponde a talleres mecánicos, lo que convierte a este grupo en el principal generador de ingresos para la empresa.

Por este motivo, Tecni-Empaque enfrenta el reto de incrementar la participación del segmento de consumidores finales, el cual presenta un alto potencial de crecimiento. Este objetivo podría lograrse mediante la implementación de estrategias de marketing digital, el fortalecimiento de la asesoría personalizada y la fidelización de clientes, acciones que permitirían ampliar la base de mercado y mejorar la estabilidad comercial de la empresa.

- Criterios de compra y comportamiento

Un aspecto relevante del segmento de clientes de Tecni-Empaque es que la mayor parte de las ventas proviene de clientes recurrentes, lo que evidencia la existencia de relaciones comerciales estables y de confianza. No obstante, la naturaleza de la compra de repuestos es predominantemente aleatoria, ya que depende de fallas imprevistas y necesidades específicas de cada vehículo. Esta característica refuerza la importancia de contar con un inventario adecuado de repuestos de alta rotación que permita responder de manera inmediata a una demanda impredecible.

Desde la perspectiva del modelo Lean Canvas, el análisis del segmento de clientes permite establecer una relación directa entre los problemas identificados en el bloque anterior y el comportamiento real del mercado. La pérdida de clientes por tiempos de espera prolongados o falta de disponibilidad de repuestos afecta principalmente a los segmentos de mayor participación en las ventas, incrementando el impacto económico negativo para la empresa.

- Integración del criterio persona en base a Tecni-Empaque

Desde la experiencia práctica en la gestión de la empresa, se observa que los clientes finales que acuden al local valoran especialmente la rapidez en la atención, la garantía de los repuestos y la asesoría técnica. Asimismo, suelen solicitar pequeños descuentos como parte habitual de su proceso de negociación.

Por su parte, los talleres mecánicos priorizan la inmediatez en las entregas a domicilio, la seguridad de que el repuesto funcionará correctamente en sus

reparaciones y la disponibilidad de un amplio stock que les permita reducir tiempos de espera.

En el caso de los conductores de taxis, los factores determinantes son la durabilidad de las piezas y la relación costo-beneficio, dado que un vehículo fuera de servicio implica pérdidas inmediatas en sus ingresos diarios.

Como señalan Kotler y Keller (2016), la segmentación de mercado no se limita únicamente a identificar clientes, sino que implica comprender sus motivaciones profundas y orientar la propuesta de valor hacia ellas. En este sentido, estas observaciones permiten alinear la propuesta de valor de Tecni-Empaque con las expectativas reales de sus clientes, garantizando que los esfuerzos estratégicos respondan a los problemas concretos del mercado cuencano.

### 4.2.3 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor constituye uno de los bloques más relevantes del modelo Lean Canvas, ya que sintetiza la forma en que la empresa busca resolver los problemas identificados en sus segmentos de clientes. En el caso de Tecni-Empaque, la propuesta de valor se orienta a ofrecer soluciones rápidas, accesibles y confiables en la comercialización de repuestos automotrices, respondiendo a un mercado que valora simultáneamente la rapidez en la atención, la disponibilidad de productos y la competitividad en precios.

A partir del análisis realizado en los bloques anteriores, se evidencia que los principales problemas de la empresa están relacionados con la falta de repuestos de alta rotación, los tiempos de atención prolongados y una gestión ineficiente del inventario. En este contexto, la propuesta de valor planteada para Tecni-Empaque no se limita a la venta de repuestos, sino que busca posicionar a la empresa como un proveedor que reduce el tiempo de inactividad del vehículo y aporta continuidad operativa a sus clientes.

En este sentido, la propuesta de valor de Tecni-Empaque se centra en tres ejes estratégicos:

- Disponibilidad inmediata y rapidez en la entrega

La propuesta de valor se fundamenta en la atención ágil y en la disponibilidad inmediata de los repuestos más demandados por los segmentos principales, especialmente talleres mecánicos y conductores de taxis. Conceptualmente, una mejora en la organización del inventario y en los procesos internos permitiría reducir los tiempos de entrega superiores a los 30 minutos, lo que tendría un impacto directo en la retención de clientes y en la reducción de pérdidas de ventas asociadas a la espera. En este sentido la propuesta de valor de Tecni-Empaque se centra en tres ejes estratégicos:

- ✓ Implementar un sistema de inventario dinámico que asegure stock de alta rotación en piezas críticas (filtros, frenos, bujías, amortiguadores, etc.)
- ✓ Compromiso de entrega a talleres en menos de 20 minutos, superando los tiempos promedio del mercado local.

- Asesoría personalizada

A diferencia de otras empresas que solo venden el producto la propuesta de valor de Tecni-Empaque se apoya en la experiencia del personal, quienes no solo conocen las especificaciones técnicas de las piezas, sino que asesoran al cliente para elegir la opción más adecuada en términos de calidad y costo-beneficio.

- ✓ Atención presencial en el local con asesoría técnica para el consumidor final.
- ✓ Servicio de acompañamiento digital vía WhatsApp y plataformas en línea para talleres y taxistas, con recomendaciones de repuestos y equivalencias técnicas.

- Calidad y variedad

La propuesta de valor considera la necesidad de mantener un portafolio de repuestos alineado con la demanda real del mercado. La alta participación de

talleres mecánicos y la naturaleza aleatoria de la compra de repuestos hacen indispensable contar con un surtido adecuado de productos de alta rotación. Desde un enfoque propositivo, una mejor segmentación del inventario permitiría equilibrar la variedad ofrecida con la optimización del capital invertido, evitando la acumulación de productos con baja salida comercial.

Para ello se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Ofrecer repuestos originales y genéricos de calidad certificada, con garantía explícita en cada venta.
  - ✓ Permitir retroalimentación de los clientes sobre los repuestos, para tener un stock amplio y selectivo.
- Valor percibido por segmento

*Tabla 3 Objetivo de cada segmento*

<b>Segmento</b>	<b>Objetivo</b>
Talleres mecánicos	Tener el repuesto justo en el momento, garantizando la continuidad de su trabajo.
Taxistas	Acceso a piezas confiables, con precios competitivos y garantía, lo que asegura menos tiempos muertos de su vehículo.
Consumidores finales	Experiencia de compra confiable, con asesoría personalizada, descuentos mínimos y garantía que respalde cada producto adquirido.

*Fuente: Autor*

- Precio

Respecto al precio, la propuesta de valor reconoce que, si bien el mercado automotriz es sensible al costo, el precio no constituye el único factor decisivo en la

elección del proveedor, se deduce que la evidencia de ventas recurrentes sugiere que los clientes valoran la confiabilidad y la disponibilidad del producto, incluso por encima de pequeñas diferencias de precio. En este sentido, una gestión más eficiente del inventario y de los costos operativos podría contribuir, de manera conceptual, a mejorar los márgenes sin afectar la competitividad del precio final.

Es importante destacar que la propuesta de valor planteada en esta investigación tiene un carácter estrictamente analítico y propositivo, por lo cual las mejoras mencionadas se presentan como escenarios conceptuales derivados del análisis del modelo de negocio y no implican la ejecución de cambios operativos ni la medición de resultados. No obstante, la formulación de esta propuesta permite visualizar cómo una mejor alineación entre problemas, segmentos de clientes y recursos internos podría contribuir a fortalecer la posición competitiva de Tecni-Empaque en el mercado local.

En síntesis, la propuesta de valor de Tecni-Empaque se construye sobre la combinación estratégica de rapidez, variedad y precio competitivo, orientada a resolver problemas reales de sus principales segmentos de clientes. Este enfoque refuerza la coherencia del modelo Lean Canvas y sienta las bases para el desarrollo de los bloques posteriores, enfocados en los canales, la relación con los clientes y la estructura económica del negocio. Tal como señalan Kotler y Keller (2016), en mercados competitivos los clientes ya no compran productos, sino beneficios y experiencias que agregan valor a su vida cotidiana.

#### 4.2.4 SEGMENTO DE CANALES

Los canales constituyen el medio a través del cual la empresa se comunica con sus clientes y entrega su propuesta de valor. En el modelo Lean Canvas, este bloque permite analizar cómo los productos y servicios llegan efectivamente al mercado y de qué manera los canales influyen en la experiencia del cliente, la rapidez de atención y la generación de ingresos. En el caso de Tecni-Empaque, los canales adquieren especial relevancia debido a que están directamente vinculados con uno de los principales problemas identificados: los tiempos prolongados de atención.

Actualmente, Tecni-Empaque opera principalmente a través de dos canales de venta relevantes: la atención presencial en el punto de venta y el canal de comunicación mediante WhatsApp. Ambos canales cumplen un rol estratégico dentro del negocio y responden a las características del segmento de clientes atendido, particularmente talleres mecánicos y conductores de taxis, quienes requieren información rápida y soluciones inmediatas.

La venta presencial constituye el canal tradicional y más utilizado por la empresa, especialmente por clientes recurrentes que acuden directamente al establecimiento en busca de repuestos específicos. Este canal permite una atención personalizada y facilita la asesoría técnica, lo cual es valorado por los clientes. Sin embargo, cuando la disponibilidad de repuestos es limitada o el proceso de búsqueda del producto no está optimizado, la atención presencial puede generar tiempos de espera superiores a los 30 minutos, incrementando el riesgo de pérdida de ventas.

Por su parte, el canal de WhatsApp se ha consolidado como un medio complementario de alta relevancia, permitiendo a los clientes consultar disponibilidad, precios y características de los repuestos sin necesidad de desplazarse físicamente. Este canal resulta especialmente atractivo para talleres mecánicos y conductores de taxis, ya que les permite anticipar la compra y reducir tiempos muertos. No obstante, su efectividad depende en gran medida de la rapidez de respuesta y del acceso inmediato a información confiable sobre el inventario.

En paralelo, resulta indispensable incorporar canales digitales adicionales, como redes sociales (Facebook, Instagram) y eventualmente un catálogo web con opción de pedidos en línea. Según Chaffey (2015), las plataformas digitales amplían la cobertura, incrementan la visibilidad de la marca y ofrecen mayor comodidad al consumidor, especialmente a las generaciones más jóvenes, que valoran la simplicidad en los procesos de compra.

En conclusión, los canales de Tecni-Empaque deben evolucionar desde un modelo limitado al almacén físico y WhatsApp hacia un ecosistema multicanal, en el que la gestión eficiente del inventario, la logística ágil y la presencia digital se conviertan en factores diferenciales que potencien la propuesta de valor. Su análisis dentro del Lean Canvas permite evidenciar cómo una mejor gestión de estos canales podría contribuir a reducir pérdidas de ventas y fortalecer la competitividad de la empresa, sin que ello implique su aplicación dentro del alcance de la presente investigación.

#### 4.2.5 RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con los clientes constituye un componente estratégico del modelo Lean Canvas, ya que influye directamente en la fidelización, la recurrencia de las ventas y la estabilidad de los ingresos. Desde una perspectiva económica-financiera, una adecuada gestión de la relación con los clientes permite equilibrar el crecimiento de las ventas con el control del riesgo crediticio y la sostenibilidad del flujo de caja. En el caso de Tecni-Empaque, este bloque adquiere relevancia debido a la alta participación de clientes recurrentes en las ventas totales.

La empresa mantiene principalmente una relación comercial basada en la confianza y la continuidad, especialmente con el segmento de talleres mecánicos, que representan el 60 % de las ventas. Uno de los mecanismos más relevantes en esta relación es el otorgamiento de crédito comercial a corto plazo, con un plazo máximo de 30 días. Desde el punto de vista financiero, este tipo de crédito constituye una herramienta que incentiva la recompra y fortalece la relación con clientes estratégicos, aunque también implica una adecuada segmentación de clientes y un seguimiento de su comportamiento de pago permitirían maximizar los beneficios del crédito comercial sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

Otro elemento relevante en la relación con los clientes es la política de descuentos por volumen de compra. Tecni-Empaque aplica descuentos que inician aproximadamente en un 10 % para talleres mecánicos, en función del nivel de ventas, y hasta un 8 % para clientes finales. Desde la teoría económica, este tipo de incentivos busca estimular el aumento en la cantidad demandada y fortalecer la

lealtad del cliente. Sin embargo, su efectividad depende de que los descuentos se encuentren alineados con los márgenes de rentabilidad y con los costos operativos del negocio.

Desde otro punto de vista, las decisiones se toman más en función de la experiencia del personal que de información analítica, por ello se deberá realizar una comparación para mejorar la relación con el segmento de clientes

Tabla 4 relación con el cliente actual vs propuesta

Aspecto	Situación Actual en Tecni-Empaque	Relación Propuesta
Registro de clientes	Manejo informal, sin base de datos	Creación de CRM básico con historial de compras
Canales de atención	Almacén físico y WhatsApp	Inclusión de redes sociales y llamadas de seguimiento.
Fidelización	Basada en confianza personal	Programas de descuentos y promociones por volumen.
Gestión de reclamos	Manejo directo por experiencia.	Proceso formal de retroalimentación y respuesta
Personalización del servicio	Limitada por conocimiento técnico	Capacitación continua del personal en repuestos

Fuente: autor

Como se observa en la tabla, la transición hacia un modelo mejor estructurado permitirá no solo mantener la cercanía que se espera tener con el cliente, sino también generar mayor lealtad y satisfacción. Según Payne y Frow (2017), un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) puede mejorar la rentabilidad hasta en un 30% al potenciar las estrategias de fidelización y segmentación.

En síntesis, la relación con los clientes en Tecni-Empaque se caracteriza por mecanismos económicos como el crédito a corto plazo y los descuentos por

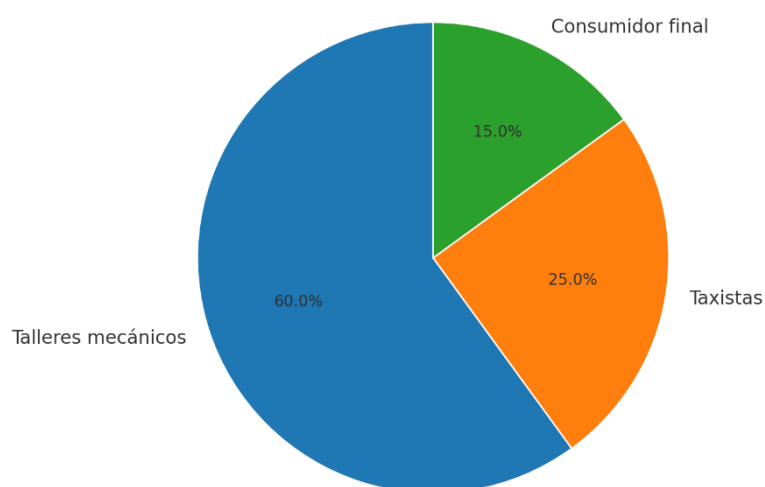
volumen, los cuales contribuyen a la fidelización y a la estabilidad de las ventas. El análisis de este bloque dentro del Lean Canvas permite visualizar oportunidades de mejora en la gestión de estas relaciones, orientadas a fortalecer el flujo de ingresos y controlar el riesgo financiero, sin que ello implique la implementación de cambios operativos dentro del alcance de la presente investigación.

#### 4.2.6 FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingreso representan el componente del modelo de negocio que permite comprender cómo la empresa genera recursos financieros y sostiene su operación en el tiempo. Desde una perspectiva económico-financiera, este bloque resulta fundamental, ya que conecta directamente las decisiones comerciales, las políticas de precios y descuentos, y las condiciones de pago con la liquidez y rentabilidad del negocio. En el caso de Tecni-Empaque, el análisis de las fuentes de ingreso permite evidenciar fortalezas importantes, así como oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Las fuentes de ingresos representan el conjunto de vías mediante las cuales una empresa obtiene ganancias a partir de su modelo de negocio. Actualmente, los ingresos provienen de la siguiente manera:

Figura 3 Distribución Fuentes Ingresos



Fuente: autor

Desde el punto de vista de la forma de pago, se estima que aproximadamente el 70 % de las ventas se realizan en efectivo, motivadas principalmente por la aplicación de descuentos en el momento de la compra. Este aspecto resulta altamente relevante desde una perspectiva financiera, ya que los pagos en efectivo contribuyen de manera directa a la liquidez inmediata de la empresa, permitiéndole cubrir obligaciones operativas de corto plazo y reducir la dependencia de financiamiento externo.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), diversificar las fuentes de ingresos permite a las empresas reducir riesgos y aumentar la estabilidad financiera, especialmente en entornos competitivos. Para Tecni-Empaque, incorporar nuevas formas de monetización representan una oportunidad para fortalecer su flujo de caja y ampliar su base de cliente.

Tabla 5 Fuentes de ingresos

Tipo de fuente de ingreso	Situación actual	Oportunidad de mejora o expansión	Beneficio esperado
Venta directa en mostrador	Principal fuente	Mejorar gestión del punto de venta, promociones y atención personalizada.	Incremento en la satisfacción del cliente y ventas repetidas.
Pedidos vía WhatsApp	Canal alternativo sin control formal	Integración con CRM o aplicación web para seguimiento de pedidos	Mayor trazabilidad y eficiencia operativa

Venta a talleres	Clientes recurrentes	Implementar descuentos por volumen y fidelización por compras anuales	Aumento del ticket promedio y lealtad del cliente
Servicio de entrega a domicilio	Gratuito o con cobro informal	Establecer tarifas fijas y servicio express	Generación de ingresos adicionales y diferenciación
Ventas en línea (e-commerce)	No implementado	Crear una tienda virtual con catálogo actualizado	Expansión del alcance geográfico y nuevos clientes
Programas de membresía o puntos	No disponible	Introducir sistema de puntos o beneficios exclusivos	Fomento de recompra y retención de clientes

Fuente: autor

Es importante señalar que, en el marco de esta investigación, el análisis de las fuentes de ingreso se realiza de manera conceptual y propositiva. No se busca recalcular ingresos reales ni evaluar resultados financieros posteriores, sino identificar cómo las decisiones relacionadas con precios, descuentos y formas de pago influyen en la generación de recursos y en la liquidez de Tecni-Empaque.

En síntesis, las fuentes de ingreso de la empresa se sustentan en la venta directa de repuestos, con una alta proporción de pagos en efectivo que favorecen la liquidez, complementadas por ventas a crédito orientadas a la fidelización de clientes estratégicos. El análisis de este bloque dentro del Lean Canvas permite comprender la lógica financiera del negocio y plantea la necesidad de una gestión equilibrada entre liquidez, volumen de ventas y rentabilidad, sin que ello implique la implementación de cambios dentro del alcance del presente estudio.

## 4.2.7 RECURSOS CLAVE

Según Osterwalder y Pigneur (2020), los recursos clave son los "cimientos del modelo de negocio", ya que posibilitan la creación, entrega y captación de valor. En el caso de Tecni-Empaque, el análisis de los recursos clave permite vincular de manera directa la estructura organizacional, la gestión administrativa y la capacidad operativa de la empresa.

*Tabla 6 Recursos clave de Tecni-Empaque*

Tipo de Recurso	Descripción	Importancia Estratégica	Oportunidades de Mejora
Físicos	Almacén propio, estanterías, equipos de despacho, vehículos de entrega e inventario variado.	Permiten la disponibilidad inmediata de productos.	Implementar control digital de inventarios y optimización del espacio.
Humanos	Personal con experiencia en ventas y conocimiento del mercado local.	Brindan atención personalizada y confianza al cliente.	Capacitación continua en identificación de autopartes y uso de tecnologías.
Tecnológicos	Uso de WhatsApp como canal de pedidos.	Facilita comunicación directa con clientes.	Integrar sistemas CRM, catálogos digitales y herramientas de seguimiento.
Financieros	Flujo de efectivo proveniente de ventas y créditos con proveedores.	Mantiene la operatividad y la reposición de inventario.	Gestionar presupuestos para digitalización y marketing.

*Fuente: autor*

Uno de los recursos más relevantes para Tecni-Empaque es su capital humano, conformado por un equipo de aproximadamente seis personas, incluyendo al jefe del negocio. Esta estructura organizativa reducida es característica de muchas pequeñas empresas del sector automotriz y se encuentra alineada con los planteamientos teóricos de la administración de empresas, que señalan que en este tipo de organizaciones las funciones suelen concentrarse y superponerse entre los miembros del equipo. Esta concentración de roles permite flexibilidad operativa, pero también incrementa la dependencia del conocimiento individual y limita la estandarización de procesos.

Otro recurso clave es el inventario de repuestos, el cual representa tanto un activo estratégico como una fuente de riesgo para la empresa. La disponibilidad de repuestos de alta rotación es fundamental para cumplir con la promesa de rapidez y variedad; sin embargo, la existencia de inventario de baja rotación con largos períodos de permanencia evidencia una gestión que no se encuentra plenamente alineada con la demanda del mercado. Desde el enfoque del modelo de negocio, el inventario debe ser entendido no solo como un stock físico, sino como un recurso que condiciona la liquidez, la atención al cliente y la competitividad del negocio.

Asimismo, Tecni-Empaque cuenta con recursos organizacionales intangibles, tales como la reputación construida con clientes recurrentes, la confianza generada a través del crédito comercial y la cercanía en la relación con talleres mecánicos y conductores de taxis. Estos recursos, aunque no se reflejan directamente en los estados financieros, desempeñan un papel clave en la sostenibilidad del modelo de negocio, tal como lo señala la teoría administrativa al reconocer la importancia de los activos intangibles en la generación de valor empresarial.

En síntesis, los recursos clave de Tecni-Empaque constituyen la base sobre la cual se sustenta la propuesta de modelo Lean Canvas. Su análisis permite evidenciar la relación entre estructura organizativa y generación de valor, fortaleciendo la coherencia teórica y metodológica del estudio, sin que ello implique la implementación de cambios dentro del alcance de la presente investigación.

## 4.2.8 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave son las acciones fundamentales que una empresa debe ejecutar para que su modelo de negocio funcione de manera eficiente, estas actividades permiten crear, entregar y mantener la propuesta de valor, además de fortalecer la relación con el cliente y garantizar la sostenibilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de Tecni-Empaque, el análisis de las actividades clave evidencia la estrecha relación entre la estructura organizacional y el desempeño del negocio.

La operación de Tecni-Empaque se sustenta en un conjunto de actividades fundamentales, entre las que destacan la gestión de inventarios, la atención y asesoría al cliente, la comercialización de repuestos y la coordinación con proveedores. Estas actividades se desarrollan en un contexto organizativo reducido, conformado por seis personas, lo que implica una alta concentración de funciones y una dependencia significativa del capital humano disponible.

*Tabla 7 Actividades clave para Tecni-Empaque*

Categoría	Actividad Clave	Descripción	Valor estratégico
Logística	Control y reposición de inventario	Monitorear existencias, clasificar por rotación y reponer según demanda.	Minimiza desperdicios y evita pérdidas por falta de stock.
Comercial	Atención personalizada al cliente	Asesorar y ofrecer soluciones rápidas y técnicas.	Fortalece la fidelización y la reputación del negocio.

Proveedores	Negociación y evaluación continua	Seleccionar y auditar proveedores confiables.	Asegura calidad, disponibilidad y precios competitivos.
Distribución	Entrega a domicilio y coordinación logística	Realizar entregas rápidas y seguras en Cuenca.	Incrementa satisfacción y eficiencia operativa.
Gestión administrativa	Control financiero y de ventas	Supervisar flujo de caja, márgenes y resultados.	Garantiza sostenibilidad y capacidad de inversión.
Innovación Lean	Mejora continua de procesos	Implementar herramientas Lean para optimizar operaciones.	Reduce tiempos muertos y mejora productividad.

*Fuente: autor*

Desde el punto de vista organizacional, el jefe del negocio participa aproximadamente en el 50 % de las actividades operativas y administrativas, especialmente en la toma de decisiones estratégicas, compras relevantes y resolución de problemas críticos. Paralelamente, existe un encargado principal del grupo, cuya participación es prácticamente del 100 % en la operación diaria, asumiendo funciones de coordinación, supervisión del personal y atención directa al cliente. Esta distribución de responsabilidades refleja una estructura típica de pequeñas empresas, en la que la delegación parcial permite mantener el control sin desvincularse completamente de la operación.

Desde la teoría de la administración, este tipo de estructura puede generar ventajas en términos de rapidez en la toma de decisiones y cercanía con los procesos clave. Sin embargo, también presenta riesgos asociados a la sobrecarga de funciones y a

la dependencia excesiva de personas específicas, estudios sobre gestión en PYMEs señalan que cuando más del 70 % de las decisiones operativas recaen en uno o dos actores clave, la eficiencia del proceso puede verse afectada en escenarios de alta demanda, incrementando tiempos de atención y probabilidad de errores.

Otra actividad clave es la gestión de compras y reposición de inventario, la cual se realiza principalmente en función de la experiencia y el criterio del personal encargado. La ausencia de análisis sistemáticos de rotación y demanda provoca la adquisición de repuestos de baja salida, generando capital inmovilizado y la necesidad posterior de remates o ventas por debajo del margen. Desde la perspectiva del modelo Lean Canvas, esta actividad resulta crítica, ya que influye directamente en la disponibilidad de productos y en la estructura de costos.

La aplicación de herramientas Lean, como el Just in Time (JIT) y el Kaizen, permite mejorar continuamente los procesos internos, evitando reprocesos y mejorando la productividad (Womack & Jones, 2017). De esta manera, la empresa se consolida como un referente en eficiencia operativa dentro del sector de repuestos automotrices de Cuenca.

En síntesis, las actividades clave de Tecni-Empaque se concentran en la gestión de inventarios, la atención al cliente, la comercialización de repuestos y la coordinación operativa, ejecutadas por una estructura organizativa reducida y altamente dependiente de actores clave. Su análisis dentro del Lean Canvas permite comprender la relación entre organización, procesos y desempeño, fortaleciendo la coherencia teórica y metodológica del estudio, sin que ello implique la implementación de mejoras dentro del alcance de la presente investigación.

#### 4.2.9 SOCIOS CLAVE

Los socios clave representan a los actores externos que permiten a la empresa desarrollar sus actividades principales, acceder a recursos estratégicos y reducir riesgos operativos y financieros. En el modelo Lean Canvas, este bloque permite analizar las relaciones con terceros desde una perspectiva estratégica, evaluando cómo estas alianzas influyen en la eficiencia del negocio y en la toma de decisiones.

La empresa mantiene relaciones comerciales con varios proveedores nacionales, la mayoría de los cuales ofrece tiempos de despacho aproximados de 24 horas. Esta característica resulta especialmente relevante para la operación de Tecni-Empaque, ya que permite reabastecer productos con relativa rapidez y reduce la necesidad de mantener grandes volúmenes de inventario de seguridad. Desde un enfoque propositivo, esta condición logística representa una oportunidad para mejorar la gestión del inventario y disminuir el capital inmovilizado en repuestos de baja rotación.

Adicionalmente, los proveedores ofrecen facilidades de pago a través de créditos comerciales con plazos de 30, 60 y hasta 90 días, lo cual constituye un factor determinante en la toma de decisiones de compra. Desde una perspectiva financiera, estos plazos permiten a Tecni-Empaque financiar parte de su capital de trabajo con recursos de terceros, alineando el pago a proveedores con el ciclo de ventas y recuperación de cartera. Esta flexibilidad reduce la presión sobre la liquidez y facilita la adquisición de productos de mayor rotación.

No obstante, la disponibilidad de crédito por parte de los proveedores también implica un riesgo potencial si no se gestiona adecuadamente. Desde un enfoque propositivo, el modelo Lean Canvas permite visualizar la necesidad de equilibrar el uso del crédito comercial con la capacidad real de pago de la empresa, evitando una acumulación excesiva de obligaciones que podría afectar la estabilidad financiera.

En síntesis, los socios clave de Tecni-Empaque, conformados por proveedores nacionales con capacidad de despacho rápido, competencia de precios y facilidades de crédito, representan un pilar fundamental del modelo de negocio. Su análisis dentro del Lean Canvas permite comprender cómo estas relaciones influyen en la gestión del inventario, la estructura de costos y la toma de decisiones estratégicas, fortaleciendo la propuesta del modelo sin que ello implique su implementación dentro del alcance de la presente investigación.

## 4.2.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), los costos deben alinearse a la propuesta de valor y a los procesos esenciales del modelo, evitando todo gasto que no genere beneficios directos al cliente o que no aporte valor al flujo productivo. Desde una perspectiva económico-financiera, este bloque no solo describe los principales costos, sino que permite analizar su impacto en la sostenibilidad del modelo de negocio. En el caso de Tecni-Empaque, la estructura de costos se encuentra fuertemente condicionada por la gestión del inventario, el pago a proveedores y el costo del personal.

El inventario de repuestos automotrices representa el principal componente de la estructura de costos de la empresa. Con un valor total estimado de aproximadamente USD 250.000, el inventario constituye un activo estratégico indispensable para cumplir con la propuesta de valor basada en la rapidez y la variedad. No obstante, su magnitud también implica un compromiso financiero relevante debido a que la reposición mensual del inventario estimada es entre el 70% y el 80 %, genera una salida constante de recursos que debe ser cuidadosamente planificada para no afectar la liquidez del negocio.

Desde una perspectiva financiera, el hecho de que el 100 % de las compras se realicen a crédito con proveedores permite a Tecni-Empaque gestionar su capital de trabajo de manera más flexible. Los plazos de pago de 30, 60 y 90 días facilitan la alineación entre el ciclo de ventas y las obligaciones financieras, reduciendo la presión inmediata sobre el flujo de caja. Sin embargo, esta modalidad también genera una dependencia directa del cumplimiento oportuno de las ventas, lo que refuerza la necesidad de una gestión eficiente del inventario y de las cuentas por cobrar.

Un aspecto crítico dentro de la estructura de costos es la existencia de aproximadamente del 35% del inventario de baja rotación, con permanencias superiores a los tres años. Este capital inmovilizado representa un costo de oportunidad significativo, ya que limita la capacidad de inversión en productos de

mayor demanda y reduce la eficiencia del uso de los recursos financieros. Desde el enfoque del modelo Lean Canvas, este elemento evidencia cómo una estructura de costos mal alineada con la demanda del mercado puede afectar la rentabilidad global del negocio, incluso cuando el volumen de ventas es constante.

Desde la teoría económica de la empresa, el costo del personal puede interpretarse como una inversión en capital humano, especialmente en negocios donde la experiencia y el conocimiento del producto influyen directamente en la generación de ingresos. No obstante, en estructuras organizativas reducidas como la de Tecni-Empaque, la eficiencia en la asignación de funciones y la organización del trabajo resulta clave para maximizar el retorno de esta inversión.

Adicionalmente, la empresa incurre en costos operativos fijos relativamente bajos, lo cual constituye una fortaleza del modelo de negocio. Tecni-Empaque no incurre en gastos de alquiler del local, lo que reduce significativamente su carga financiera mensual, aunque los costos por servicios básicos se estiman en alrededor de USD 150 mensuales, mientras que los gastos de transporte alcanzan aproximadamente USD 100 mensuales, asociados principalmente a actividades de abastecimiento y logística. Esta estructura de costos fijos moderada permite a la empresa concentrar sus recursos en los componentes estratégicos del negocio, como el inventario y el personal.

Desde una visión integrada, la estructura de costos de Tecni-Empaque refleja un modelo de negocio intensivo en inventario, con una base operativa ajustada y un uso estratégico del crédito a proveedores. El análisis de este bloque dentro del Lean Canvas permite visualizar cómo las decisiones relacionadas con la reposición de inventario, la política de compras y la organización del personal influyen directamente en la rentabilidad y en la sostenibilidad financiera del negocio.

En síntesis, la estructura de costos de Tecni-Empaque se caracteriza por un elevado peso del inventario, un uso estratégico del crédito a proveedores, un costo de personal acorde al tamaño de la organización y costos fijos operativos contenidos. Este análisis económico-financiero permite cerrar de manera coherente el modelo

Lean Canvas propuesto, evidenciando la relación entre costos, decisiones estratégicas y sostenibilidad del negocio, sin que ello implique su implementación dentro del alcance de la presente investigación.

### 4.3 EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO LEAN CANVAS PARA TECNI-EMPAQUE

Figura 4 Modelo Lean Canvas para Tecni-Empaque

<p>8. Aliados Estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores nacionales</li> <li>- Promover alianzas con talleres automotriz</li> <li>- Cadena de logística y transporte</li> </ul>	<p>7. Actividades Claves.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la comercialización de una amplia gama de repuestos</li> <li>- Venta del producto</li> <li>- Capacitación del personal</li> <li>- Políticas de descuentos y promociones para clientes frecuentes</li> </ul>	<p>2. Propuesta de Valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de stock de repuesto</li> <li>- Justo a tiempo</li> <li>- Asesoramiento personalizado</li> <li>- Calidad humana</li> </ul>	<p>4. Relación con el Cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención directa al cliente.</li> <li>- Satisfacción de clientes por la agilidad en la entrega</li> <li>- Relación con talleres mecánicos</li> <li>- Ofertas de fidelización.</li> </ul>	<p>1. Segmento de Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres mecánicos</li> <li>- Conductores de taxis</li> <li>- Usuarios que dispongan vehículo liviano</li> <li>- Consumidor final</li> </ul>
<p>- Agente afianzado y socios</p>	<p>6. Recursos Claves.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de cobertura de inventarios</li> <li>- Infraestructura propia</li> <li>- Personal capacitado con experiencia</li> <li>- Poder de compra y competitividad en el mercado</li> <li>- Manejo del marketing</li> </ul>	<p>- Garantía de repuestos</p>	<p>3. Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punto de venta (local comercial)</li> <li>- Ventas digitales (WhatsApp y redes sociales)</li> </ul>	
<p>9. Estructuras de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: sueldos, servicios básicos, mantenimiento y depreciación de mercaderías</li> <li>- Costos de oportunidad: local propio</li> </ul>		<p>5. Flujos de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas a contado (local comercial)</li> <li>- Ventas a crédito (30 días)</li> <li>- Ventas con tarjeta de débito/crédito</li> </ul>		

- Costos variables: costo de adquisición de mercadería, gastos por transporte	
<p>Costo Social y Medio Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de monopolización del negocio</li> <li>• Mayor producción de desechos</li> </ul>	<p>Beneficio Social y Medio Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Reducción de costos de producción y sobretiempos de entrega</li> <li>• Reciclaje de productos y repuestos usados</li> </ul>

Fuente: autor

La evaluación del modelo aplicado a Tecni-Empaque busca analizar desde una perspectiva práctica y crítica. Se puede constatar que la empresa posee una estructura comercial sólida pero tradicional, centrada en la relación directa con el cliente y la venta de repuestos automotrices, sin embargo, se identifican debilidades asociadas a la falta de digitalización, la ausencia de procesos estandarizado y la limitada toma de decisiones basadas en datos. Estas limitaciones restringen la capacidad de respuesta ante un mercado altamente competitivo y cambiante (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Las principales oportunidades de mejora se enfocan en tres ejes: optimización logística, fortalecimiento del conocimiento técnico del personal y digitalización de las relaciones con clientes y proveedores. Implementar estas mejoras no solo agilizaría los tiempos de entrega y atención, sino que también permitiría a la empresa diferenciarse por calidad y eficiencia, incrementado su rentabilidad (Blank, 2013).

De este modo, el capítulo orienta la revisión del modelo hacia la identificación de oportunidades de crecimiento sostenible, integrando los principios Lean como base para crear valor continuo y diferenciarse dentro del mercado automotriz local.

### 4.3.1 ANÁLISIS DEL BLOQUE “PROBLEMA” EN LA EMPRESA TECNI-EMPAQUE

El análisis del bloque Problema constituye el eje central de la evaluación del modelo Lean Canvas, ya que permite identificar las ineficiencias estructurales que afectan el desempeño económico y competitivo de Tecni-Empaque. A partir de la información recopilada, se determinó que la empresa enfrenta tres problemáticas críticas

interrelacionadas: gestión ineficiente del inventario, pérdidas de ventas por falta de stock oportuno y tiempos de atención superiores al promedio del mercado.

Desde el punto de vista comercial, se estima que aproximadamente el 30 % de las ventas potenciales no se concretan debido a la indisponibilidad inmediata de repuestos. Esta situación genera no solo una pérdida directa de ingresos, sino también un deterioro en la percepción del servicio, afectando la fidelidad del cliente y la probabilidad de recompra. En un mercado automotriz caracterizado por la inmediatez, la falta de stock se traduce en una migración directa hacia competidores con mayor capacidad de respuesta.

En el ámbito financiero, el inventario representa el principal componente del capital invertido. Tecni-Empaque mantiene un inventario total estimado de USD 250.000, del cual alrededor del 30 % (USD 75.000) corresponde a productos de baja rotación, muchos con una antigüedad superior a tres años. Estos productos, al no generar flujo de caja oportuno, inmovilizan recursos y obligan a la empresa a recurrir a descuentos agresivos o remates, afectando negativamente el margen de contribución.

El escenario propuesto mediante el modelo Lean Canvas no plantea un incremento del inventario, sino una reorganización estratégica basada en rotación y demanda, lo que permitiría reducir progresivamente el inventario de baja rotación a rangos entre 15 % y 20 %. Esta mejora tiene un impacto directo en la eficiencia del capital de trabajo y en la sostenibilidad financiera del negocio.

*Tabla 8 Análisis del bloque problema*

<b>Concepto</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Escenario propuesto</b>
Inventario total estimado	USD 100.000	USD 100.000
Inventario de baja rotación	30 % (30.000)	15-20% (USD 15.000-20.000)
Perdida estimada por remates	20-30% del valor	10-15 % del valor

*Fuente: autor*

Desde una perspectiva proyectada, la aplicación del modelo Lean Canvas permitiría reducir entre USD 7.500 y USD 15.000 en pérdidas asociadas a inventario obsoleto, optimizando el uso del capital invertido y mejorando el ciclo de efectivo de la empresa. Esta mejora no implica un aumento inmediato de ventas, sino una mayor eficiencia en la gestión de recursos existentes, aspecto clave para la sostenibilidad financiera.

### 4.3.2 ANÁLISIS DEL BLOQUE “SEGMENTO DE CLIENTES” EN LA EMPRESA TECNI-EMPAQUE

El análisis del bloque Segmento de Clientes permite evaluar la composición del ingreso y el nivel de dependencia comercial de Tecni-Empaque. Actualmente, el 60 % de las ventas se concentra en talleres mecánicos, el 25 % en conductores de taxis y el 15 % en consumidores finales. Esta estructura ha permitido estabilidad operativa, pero también ha generado una alta dependencia de un único segmento, lo cual incrementa el riesgo ante cambios en la demanda.

Desde una perspectiva estratégica, el modelo Lean Canvas propone una diversificación progresiva y controlada, orientada a equilibrar la participación de los distintos segmentos sin afectar la base actual de clientes recurrentes. En particular, se identifica un alto potencial de crecimiento en los segmentos de taxis y consumidores finales, los cuales presentan una frecuencia de mantenimiento elevada y una creciente adopción de canales digitales.

El escenario propuesto plantea una redistribución moderada de la participación de ventas, priorizando la estabilidad del flujo de ingresos y la reducción del riesgo comercial, más que un crecimiento agresivo.

*Tabla 9 Escenario propuesto*

Segmento	Situación actual	Escenario propuesto
Talleres mecánicos	60%	50-55%
Conductores de taxis	25%	30%
Consumidores finales	15%	15-20%

Fuente: autor

El aporte del modelo se refleja en una mayor estabilidad del ingreso total, al disminuir la exposición a un solo segmento y mejorar la previsibilidad de la demanda. Este resultado evidencia que el Lean Canvas no solo actúa como una herramienta estratégica, sino también como un mecanismo de mitigación del riesgo comercial.

En este contexto, la transformación digital se configura como un eje transversal para ampliar y diversificar los segmentos atendidos. La Asociación Ecuatoriana de Comercio Electrónico (AECE, 2024) señala que el comercio digital en el sector automotriz crece a una tasa anual del 18 %, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer canales como redes sociales, catálogos digitales y atención virtual personalizada. Estas acciones, planteadas a nivel propositivo, permitirían mejorar la captación de nuevos clientes y reducir la dependencia de un único segmento.

Tabla 10 Análisis del bloque segmento de clientes

Segmento actual o potencial	Problema / Debilidad	Oportunidad de mejora	Impacto esperado	Plazo de acción	Indicadores sugeridos
Talleres mecánicos (60 %)	Alta dependencia de un solo segmento.	Ampliar base de clientes y fidelización mediante descuentos por volumen.	Mayor estabilidad y crecimiento de ventas.	Corto plazo	Porcentaje de ventas por segmento (%)
Conductores de taxis	Participación baja en ventas totales.	Crear programa de fidelidad con beneficios por	Ingresos recurrentes y clientes leales.	Corto plazo	Frecuencia de compra por cliente (N°)

		mantenimien to frecuente.			compras/me s)
Empresas de transporte y flotillas	No se han explorado alianzas comerciale s.	Ofrecer convenios de suministro y mantenimien to programado.	Ventas a gran escala y contratos estables.	Largo plazo	Número de convenios firmados (anual)
Cientes digitales nuevos	Falta de inversión en publicidad segmentad a.	Usar campañas en redes sociales y anuncios geolocalizado s.	Mayor captación de nuevos clientes.	Median o plazo	Tasa de adquisición de clientes (%)
Consumidor es finales	Baja presencia digital.	Implementar catálogo web y estrategias de venta online.	Expansión de mercado y visibilidad	Median o plazo	Ventas por canales digitales (%)

Fuente: autor

En síntesis, el análisis del bloque Segmento de Clientes demuestra que Tecni-Empaque dispone de una base sólida pero concentrada, lo que justifica la necesidad de una diversificación estratégica. La propuesta del modelo Lean Canvas permite visualizar escenarios de crecimiento sustentados en la segmentación, la fidelización y el uso de canales digitales, contribuyendo a mejorar la sostenibilidad del negocio, reducir el riesgo comercial y fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado automotriz local, sin que ello implique la implementación inmediata de las estrategias planteadas.

### 4.3.3 ANÁLISIS DEL BLOQUE “PROPUESTA DE VALOR” EN LA EMPRESA TECNI-EMPAQUE

La propuesta de valor permite diferencia a una empresa en un mercado saturado y la razón principal por la que los clientes la eligen. En el caso de Tecni-Empaque, la propuesta se sustenta en tres pilares: confiabilidad, disponibilidad inmediata y asesoría personalizada. Estos elementos reflejan la esencia de su promesa comercial: ofrecer autopartes multimarca con respaldo, rapidez y conocimiento, valores que son determinantes para sus clientes más exigentes.

Durante el diagnóstico se identificaron tres desafíos claves: la demora en entregas a domicilio, la percepción de precios elevados y la falta de un servicio postventa estructurado. Superar estas limitaciones no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que elevará la reputación y posicionamiento de la empresa, según Osterwalder y Pigneur (2020), una propuesta de valor debe “resolver un problema real del cliente de una manera única, creíble y difícil de replicar”, en este sentido, la fortaleza de Tecni-Empaque no radica solo en vender repuestos, sino en convertirse en un aliado técnico que garantice continuidad y seguridad vehicular.

*Tabla 11 Mapa de valor de Tecni-Empaque*

Elemento de la propuesta	Valor entregado al cliente	Beneficio competitivo
Stock actualizado y amplio de autopartes multimarca.	El cliente encuentra la pieza que necesita sin demoras, reduciendo tiempos de reparación.	Mayor confianza y reducción del riesgo de buscar en la competencia.
Logística de entrega optimizada (reducción de 30 a 20 minutos).	Entregas más rápidas, especialmente dentro del radio urbano de Cuenca.	Percepción de eficiencia y cumplimiento.
Asesoría personalizada.	Atención cercana, con recomendaciones sobre compatibilidad y calidad.	Diferenciación frente a tiendas digitales sin soporte técnico.

Política de precios justos y transparentes	Sensación de equidad y confianza en la relación comercial.	Fidelización del cliente recurrente.
Comunicación directa vía WhatsApp y catalogo web	Rapidez para consultar precios, stock y promociones.	Mejora en la interacción y experiencia de compra.

*Fuente: autor*

Esta tabla refleja como la propuesta de valor debe alinearse con las verdaderas necesidades del cliente: rapidez, confianza y atención humana, en un contexto donde el 60% de los talleres mecánicos en Cuenca reportan perdidas por demoras en la entrega de repuestos (Cámara de Comercio de Cuenca, 2024), la capacidad de Tecni-Empaque para reducir tiempos y ofrecer un servicio ágil puede convertirse en su ventaja más poderosa.

Además, el mercado ecuatoriano muestra una tendencia hacia la inmediatez y la personalización. De acuerdo con la Asociación Ecuatoriana de Comercio Electrónico (AECE, 2024), más del 40 % de los consumidores valora la rapidez de atención por encima del precio, y el 35 % afirma que una atención personalizada influye directamente en su decisión de compra, así esto reafirma la importancia de fortalecer la propuesta de valor desde una visión centrada en el cliente, más que en el producto.

*Tabla 12 Recomendaciones de ventas*

Indicador	Situación Actual	Escenario propuesto
Tiempo promedio de atención	>30 minutos	15-20 minutos
Ventas mensuales promedio	USD 23.000	USD 25.000-27.000

*Fuente: autor*

Un aumento conservador del 8–15 % en ventas, asociado a mayor rotación y menor pérdida de clientes. La propuesta de valor de Tecni-Empaque no debe limitarse a vender autopartes, sino a generar confianza, optimizar la experiencia y construir

relaciones sostenibles, integrar un sistema de entregas rápidas, una comunicación transparente y una asesoría técnica de calidad permitirá a la empresa posicionarse como un referente de servicio en el sector automotriz cuencano.

#### 4.3.4 “CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN”

Los canales de distribución y comunicación constituyen la conexión directa entre la empresa y sus clientes. En Tecni-Empaque, los canales actuales se basan principalmente en la venta presencial en el local comercial y la atención telefónica o por WhatsApp, herramientas que, si bien mantienen la cercanía con el cliente, presentan oportunidades de modernización y ampliación. El desafío consiste en combinar los canales tradicionales con herramientas digitales que optimicen el tiempo de atención y faciliten la decisión de compra.

Tabla 13 Canales de distribución

Elemento	Situación actual	Beneficios
Distribución (tradicional)	Venta directa en el punto físico y reparto mediante motorizados propios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de rutas logísticas inteligentes, reduciendo los tiempos de entrega en un 25%</li> <li>Crear un punto de retiro rápido para talleres y taxistas</li> </ul>
Canales digitales	Comunicación por WhatsApp Bussines y publicaciones en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un catálogo web interactivo, con búsqueda por modelo y referencia.</li> </ul>

Comunicación directa y fidelización	Llamadas personalizadas y seguimiento ocasional a clientes frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar un carrito de pedidos rápido sin necesidad de pago en línea</li> <li>• Enviar notificaciones sobre stock o promociones</li> <li>• Crear un programa de fidelización con descuentos y recompensas por compras recurrentes.</li> <li>• Realizar campañas de mantenimiento preventivo mediante mensajes segmentados.</li> </ul>
Alianzas estratégicas	Vínculos informales con talleres mecánicos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar convenios con talleres aliados, ofreciendo descuentos exclusivos y atención prioritaria.</li> <li>• Participar en ferias automotrices y</li> </ul>

eventos técnicos,  
reforzando la  
presencia de  
marca.

*Fuente: autor*

Según la Cámara de Comercio de Cuenca (2024), el 52 % de los talleres mecánicos adquieren sus repuestos a través de canales telefónicos o por mensajería instantánea, mientras que un 35 % prefiere hacerlo de forma presencial, sin embargo, el 13 % restante ya utiliza catálogos digitales, tendencia que crece año a año. Este cambio demuestra que el futuro de la venta de autopartes combina atención humana y soporte digital, un equilibrio que Tecni-Empaque puede aprovechar para diferenciarse.

Asimismo, la AECE (2024) indica que las empresas que integran canales digitales y presenciales de forma coherente (modelo omnicanal) aumentan su fidelidad de clientes hasta en un 40 %, gracias a la reducción de fricciones en el proceso de compra y una atención más ágil.

*Figura 5 Estrategia omnical de Tecni-Empaque*



*Fuente: autor*

El fortalecimiento de los canales no se trata solo de “vender más”, sino de crear experiencias integradas y confiables. En un mercado donde el tiempo y la confianza son decisivos, Tecni-Empaque puede consolidarse como el referente cuencano de servicio técnico y entrega rápida, aprovechando la digitalización sin perder la atención personalizada que caracteriza su trayectoria.

Implementar una estrategia omnicanal fortalecerá el vínculo con el cliente, reducirá la dependencia de las ventas presenciales y permitirá proyectar a Tecni-Empaque hacia un modelo de negocio más competitivo, sostenible y alineado con las nuevas tendencias del sector automotriz.

#### 4.3.5 RELACIONES CON CLIENTES

En el contexto actual de los negocios en general, las relaciones con los clientes representan uno de los pilares más determinantes para la competitividad empresarial. En el modelo Lean Canvas aplicado a Tecni-Empaque, este bloque aplicado a la empresa permite evaluar la calidad del vínculo entre la empresa y sus distintos segmentos de mercado, así como la eficacia de las estrategias de retención y comunicación implementadas.

Tecni-Empaque mantiene una relación de proximidad con los clientes de manera tradicional, basada principalmente en la confianza, atención personal y la entrega a domicilio, este enfoque le ha permitido sostener un flujo constante de clientes locales, pero carece de una gestión estructurada de fidelización y de herramientas para medir la satisfacción o el valor del cliente.

Según el Informe de la Cámara de Comercio de Quito (2024), el 67% de las pequeñas empresas en Ecuador aún gestionan las relaciones con sus clientes empírica, sin registros sistematizados ni programas de retención, lo que reduce su capacidad para anticiparse a las necesidades del mercado. Este patrón coincide con la realidad de Tecni-Empaque, donde las decisiones aún se sustentan más en la experiencia del personal que en datos cuantificables.

A partir del diagnóstico realizado, se identifican cinco estrategias prioritarias para optimizar las relaciones con el cliente:

Tabla 14 Oportunidades de mejor en el segmento de clientes

Oportunidades de mejora	Descripción analítica	Impacto esperado	Indicador sugerido
Implementar un CRM (Customer Relationship Management)	Digitalizar los registros de clientes, historial de compras y preferencias. Facilita decisiones basadas en datos y permite campañas personalizadas.	Alto	Tasa de retención de clientes (%)
Programa de fidelización por puntos o descuentos progresivos	Premiar la recurrencia de compra, especialmente en talleres mecánicos.	Medio-Alto	Porcentaje de clientes recurrentes (%)
Capacitación continua personal y conocimiento técnico	Mejorar la precisión en la recomendación de repuestos y reducir errores de despacho.	Alto	Índice de errores de atención (%)
Canales de comunicación integrados (WhatsApp, redes sociales, correo)	Alinear los mensajes y crear una identidad de marca	Medio	Tiempo de repuesto promedio (minutos)

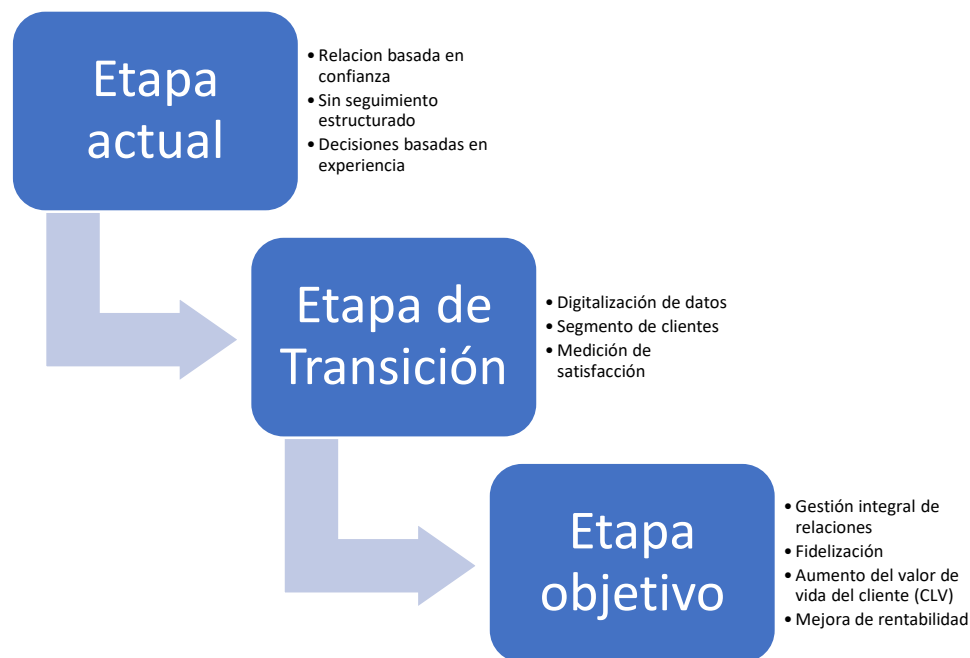
Fuente: auto

El estudio de HubSpot (2023) sobre gestión de relaciones con clientes en América Latina reveló que las empresas que aplican herramientas de CRM aumentan su tasa de retención en un 27% y sus ventas por cliente recurrente en un 22% durante el primer año de implementación, es por ello que al Tecni-Empaque implementar un modelo de negocio busca generar mayor impacto dentro del mercado cuencano.

De igual modo, Kloter y Keller (2021) sostiene que la fidelización de clientes es entre 5 y 7 veces más rentable que la adquisición de nuevos clientes, lo que evidencia la necesidad de migrar de una lógica transaccional hacia una realidad y valor agregado, sin embargo, el objetivo de la empresa implica atraer nuevos clientes y al mismo tiempo mejorar la relación con los consumidores frecuentes.

Aplicar este enfoque en Tecni-Empaque implicaría evolucionar de una relación meramente operativa hacia una gestión estratégica de clientes, donde cada interacción se convierta en una fuente de información y aprendizaje.

Figura 6 Visual de impacto proyectado (relación cliente-empresa)



Fuente: autor

La consolidación de relaciones sólidas y sostenibles con el cliente permitirá que Tecni-Empaque trascienda del modelo de venta reactivo hacia un enfoque

proactivo y orientado a la lealtad. Implementar herramientas CRM, junto con programas de fidelización y capacitación continua, generara información valiosa para anticiparse a las necesidades del mercado, reducir errores operativos y elevar los márgenes de rentabilidad.

En consecuencia, este bloque no solo representa una mejora funcional, sino un cambio cultural hacia la gestión basada en datos, la escucha activa y el fortalecimiento del vínculo emocional con el cliente, pilares esenciales para sostener el crecimiento en el competitivo sector de autopartes en Cuenca.

#### 4.3.6 FUENTES DE INGRESO

El bloque de fuentes de ingreso en el modelo Lean Canvas representa el motor financiero de la empresa, es decir, los mecanismos mediante los cuales la empresa genera beneficios sostenibles para cumplir sus funciones. En el caso de Tecni-Empaque, identificar, diversificar y optimizar sus fuentes de ingreso resulta esencial para garantizar la rentabilidad y la estabilidad en un entorno de competencia intensa y márgenes ajustados en el mercado automotriz.

Actualmente, los ingresos de Tecni-Empaque provienen principalmente de la venta directa de autopartes multimarca al grupo del segmento de clientes (talleres mecánicos, conductores de taxi y consumidores finales). Sin embargo, esta fuente presenta alta dependencia de la demanda local y un flujo de ingresos poco diversificados.

El 60% de las ventas proviene del segmento de talleres mecánicos, lo que deja a la empresa vulnerable ante fluctuaciones en la demanda de este grupo, además los márgenes de ganancia se ven presionados por la competencia de precios dentro del mercado cuencano, donde algunos competidores reducen hasta el 15% de los precios promedio para ganar participación (INEC, 2024).

La falta de servicios complementarios, como mantenimiento preventivo, venta en línea o planes de membresía, limita el potencial de los ingresos recurrentes. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023), las micro y pequeñas empresas

latinoamericanas que diversifican sus fuentes de ingreso logran incrementar su rentabilidad promedio entre un 12% y 18% anual, debido a una mayor estabilidad en el flujo de caja y menor dependencia de un solo segmento.

A partir del análisis, se identifican algunas alternativas de monetización que Tecnipack podría implementar para fortalecer su estructura de ingresos:

Tabla 15 Oportunidades de mejora

Estrategia de ingreso	Descripción financiera	Horizonte	Impacto esperado
Canal de ventas en línea (e-commerce propio o redes sociales)	Permite ampliar la cobertura de mercado y aumentar ventas entre un 10-15%	Medio plazo	Alto
Servicios de entrega a domicilio con costo adicional fuera del radio geográfico	Monetiza la logística ya existente y mejora el servicio al cliente	Corto plazo	Medio-Alto
Venta cruzada (cross-selling) y venta adicional (up-Selling)	Ofrecer puntos complementarios	Corto plazo	Medio
Acuerdos con flotas o cooperativas de taxis	Ventas mayoristas con precios preferenciales y facturación mensual	Largo plazo	Alto

Fuente: autor

Una proyección estimada, considerando la implementación progresiva de dos nuevas fuentes (venta en línea y servicio de entrega), podría generar un incremento

del 18% en los ingresos totales anuales y una mejora del 7% en el margen operativo, según simulaciones basadas en la metodología del Centro de Competitividad Industrial del Ecuador (2024) para PYMES del sector automotriz.

Optimizar las fuentes de ingreso de Tecni-Empaque implica un cambio de visión: pasar de un modelo centrado en la transacción a uno basado en servicios, datos y valor agregado, la adopción de estrategias de fidelización y diversificación permitirá mitigar la estacionalidad de ventas, generando un flujo de caja más predecible y sostenible.

En síntesis, este bloque demuestra que la sostenibilidad financiera no depende únicamente de vender más, sino de vender mejor, con estrategias que integren tecnología, diferenciación y fidelización como pilares de crecimiento competitivo.

#### 4.3.7 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son aquellos recursos básicos que hacen que las operaciones de Tecni-Empaque funcionen de manera eficiente, continua y con una orientación al cliente. Hay que indicar que no son solo activos materiales, en el sentido que abarca también las personas, el conocimiento, la tecnología y las relaciones, que hacen posible que se entregue el valor que se promete a los consumidores.

En el caso de Tecni-Empaque, los recursos más relevantes se vinculan directamente con el funcionamiento diario del negocio: inventario físico, personal operativo, infraestructura logística, sistemas de información y relaciones con proveedores y clientes. Cada uno tiene un rol operativo que si es bien gestionado contribuye al rendimiento global de la empresa.

El inventario de autopartes multimarca forma parte del corazón de las operaciones. La empresa mantiene un stock variado, pero no tiene un control digitalizado ni una política clara de rotación, lo que ocasiona retrasos en la búsqueda de piezas y errores en la entrega. Según el centro de Competitividad Industrial del Ecuador (2024), el 70% de las PYMES del sector automotriz aun gestionan su inventario de forma manual, lo que reduce su eficiencia logística y eleva los costos operativos.

El personal que labora en la empresa no cuenta con funciones delimitadas, lo que genera duplicidad de tareas y menor productividad. Esto se traduce en una atención irregular al cliente y lentitud en la ejecución de pedidos ocasionando molestias en los clientes. La infraestructura actual cumple el propósito, pero su distribución limita la rapidez del despacho, especialmente en horas de alta demanda.

Asimismo, la empresa depende en gran medida de canales manuales de registro de ventas, lo cual impide generar datos confiables sobre rotación de productos, desempeño de empleados o márgenes por línea. En palabras de Kloter y Keller (2021), “las decisiones empresariales basadas en información empírica o no estructurada tienden a mantener los modelos de negocio en estado reactivo, no proactivo.

Tabla 16 Recursos estratégicos identificados

Categoría	Recurso actual	Problemática operativa	Mejora sugerida
Inventario físico	Stock variado de autopartes multimarca	Control manual y falta de rotación óptima	Implementar un software básico de inventario
Recurso humano	Personal polivalente con experiencia	Tareas no definidas y falta de capacitación técnica	Asignar roles operativos claros y capacitar en atención al cliente y sistemas
Infraestructura	Almacén con bodega integrada	Espacio reducido y desorganización logística	Rediseñar layout y establecer zonas de picking rápido
Recursos tecnológicos	Uso limitado de WhatsApp	Falta de trazabilidad y registro formales	Adopta una herramienta de ventas y control digital

Relaciones comerciales	Proveedores nacionales confiables	Sin acuerdos formales de reposición crédito	Establecer convenios para reposición ágil y descuentos por volumen.
------------------------	-----------------------------------	---	---

*Fuente: autor*

Fortalecer los recursos clave de Tecni-Empaque desde una visión operativa significa pasar de la improvisación a la estandarización. Al digitalizar procesos, definir funciones y optimizar la logística, la empresa podrá reducir costos, mejorar la atención al cliente y aumentar su capacidad de respuesta.

### 4.3.8 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave constituyen el conjunto de acciones que permiten a Tecni-Empaque ejecutar su propuesta de valor, mantener relaciones sólidas con los clientes y garantizar la eficiencia operativa. En este sentido, identificar, estandarizar y optimizar dichas actividades se vuelve fundamental para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio en un entorno competitivo y en constante cambio.

Actualmente, Tecni-Empaque realiza sus operaciones de forma manual y reactiva, con procesos poco documentados y dependientes de la experiencia del personal. Esto genera cuellos de botella en la atención y en la gestión de existencias. De acuerdo con el Estudio Nacional de PYMES del Sector Automotriz (2024), cerca del 68 % de los talleres y comercios de repuestos en Ecuador enfrentan problemas logísticos por falta de digitalización y procedimientos estandarizados, lo que reduce hasta en un 25 % su eficiencia operativa.

Esta realidad se refleja en la empresa: la reposición de stock depende de llamadas directas al proveedor, el control de pedidos se gestiona mediante mensajes informales, y el seguimiento de ventas no está automatizado. Estas prácticas, si bien funcionales en etapas iniciales, se vuelven ineficientes a medida que el volumen de operaciones crece.

El siguiente esquema representa el flujo de las operaciones en Tecni-empaque, destacando los puntos críticos y oportunidades de mejora:

Figura 7 Mapa de actividades clave



Fuente: autor

Puntos críticos detectados:

- Retrasos en la recepción de productos por falta de coordinación logística
- Duplicidad de tareas en el control de inventario
- Procesos manuales en facturación y registro de ventas
- Ausencia de protocolos de atención postventa

Acciones operativas estratégicas

1. Estandarizar el flujo operativo mediante procedimientos escritos para recepción, control, venta y entrega de repuestos.
2. Implementar un sistema de gestión comercial (ERP o CRM básico) que integre inventario, clientes y ventas.

3. Automatizar la facturación y control de pedidos, mejorando trazabilidad y tiempos de respuesta.
4. Capacitar al personal operativo en servicio al cliente, identificación de repuestos y uso de herramientas digitales.
5. Diseñar una rutina de postventa que permita medir satisfacción y detectar nuevas oportunidades de negocio.

Tabla 17 Comparativo de impacto operativo

Actividad	Estado actual	Mejora propuesta	Impacto esperado
Control de inventario	Manual y sin indicadores	Digitalización con alertas automáticas	Mayor rotación y reducción de pérdidas
Atención al cliente	No estructurada	Protocolos de atención y asesoría técnica	Incremento en fidelización
Proceso de pedidos	A través de mensajes o llamadas	Plataforma integrada con registro digital	Trazabilidad completa
Seguimiento postventa	Inexistente	Registro de clientes y encuentros rápidos	Recompra y retención de clientes
Comunicación con proveedores	No planificada	Acuerdos de reposición automática	Flujo continuo de abastecimiento

Fuente: autor

Optimizar las actividades clave de Tecni-Empaque implica transformar la rutina diaria en una ventaja competitiva. Al estandarizar procesos, digitalizar flujos y fortalecer la atención postventa, la empresa podrá operar con mayor agilidad, reducir costos innecesarios y ofrecer un servicio más profesional. Este enfoque no solo busca eficiencia, sino también resiliencia operativa, permitiendo que cada proceso aporte valor medible al cliente y al crecimiento sostenible del negocio.

### 4.3.9 SOCIOS CLAVE

Los socios claves dentro de Tecni-Empaque representan el soporte externo que permite fortalecer la propuesta de valor, optimizar procesos y garantizar una operación eficiente. En un entorno tan competitivo como el mercado de autopartes, establecer alianzas estratégicas sólidas puede marcar la diferencia entre crecer sostenidamente o estancarse.

Tecni-Empaque mantiene relaciones principalmente con proveedores mayoristas nacionales, quienes abastecen su inventario de repuestos multimarca. No obstante, estas relaciones se manejan de forma tradicional, sin acuerdos formales de exclusividad, beneficios logísticos o convenios financieros.

Según la Cámara de Industrias y Producción del Ecuador (2024), las pymes del sector automotriz que establecen alianzas estratégicas logran reducir en promedio un 18 % sus costos logísticos y aumentar en un 25 % su disponibilidad de inventario frente a las que operan de manera aislada.

Tabla 18 Mejoras de socios claves

Tipo de socio	Estado actual	Oportunidad de mejora	Impacto esperado
Proveedores mayoristas nacionales	Relación comercial transaccional	Negociar acuerdos de precios preferenciales y entregas programadas	Disminución de sobre costos y mayor estabilidad de stock
Empresas de logística local	Envíos de tercerizados sin control de tiempos	Establecer alianzas logísticas con entrega express	Mejora del servicio y reputación de marca
Instituciones financieras o Fintech	Sin colaboración actual	Ofrecer financiamiento a clientes y compras	Incremento del ticket promedio u

Plataformas digitales o Marketplace

Uso limitado de canales digitales

Integrarse a Marketplace automotrices nacionales

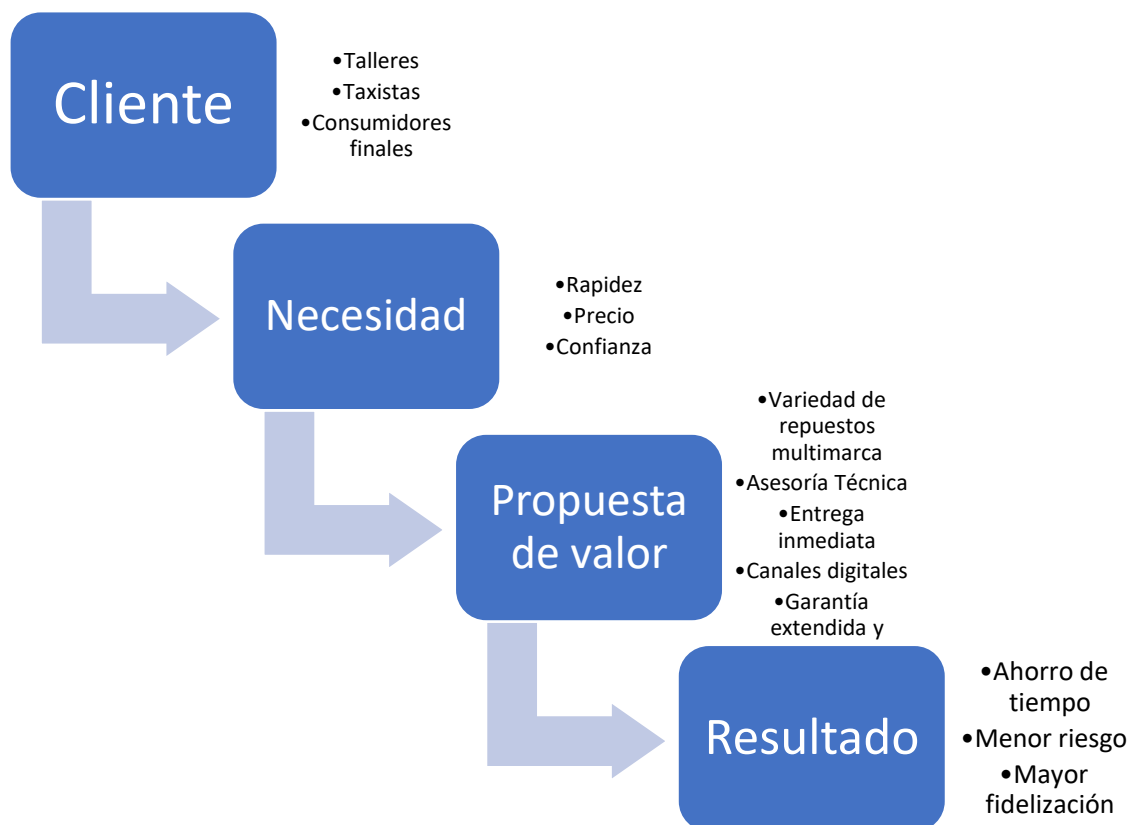
a crédito para ventas

talleres recurrentes

Mayor visibilidad y expansión comercial.

Fortalecer la red de socios clave no solo optimiza las operaciones de Tecni-Empaque, sino que crea una ventaja competitiva sostenible basada en la cooperación. Según Porter (2012), las alianzas estratégicas permiten generar valor compartido, reduciendo la incertidumbre del mercado y potenciando la eficiencia colectiva.

Figura 8 Mapa de valor de Tecni-Empaque



Fuente: autor

De esta manera, Tecni-Empaque pasará de un modelo transaccional a uno colaborativo y sinérgico, donde cada socio aporte a la productividad, al aprendizaje conjunto y al crecimiento sostenido. Este cambio marcará el paso de una empresa tradicional a una organización inteligente y conectada, preparada para competir con éxito en el mercado automotriz moderno.

#### 4.3.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos es el pilar financiero del modelo Lean Canvas aplicado a Tecni-Empaque, pues define los gastos necesarios para mantener en marcha la operación, entregar valor al cliente y sostener la rentabilidad. En empresas del sector automotriz, una gestión ineficiente de costos puede erosionar los márgenes rápidamente, sobre todo en mercados altamente competitivos como el de Cuenca, donde los precios se ajustan al mínimo.

De acuerdo con Kotler y Keller (2023), comprender y optimizar la estructura de costos permite identificar áreas de desperdicio, asignar mejor los recursos y generar una ventaja competitiva basada en la eficiencia. En el caso de Tecni-Empaque, esta revisión financiera busca equilibrar tres pilares: eficiencia operativa, rentabilidad y sostenibilidad.

El análisis del modelo actual revela que la empresa mantiene una estructura de costos tradicional, compuesta principalmente por:

Figura 9 Matriz de costos para Tecni-Empaque



Fuente: autor

Aunque la empresa ha logrado estabilidad, enfrenta desafíos como sobrecostos por compras no planificadas, altos tiempos de entrega y escasa digitalización contable. Según la Cámara de Comercio de Cuenca (2024), cerca del 65 % de los negocios automotrices locales reportan pérdidas de eficiencia por falta de control de inventarios y gastos operativos mal distribuidos.

Tabla 19 Clasificación general de costos de Tecni-Empaque

Tipo de costo	Ejemplo específico	Nivel de impacto	Horizonte de mejora
Fijos	Alquiler del local, salarios del personal, servicios básicos	Medio	Corto plazo: optimizar recursos energéticos
Variables	Compras de repuestos, empaques, transporte	Alto	Mediano plazo: acuerdos con proveedores para

			precios preferenciales
Operativos	Logística de entregas, marketing, control de stock	Alto	Corto plazo: implementación de software de inventario
Financieros	Costos de crédito, gastos bancarios	Bajo	Largo plazo: evaluación de financiamiento colaborativo
Tecnológicos	Sistema contable, gestión en línea, mantenimiento de redes sociales	Medio	Corto plazo: automatización y control digital

*Fuente: autor*

#### Propuesta de optimización operativa-financiera

1. Implementación de un sistema ERP simplificado: Permitiría automatizar el control de inventario, facturación y compras, reduciendo errores humanos y sobrecostos logísticos.
2. Negociación de contratos a largo plazo con proveedores: Minimizaría la volatilidad de precios y aseguraría disponibilidad de stock a menor costo.
3. Consolidación de compras y planificación de demanda: Evitaría exceso o falta de inventario, mejorando la rotación y flujo de caja.
4. Estrategia de eficiencia energética y digital: Sustituir publicidad física por digital, reduciendo costos fijos recurrentes.
5. Análisis financiero mensual por centro de costo: Permitiría identificar unidades rentables y asignar mejor los recursos humanos y materiales.

Según Drucker (2017), “lo que no se mide, no se puede gestionar”, por lo tanto, el uso de indicadores financieros claros resulta clave para guiar la toma de decisiones. Optimizar la estructura de costos no implica solo reducir gastos, sino invertir de

forma inteligente. Cada dólar ahorrado o bien empleado puede traducirse en una mejora tangible en servicio, inventario o competitividad.

Al integrar herramientas digitales, acuerdos con proveedores y control financiero más riguroso, Tecni-Empaque puede convertir sus costos en una fuente de valor. Como afirma Kaplan y Norton (2020), las empresas que vinculan la gestión financiera con la estrategia logran un desempeño 30 % superior en rentabilidad sostenida frente a las que no lo hacen. De esta manera, el bloque de estructura de costos deja de ser una carga contable y se transforma en un motor estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa.

### 4.3.11 CIERRE ESTRATÉGICO DEL MODELO LEAN CANVAS PARA TECNI-EMPAQUE

La industria de la automoción de Cuenca se va desarrollando de manera continua gracias a su alta densidad de vehículos y a la creciente proliferación de los talleres mecánicos, disponiéndose de más de 1.200 empresas vinculadas a la venta y reparación de autopartes de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2023), lo que indica que es un sector con un alto grado de competencia y la diferenciación y la eficiencia como elementos fundamentales para la existencia del mismo.

En este contexto, Tecni-Empaque debe encarar ciertos problemas en relación con el manejo de inventarios, los tiempos de entrega y los precios. La utilización del modelo Lean Canvas permite de forma sistemática reconocer no solo las debilidades internas y las oportunidades de mejora, también el tipo de modelo que pretendemos seguir en un camino que fomenta los resultados y el crecimiento sostenible a través de la práctica.

Tabla 20 Oportunidades de mejora

Oportunidad de mejora	Descripción de acción	Impacto estratégico	Plazo	Prioridad
Optimización logística y reducción de	Implementar y herramientas de	Alto: mejora de la satisfacción y	Corto plazo	Alta

tiempos de entrega	de planificación de rutas y seguimiento de rutas.	fidelización del cliente.		
Gestión inteligente del inventario	Incorporar un sistema ERP para controlar ventas e inventario, priorizando repuestos de alta rotación.	Alto: aumenta la eficiencia operativa y reduce el capital inmovilizado	Mediano plazo	Alto
Estrategia de precios dinámicos	Ajustar precios con base en la rotación y rentabilidad por línea de producto.	Media-alta: mejora del margen operativo y competitividad.	Mediano plazo	Media
Capacitación técnica y comercial	Formar al personal en ventas consultivas, digitalización y conocimiento técnico de repuestos.	Media: aumenta la productividad y la precisión en la atención.	Corto plazo	Alta

Fuente: autor

### - Indicadores clave y sugerencias de implementación

La evaluación del modelo Lean Canvas en Tecni-Empaque exige no solo comprender los bloques que lo componen, sino también establecer indicadores de desempeño (KPI) que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En un

entono automotriz cada vez mas competitivo, la capacidad de medir, analizar y ajustar se convierte en la base para la sostenibilidad y crecimiento del negocio (Kloter & Keller, 2022)

Actualmente, la empresa enfrenta varios retos que se han venido explicando a lo largo del proyecto, es por ello, que los indicadores no solo sirven como herramientas de control, sino como un sistema de aprendizaje que guía la toma de decisiones hacia una cultura basada en datos, y no únicamente en la experiencia empírica del personal.

Tabla 21 Indicadores de mejoras para Tecni-Empaque

Indicador	Objetivo estratégico	Meta sugerida	Herramientas de control	Impacto esperado
Tiempo promedio de entrega	Optimizar la logística de elevar satisfacción del cliente.	Reducir de 30 a 20 minutos en el radio urbano	GPS Plan de rutas	Mejora la percepción de servicio y fideliza clientes. Aumenta la liquidez y reduce pérdidas por obsolescencia
Rotación de inventario	Alinear oferta con demanda y evitar exceso de stock	Incrementar la rotación anual en un 20%	Software ERP con alertas automáticas Seguimiento contable con reportes mensuales y análisis de rentabilidad	permite definir precios sostenibles y competitivos, preservando la utilidad.
Margen operativo bruto	Garantizar rentabilidad sin perder competitividad	Mantener un margen mínimo del 25%		
Índice de recurrencia de clientes	Fortalecer la fidelización y recompra	Alcanzar 70% de clientes recurrentes	CRM y programas de fidelidad	Mejora la estabilidad de los ingresos y

				Reporte	reduce costos de adquisición de nuevos clientes
Crecimiento anual de ventas	Expandir la red comercial y captar nuevos clientes	Lograr un incremento del 15% anual	un mensual de ventas comparativos históricos	de del mercado y la efectividad de las estrategias comerciales.	

*Fuente: autor*

Cada indicador seleccionado está alineado con los pilares del modelo Lean Canvas: eficiencia operativa, valor al cliente y sostenibilidad financiera. Su correcta implementación permitirá a Tecni-Empaque pasar de una gestión empírica a una gestión basada en datos y resultados medibles, entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- La reducción de los tiempos de entrega refuerza la ventaja competitiva en un mercado donde el servicio inmediato es un factor decisivo de compra (Ries, 2017).
- El control automatizado del inventario permitirá equilibrar la demanda y la oferta, reduciendo pérdidas por obsolescencia o sobre stock.
- El seguimiento de márgenes y ventas proporcionara una visión mas clara de la rentabilidad de cada línea de productos, permitiendo tomar decisiones oportunas.
- Finalmente, el fortalecimiento de la fidelización garantiza ingresos sostenibles y la consolidación de una comunidad de clientes leales, lo que reduce la vulnerabilidad ante la competencia local.

En conjunto, estos indicadores constituyen el sistema nervioso operativo del modelo Lean Canvas ya que miden, retroalimentan y direccionan la estrategia empresarial,

asegurando que cada mejora implementada se traduzca en resultados tangibles de productividad, rentabilidad y competitividad para Tecni-Empaque.

#### - **Implementación del modelo Lean Canvas**

La implementación del modelo Lean Canvas propuesto representa un cambio estructural en la forma en que Tecni-Empaque planifica, gestiona y evalúa su desempeño en el mercado automotriz. A diferencia de los métodos tradicionales basados en la experiencia del personal, el Lean Canvas promueve una visión estratégica, ágil y medible del negocio.

Este enfoque permite:

- a. Transformar la gestión empírica en una gestión basados en datos, lo que garantiza decisiones más objetivas y oportunas.
- b. Optimizar recursos logísticos y financieros, reduciendo costos innecesarios y mejorando los márgenes operativos.
- c. Fortalecer la propuesta de valor, al ofrecer entregas más rápidas, asesoría técnica precisa y precios competitivos.
- d. Alinear todas las áreas de la empresa (ventas, inventario, distribución) con indicadore concretos y metas realistas.
- e. Generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en un mercado donde la rapidez, el servicio y la confianza son determinantes para el cliente.

En síntesis, el modelo Lean Canvas actúa como un mapa estratégico de acción, que guía la evolución de Tecni-Empaque hacia una estructura mas rentable, moderna y adaptable a los cambios del mercado automotriz cuencano.

#### - **Cierre estratégico**

Para finalizar, la priorización de las oportunidades de mejora y el establecimiento de indicadores clave constituyen el punto de partida para que Tecni-Empaque consolide su crecimiento sostenible. El modelo Lean Canvas facilita una gestión

integral, que combina la eficiencia operativa, la inteligencia comercial y la rentabilidad financiera, su aplicación permitirá:

- Reducir los tiempos de entrega en al menos un 30%, fortaleciendo la confianza del cliente
- Incrementar la rotación de inventario mediante un control digital eficiente.
- Ampliar el radio de atención y las ventas del almacén del 15% anual
- Mantener una estructura de costos optimizada y una toma de decisiones sustentada en evidencia.

La implementación del modelo Lean Canvas no solo se alinea con los objetivos específicos de este estudio, sino que constituye un instrumento práctico para el rediseño empresarial, aportando una estructura flexible, medible y orientada a resultados que refuerza la competitividad de la empresa en el sector automotriz cuencano.

## 5. CONCLUSIONES

---

A raíz del desarrollo realizado en la presente investigación, se pudo arribar a la conclusión de que un modelo como el Lean Canvas expuesto por Ash Maurya (2012) evidenció su relevancia y aplicabilidad como herramienta estratégica en el ámbito de la gestión comercial y operativa de una empresa de autopartes multimarca como la Tecni-Empaque, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca. Gracias a los distintos objetivos de estudio que se fueron propuestos, se logró no solo adquirir el conocimiento del modelo desde un enfoque teórico, sino también conocer el contexto real de la empresa en estudio, observando su impacto en la competitividad y rentabilidad de dicha empresa.

El análisis evidenció que uno de los principales problemas estructurales de Tecni-Empaque se relaciona con la gestión del inventario, particularmente con la existencia de un volumen considerable de repuestos de baja rotación, estimado en aproximadamente USD 100.000, con permanencias superiores a los tres años. Este capital inmovilizado representa un costo de oportunidad relevante, ya que restringe la liquidez de la empresa y limita su capacidad de respuesta frente a la demanda de productos de mayor rotación, impactando de forma indirecta en las pérdidas de ventas y en la percepción del servicio por parte de los clientes.

Desde una perspectiva económico-financiera, se concluye que la estructura de costos de Tecni-Empaque está fuertemente concentrada en el inventario, el pago a proveedores y el personal. Si bien la empresa presenta ventajas competitivas como la ausencia de gastos de alquiler y costos operativos fijos moderados, la dependencia del crédito a proveedores y la necesidad de reposiciones constantes entre el 30 % y el 40 % del inventario hacen indispensable una planificación estratégica que permita equilibrar el flujo de caja y optimizar el uso de los recursos financieros.

La aplicación conceptual del modelo Lean Canvas demostró ser una herramienta adecuada para analizar este tipo de organizaciones, al priorizar la identificación de problemas críticos, la segmentación de clientes y la formulación de propuestas de valor orientadas al mercado. A diferencia de modelos tradicionales, el Lean Canvas permitió integrar variables económicas relevantes, como tiempos de entrega a los 30 minutos, políticas de descuentos, condiciones de pago y estructura de costos, facilitando una visión más realista y enfocada en la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, se concluye que la propuesta del modelo Lean Canvas aporta beneficios potenciales para Tecni-Empaque al ofrecer un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas, sin requerir una implementación inmediata. El modelo propuesto permite visualizar oportunidades de mejora en la gestión del inventario, en la priorización de segmentos de clientes y en la alineación entre la propuesta de valor y la estructura de costos, contribuyendo a fortalecer la competitividad de la empresa en un entorno altamente dinámico como el sector automotriz.

Finalmente, es importante destacar que la presente investigación se limita a la formulación de una propuesta de modelo de negocio, sin contemplar su aplicación práctica ni la medición de resultados posteriores. No obstante, los análisis desarrollados constituyen una base técnica y metodológica que puede ser utilizada por la empresa como insumo para futuras decisiones estratégicas, evaluaciones financieras o procesos de mejora continua. En este sentido, el estudio cumple con su objetivo académico y aporta valor práctico al generar conocimiento aplicado orientado al fortalecimiento de la gestión empresarial de Tecni-Empaque.

## 6. REFERENCIAS

---

1. Asociación Ecuatoriana de Comercio Electrónico (AECE). (2024). Informe anual de comercio electrónico en Ecuador 2024. Quito: AECE.
2. Álvarez C, Muñiz L, Morán J, Merchán L. Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital España: 3Ciencias; 2019
3. Blank, S. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Press.
4. Blank, S. (2013). Por qué el método Lean Startup lo cambia todo. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
5. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
6. Bravo, J., Martínez, M., & Peralta, F. (2020). *Gestión de relaciones con el cliente y comunicación corporativa*. Editorial UOC.
7. Cabello, J., Rendón, C., & Iturralde, T. (2020). Gestión estratégica de costos en pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Administración*, 18(3), 45–60.
8. Cabello, K., Rendón, D., & Iturralde, D. (2020). Estrategias de marketing digital como medio de comunicación e impulso de las ventas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (73), 1–10.
9. Cámara de Comercio de Cuenca. (2024). Informe económico del sector automotriz y comercial de la provincia del Azuay 2024. Cuenca: CCC.
10. Cámara de Comercio de Quito. (2024). Estudio sobre hábitos de consumo y servicio en el mercado automotriz ecuatoriano. Quito: Observatorio Empresarial.
11. Cámara de Industrias y Producción del Ecuador. (2024). Informe anual del sector automotriz y manufacturero ecuatoriano 2024. Quito: CIP.
12. Chaguay, D. (2019). Innovación y propuesta de valor en modelos de negocio ágiles. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 6(2), 112–128.

13. Chaguay, L. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(5), 87–99.
14. Chávez, A. (2017). Canvas-X para el modelado de negocios: Una alternativa simple para emprendedores. Independently Published.
15. Chávez, L. (2017). Modelos de negocio sostenibles y Lean Canvas. Editorial Pearson Educación.
16. Clayton, C. (2020). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
17. Clayton, C.M. (2020). *Reinventar tu modelo de negocio (Imprescindibles)*. Penguin Random House Grupo Editorial.
18. Corredor A. *Diseña tu modelo de negocio. Y alinéalo con tu propósito con el método MERAKIU* Ustar Colombia: MERAKIU; 2021.
19. Corredor, A. (2021). Estrategias de fidelización de clientes en PYMEs del sector automotriz ecuatoriano. *Revista Economía y Empresa*, 14(1), 32–49.
20. Corredor, A. (2021). *Diseña tu modelo de negocio. Y alinéalo con tu propósito con el método Merakiu*. Ustar Colombia: Merakiu.
21. Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto (4ª ed.)*. Sage Publications.
22. Centro de Competitividad Industrial del Ecuador. (2024). *Estudio sectorial del mercado automotriz y repuestos en Ecuador*. Quito: CCE.
23. El Universo. (2025). Por primera vez desde 2023, las ventas acumuladas de vehículos livianos son positivas en Ecuador. Recuperado de <https://www.eluniverso.com>
24. Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2021). Business model innovation in SMEs: The role of digital technologies. *Journal of Business Research*, 123, 243–254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.036>
25. Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2021). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809–835.

26. Goichochea C, Souto J. Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW. 3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme. 2018; 7(2): p. 10-27.
27. Henríquez-Fuentes, G. R., Rada-Llanos, J. A. y Jassir-Ufre, E. (2019). Análisis del modelo de negocio de pequeñas y medianas empresas usando Lean Canvas: Caso-Barranquilla, Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 17(1), 40-58.
28. INEC. (2021). Estadísticas de comercio interno en Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
29. Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. (2024). Parque automotor del Ecuador: Informe anual 2024. Quito: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
30. Keane, R. (2018). Understanding Customer Segments in Emerging Markets. *Journal of Small Business Strategy*, 28(4), 70–83.
31. Magadán M, Rivas J. El audiolibro en España: ¿industria o modelo de negocio? *Profesional de la información*. 2020; 29(6): p. 1-9.
32. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2nd ed.). O'Reilly Media.
33. Mejía, J. (2019). Gestión estratégica del modelo Lean Canvas: ventajas y desafíos en la aplicación empresarial. *Revista de Innovación y Competitividad*, 7(1), 58–74.
34. Mejía, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31–40.
35. Mero J. *Empresa, administración y proceso administrativo*. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP). 2018 ; 3(8): p. 84-102
36. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – MPCEIP. (2023). *Diagnóstico de las PYMEs en el Ecuador: Desafíos y oportunidades*. Quito: MPCEIP.
37. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *Informe del sector automotriz ecuatoriano*. <https://www.produccion.gob.ec>
38. Mora-Guzmán, D. A., Quizhpe-Baculima, V. H. y Sarmiento-Moscoso, L. A. (2021). *Análisis de la competitividad del sector automotriz en Cuenca, Ecuador*.
39. Ortiz E, Nagaes N. *Gestión de tecnología e innovación teoría, proceso y práctica*.: Editorial Ediciones EAN; 2013.
40. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

41. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
42. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
43. Palma E, Yuquilema M. Análisis de la relación que existe entre el incremento de tasas arancelarias en la importación de repuestos automotrices y el aporte del sector Página 109 de 120 en la recaudación del impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta en el Ecuador dentro de los periodos. Tesis de maestría. Quito
44. Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria Cultural.
45. Redín, D. (2018). Recursos estratégicos y ventajas competitivas en pequeñas empresas familiares. *Revista de Administración y Economía*, 9(3), 22–35.
46. Rodríguez, P., Gómez, L., & Salas, F. (2021). Gestión de recursos clave en modelos de negocio Lean. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2), 88–104.
47. Sanabre C, Pedraza R, Codina L. WebSite Canvas Model: propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista española de documentación científica*. 2018; 41(4): p. e221-e221.
48. Sanabre, A., Pedraza, R., & Codina, J. (2018). Estrategias de cooperación y alianzas en entornos competitivos. *Cuadernos de Administración*, 34(2), 41–59.
49. Sonderegger, P. (2020). Understanding Cost Structures and Revenue Streams in the Digital Era. *Harvard Business Review*, 98(4), 45–53.
50. Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas para reducir el riesgo. *Revista Abierta de Informática Aplicada*, 4(1), 1–8.
51. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – SCVS. (2024). Informe del desempeño empresarial 2023. Quito: SCVS. <https://www.supercias.gob.ec>