



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CASO DE ESTUDIO
MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO A LA EMPRESA
GRUPO QUILUMBA**

**AUTORES
ANA STEFANIA PERALTA DOMINGUEZ**

GUAYAQUIL

2023

CERTIFICADO DE SIMILITUD

MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO A LA EMPRESA GRUPO QUILUMBA

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1%
2	Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante	<1%
3	Submitted to CEIPA Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
5	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
10	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
11	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
12	bathcarpetremnants.co.uk Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	sistema.atenaeditora.com.br Fuente de Internet	<1 %
15	dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	mensor.cenam.mx Fuente de Internet	<1 %
18	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.argenpapa.com.ar Fuente de Internet	<1 %
20	www.cier.org.uy Fuente de Internet	<1 %

21	www.iglobal.co Fuente de Internet	<1 %
22	buga.univalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
23	grupolabe.com Fuente de Internet	<1 %
24	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
25	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
26	profesorestrada.pro Fuente de Internet	<1 %
27	www.apeake.com.mx Fuente de Internet	<1 %
28	www.eumed.net Fuente de Internet	<1 %
29	www.idg.es Fuente de Internet	<1 %
30	www.intellego.com.mx Fuente de Internet	<1 %
31	www.portal-industrial.com.ar Fuente de Internet	<1 %
32	www.scielo.org.mx Fuente de Internet	<1 %

33	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
34	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	en.incae.edu Fuente de Internet	<1 %
36	moam.info Fuente de Internet	<1 %
37	sproutsocial.com Fuente de Internet	<1 %
38	tropicalgrasslands.info Fuente de Internet	<1 %
39	tusitiowebprofesional.com Fuente de Internet	<1 %
40	www.digitalavmagazine.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
42	www.interpack-tradefair.ae Fuente de Internet	<1 %
43	www.netbeans.org Fuente de Internet	<1 %
44	www.nuevemillonaria.com Fuente de Internet	<1 %

45	www.planetatierra.org Fuente de Internet	<1 %
46	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
47	www.vayacamping.net Fuente de Internet	<1 %
48	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
49	diarioelplanetablog.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
 Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado



Financiada económicamente por:
 BLANCA AMADA
 SANDOVAL MEDINA

Dedicatoria

Mi caso de estudio se lo dedico a Dios por haber sido mi guía, mentor y consejero durante todo mi proceso universitario.

A mis padres Héctor y Gloria por haberme cuidado y apoyado en todo momento, por cada consejo y palabra de aliento que me han dado para que cumpla mis metas, pero sobre todo por el inmenso amor que me entregan día a día.

A mis padres biológicos Eduardo y Marjorie, porqué a pesar de la distancia me han apoyado y han estado presente en cada paso que doyy me han permitido confiar en que todo es posible con esfuerzo.

A mis otros familiares por siempre desearme lo mejor, por la unión que tenemos y por ser parte de cada objetivo que logro.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por todas las oportunidades y bendiciones que me da cada día.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por haber sido el lugar donde consolide mis conocimientos, a mis docentes por el apoyo, incentivo y motivación que nos daban para aprender y culminar la carrera con éxito.

Finalmente, a mis compañeros y amigos por haber compartido y avanzado juntos mientras crecíamos académica y profesionalmente.

Índice de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Planteamiento del problema	2
2.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS: EMPRESA QUILUMBA AUTOPARTS	4
2.1.	Propuesta de valor	4
2.2.	Segmento de Clientes/Mercado Objetivo	6
2.3.	Asociaciones/alianzas clave	8
2.3.1.	Asociación con proveedores de marcas Škoda, Audi y Volkswagen que operan de manera local	8
2.3.2.	Alianza estratégica con una empresa de servicios de envío/entregas.....	9
2.3.3.	Asociación con un proveedor de botón de pago (tarjetas de débito y crédito).....	9
2.4.	Canales de distribución	10
2.5.	Relación con los clientes	12
2.6.	Fuente de ingresos.....	13
2.7.	Actividades clave.....	18
2.8.	Recursos claves	19
2.9.	Estructura de costes.....	21
3.	CONCLUSIONES	25
	REFERENCIAS	27
	ANEXOS	30

Índice de Figuras

Figura 1	3
Figura 2	4
Figura 3	5
Figura 4	6
Figura 5	7
Figura 6	11
Figura 7	20

Índice de Tablas

Tabla 1	14
Tabla 2	16
Tabla 3	22
Tabla 4	23

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Quilumba es una empresa dedicada a la venta de repuestos para las reconocidas marcas Audi, Volkswagen y Škoda. Este negocio inició operaciones en 2002, trabajando y juntando esfuerzos para satisfacer las necesidades de sus clientes con almacenes estratégicamente ubicados en Guayaquil y una matriz que brinda una amplia gama de repuestos.

Con el fin de importar los repuestos más populares y mantenerse informado de los últimos desarrollos de las marcas que representa, el propietario de la compañía tiene contacto constante con los proveedores. Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos; actualmente, los clientes no están del todo satisfechos debido a la escasez de stock que se evidencia en el nivel de ventas.

Una de las consecuencias de no tener stock suficiente en algunas de las sucursales, acompañado de los largos periodos de espera para concretar una venta ocasionalmente pueden generar la insatisfacción del cliente y reducir la probabilidad de una compra exitosa; además, existe un rival directo en el área en la que se encuentra ubicado el negocio que podría captar los posibles clientes.

La empresa realiza importantes esfuerzos con el fin de mejorar su desempeño y rentabilidad a pesar de estos desafíos, por ello, busca constantemente formas de ampliar su inventario y acortar los tiempos de espera para brindar un servicio más eficaz y satisfactorio; así como formas de diferenciarse de la competencia y destacarse en el mercado local.

El objetivo del presente estudio de caso es diseñar un plan de negocio mediante el modelo Canvas (Canvas Business Model) que, de acuerdo con Escobar et al. (2018), es una herramienta ágil y práctica que permite establecer la idea del negocio, identificar los factores que influyen en esta y estructurar propuestas de valor considerando la segmentación del mercado, con el fin de captar más clientes y mejorar la rentabilidad del Grupo Quilumba.

Para el desarrollo del Modelo de Negocio Canvas para la empresa Quilumba Autoparts, se establecen los siguientes objetivos:

- Identificar los segmentos de clientes a los que la oferta de Grupo Quilumba está dirigida, comprendiendo sus necesidades y deseos.

- Determinar de qué manera se llegará a los clientes y cómo se distribuirán los productos y servicios de la empresa Quilumba Autoparts.
- Evaluar posibles colaboraciones o alianzas estratégicas que permitan fortalecer el negocio.
- Reconocer oportunidades para posicionar y ampliar las operaciones de la sucursal, estableciendo metas de crecimiento y rentabilidad.

Es importante considerar que el Modelo de Negocio Canvas permitirá definir la propuesta de valor de la oferta de la empresa Quilumba Autoparts, identificando los beneficios que ofrecen sus productos, los problemas que estos resuelven y cómo se diferencian de la competencia, garantizando una mejora en la rentabilidad y proyección de la compañía objeto de estudio.

1.1. Planteamiento del problema

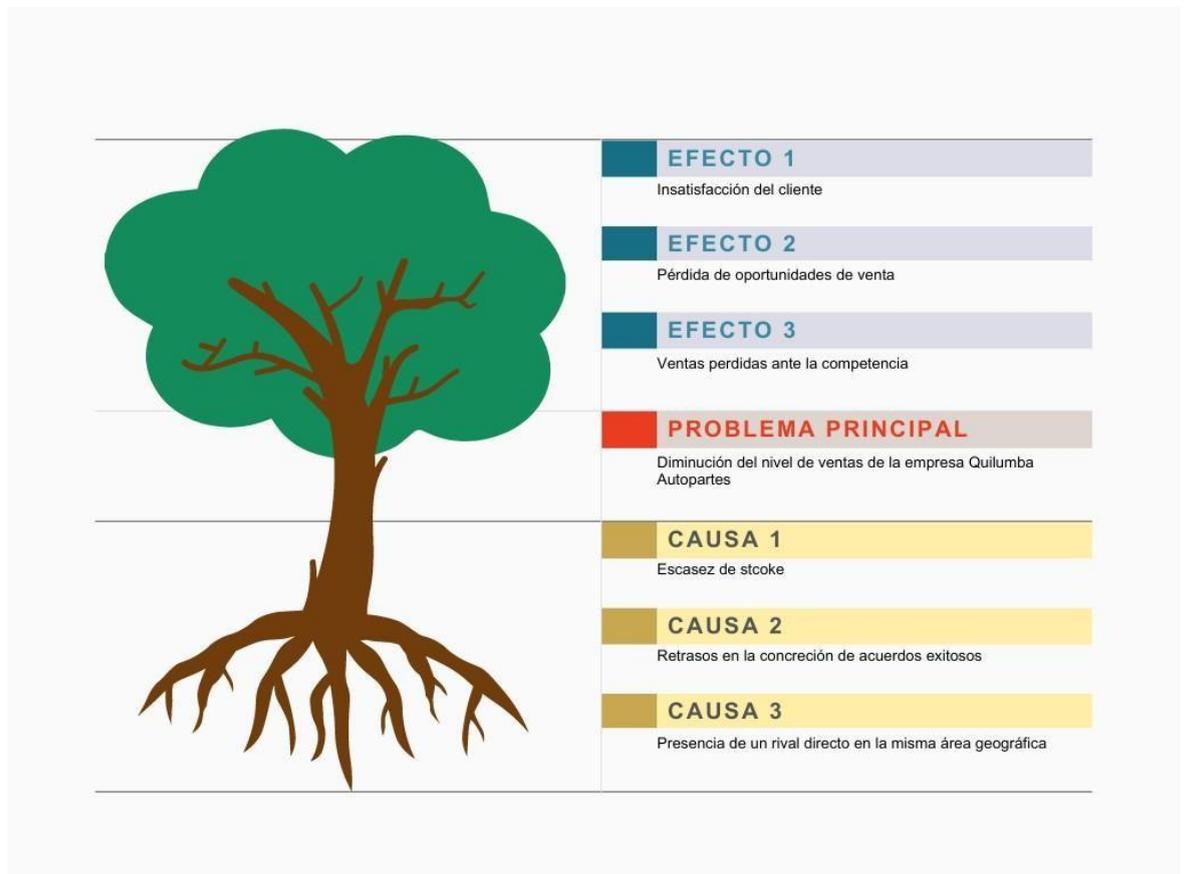
La caída en el volumen de ventas es uno de los mayores problemas que enfrenta el Grupo Quilumba Autoparts en la actualidad. Esta tendencia a la baja es preocupante para la empresa porque puede ser causada por la insatisfacción de los clientes por los largos periodos de espera para concretar una compra y la escasez de stock, lo que reduce la probabilidad de desarrollar relaciones a largo plazo con los usuarios. Además, la presencia de un rival directo en la misma zona negocio aumenta el riesgo de perder clientes potenciales.

Las largas esperas ocasionales de los clientes pueden contribuir a su insatisfacción, ya que estos pueden perder la paciencia y buscar alternativas más rápidas y prácticas cuando deben esperar mucho tiempo por el bien que requieren. Debido a esto, la fidelización de los clientes hacia la empresa puede disminuir, llevándolos a realizar más compras a la competencia.

La presencia de un competidor directo en la misma ubicación aumenta la dificultad de posicionarse para el negocio. Los clientes que de otro modo podrían haber elegido a Quilumba Autoparts, pueden cambiar a este competidor si ofrece bienes comparables de manera más efectiva, más económica o con una mejor experiencia de compra en general.

Figura 1

Árbol del problema



Elaborada por Peralta, A. (2023)

2. MODELO DE NEGOCIO CANVAS: EMPRESA QUILUMBA AUTOPARTS

2.1. Propuesta de valor

Terreros (2023) plantea que una propuesta de valor es una descripción de las características y funciones clave de un producto o servicio que ofrece una empresa a sus clientes. Va más allá de una simple descripción y se concentra en la solución particular que ofrece el negocio y que los rivales no pueden proporcionar. La propuesta de valor del Grupo Quilumba se basa en ofrecer repuestos y accesorios de vehículos de primera calidad, contando con una amplia selección de productos, precios accesibles, un servicio al cliente eficiente y envíos seguros.

La empresa se ha comprometido a proporcionar a sus clientes productos de alta durabilidad y seguridad. Trabajan con proveedores confiables e inspeccionan rigurosamente la calidad de todos nuestros productos. Esto garantiza que las piezas y accesorios que vende a sus clientes sean fiables y seguros para sus vehículos.

Para Quilumba Autoparts la calidad es un valor fundamental. La autenticidad y durabilidad de cada artículo están garantizadas por la afiliación de los productos con marcas de renombre como Škoda, Audi y Volkswagen. Con el fin de encontrar productos genuinos y de alta calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes, la empresa se asegura de mantener relaciones sólidas con sus proveedores. La empresa ofrece una amplia selección de repuestos y accesorios para una variedad de modelos y marcas de vehículos, así como piezas para mantenimiento de rutina y especializadas.

Figura 2

Repuestos y accesorios que ofrece Quilumba Autoparts



Obtenido de Quilumba Autoparts (2023)

Su personal está dedicado a ofrecer un servicio al cliente de primer nivel y está altamente capacitado. El personal está disponible para ayudar a los clientes a ubicar los accesorios y repuestos adecuados para sus vehículos, así como para responder consultas y ofrecer orientación técnica. Ofrecer una experiencia de compra personalizada y placentera es uno de sus principales objetivos.

Figura 3

Capacitación al personal en el uso del catálogo Etko



Obtenida de Quilumba Autoparts (2023)

La atención al cliente es un aspecto clave que diferencia a Quilumba Autoparts de sus competidores. El negocio ofrece un servicio personalizado eficiente y oportuno, el personal que se encuentra altamente capacitado brinda orientación a los clientes durante todo el proceso de compra, respondiendo a las consultas y asegurándose de que encuentren los repuestos y accesorios que necesitan. Para la empresa cada interacción con sus clientes es valiosa, y trabaja para establecer vínculos sólidos basados en el respeto mutuo y la satisfacción.

Como propuesta de valor diferenciador, Quilumba Autoparts planea la implementación de un kiosco y pantalla de atención al cliente en sus sucursales de manera estratégica, de manera que los clientes puedan realizar consultas sobre disponibilidad de repuestos y accesorios en existencia. Durante el periodo de introducción de esta tecnología, se capacitará al personal para que brinde oportuna asesoría a los usuarios en su utilización.

Figura 4
Kiosco interactivo y pantalla táctil ITW



Obtenido de ITW (2023)

El objetivo de implementar esta tecnología en las sucursales de Quilumba Autoparts es que se agilice el proceso de compras para los clientes, ya que en caso de que la sucursal en la que se encuentre no disponga del repuesto o accesorio, podrá realizar la cancelación del producto y retirarlo en otro punto de venta; así mismo, se podrá coordinar la entrega a domicilio desde la tienda física en la que se encuentre su requerimiento.

2.2. Segmento de Clientes/Mercado Objetivo

La segmentación de clientes es el proceso de dividir un mercado o una base de clientes en grupos más pequeños y uniformes que comparten características y requisitos similares. De acuerdo con Zamarreño (2020), las empresas utilizan esta herramienta para orientar sus esfuerzos de marketing y modificar sus estrategias para cumplir con los requisitos únicos de cada segmento. Tras la identificación del mercado objetivo, las compañías pueden modificar sus planes de marketing para dirigirse con mayor precisión a cada uno de los segmentos, esto implica la creación de promociones específicas, la personalización de productos o servicios, la modificación de canales de distribución y la determinación de precios.

Quilumba Autoparts tiene un segmento de clientes de entre 18 y 50 años, mayormente de sexo masculino considerando que estos son propietarios de vehículos, o son colaboradores en talleres de reparación de automóviles en la ciudad de Guayaquil, y son las personas que se encargan de brindar este tipo de servicios. Dentro de este mercado objetivo también se encuentran distribuidores de autopartes, así como empresas de transporte público, flotas interprovinciales y de servicios de expreso escolar.

Se considera que un 80% del segmento de mercado pertenece a las personas de sexo masculino debido a que, en su mayoría, se encuentran a cargo de realizar actividades de transporte en vehículos propios; además, en talleres que brindan servicios de revisión, mantenimiento y reparación de automóviles, la principal fuerza de trabajo se concentra en hombres. El 20% se destina a mujeres, considerando que también realizan compras de repuestos y accesorios de las marcas Škoda, Audi y Volkswagen; que pueden ser de uso propio o para distribuir a otras empresas de transporte que los requieran.

Figura 5

Personal técnico de mantenimiento



Obtenido de: Quilumba Autoparts (2023)

Uno de los principales objetivos de la empresa, es brindar atención de calidad a sus clientes fomentando en ellos lealtad y garantizando la fidelización del segmento de mercado seleccionado. En la Figura 4, imagen obtenida de una de las plataformas para realizar publicidad y mantener informado al público objetivo, se refleja la supervisión minuciosa de los servicios realizados por el personal técnico de Quilumba Autoparts, esto garantiza que el resultado final sea el idóneo para las necesidades de cada uno de los clientes de la compañía.

2.3. Asociaciones/alianzas clave

Las asociaciones clave son conexiones que una empresa forma con otros actores del mercado para respaldar la sostenibilidad de su modelo de negocio. Es necesario identificar a los participantes clave del mercado, evaluar las relaciones con ellos y determinar cómo se podrían mejorar estas relaciones para identificar las alianzas estratégicas (Ruiz, 2023).

El modelo de negocio de la empresa Quilumba Autoparts requiere asociaciones estratégicas con distintos proveedores de las principales marcas que distribuye, así mismo, debe establecer conexiones con empresas que brindan servicios de entrega/envío y de pago seguro, para llevar a cabo sus operaciones de manera efectiva. Las asociaciones clave se detallan a continuación:

2.3.1. Asociación con proveedores de marcas Škoda, Audi y Volkswagen que operan de manera local

Dado que un buen entendimiento entre proveedores y clientes mejora la calidad del producto o servicio final, la relación de una empresa con sus proveedores es crucial para su éxito. Es importante conocer las capacidades, la experiencia y las fortalezas del proveedor, además, cuando la empresa tiene una buena relación con un proveedor, es más probable que le ofrezcan descuentos. Se puede establecer una asociación entre la compañía y el proveedor para proporcionar al cliente un producto de alta calidad a un precio justo (Pratt, 2021).

Al establecer relaciones estratégicas con los distribuidores locales de las marcas principales de venta de Quilumba Autoparts se garantiza el abastecimiento de repuestos y accesorios de automóviles solicitadas, facilitando su comercialización y manteniendo un stock adecuado para la satisfacción de los

clientes. Además, al contar con existencias suficientes, los usuarios podrán optimizar sus compras ya que tendrán más opciones de selección y conveniencia.

Grupo Quilumba se especializa en comercializar productos de las marcas Škoda, Audi y Volkswagen, además de brindar servicios propios de reparación, mantenimiento y limpieza de autos; establecer y mantener una relación sólida con los proveedores ofrece una serie de ventajas clave para la empresa, ya que con esto se garantiza un suministro constante de productos (repuestos y accesorios), esto es fundamental para evitar problemas de escasez de inventario y retrasos en las entregas a los clientes. Quilumba Autoparts puede negociar mejores términos y precios con los proveedores manteniendo una conexión sólida con las marcas y, como resultado, los clientes pueden recibir precios más asequibles.

2.3.2. Alianza estratégica con una empresa de servicios de envío/entregas

El modelo de negocio de la empresa Quilumba Autoparts sucursal norte, tiene la necesidad de asociarse con una compañía que brinde servicios seguros y confiables de envíos y entregas de manera que pueda proporcionar a los clientes una respuesta rápida a sus requerimientos y la entrega segura de sus compras. Este servicio se ofrece a los usuarios que no pueden acercarse de manera presencial a la tienda física y realizan sus pedidos desde la web o desde WhatsApp, que es uno de los principales canales de atención.

Para esta alianza estratégica se seleccionó a la empresa Servientrega, debido a que cuenta con amplia experiencia y posicionamiento dentro del mercado local. Además, debido al reconocimiento de esta, los clientes sienten mayor confianza y seguridad para recibir sus compras, garantizando su satisfacción al brindar una respuesta rápida a sus requerimientos.

2.3.3. Asociación con un proveedor de botón de pago (tarjetas de débito y crédito)

Una asociación con un proveedor de botones de pago puede ser beneficiosa para un negocio en línea por varias razones. De acuerdo con los autores Ordóñez & Zatta (2016), los clientes pueden realizar transacciones rápida y fácilmente sin tener que ingresar manualmente la información de pago cada vez que realizan una compra, además tienen la facilidad de seleccionar la opción de pago más práctica

y segura de acuerdo con su necesidad, lo que puede mejorar su experiencia de compra y aumentar la probabilidad de que realicen otra compra en el futuro.

Debido al giro de negocio y las facilidades que brinda a sus clientes para la realización de pagos, es necesario generar una asociación con un proveedor de servicios de pasarela de pagos seguros, de manera que estos se generen con confianza y seguridad. La compañía Quilumba Autoparts mantiene en la actualidad un contrato con la empresa Medianet como el proveedor con el que se genera la alianza estratégica, esta compañía, además de proveer el servicio con todos sus complementos, facilita los dispositivos necesarios para realizar las transacciones con tarjetas de crédito y débito, así como, la asistencia personalizada en caso de requerir asesorías, mantenimiento e información.

2.4. Canales de distribución

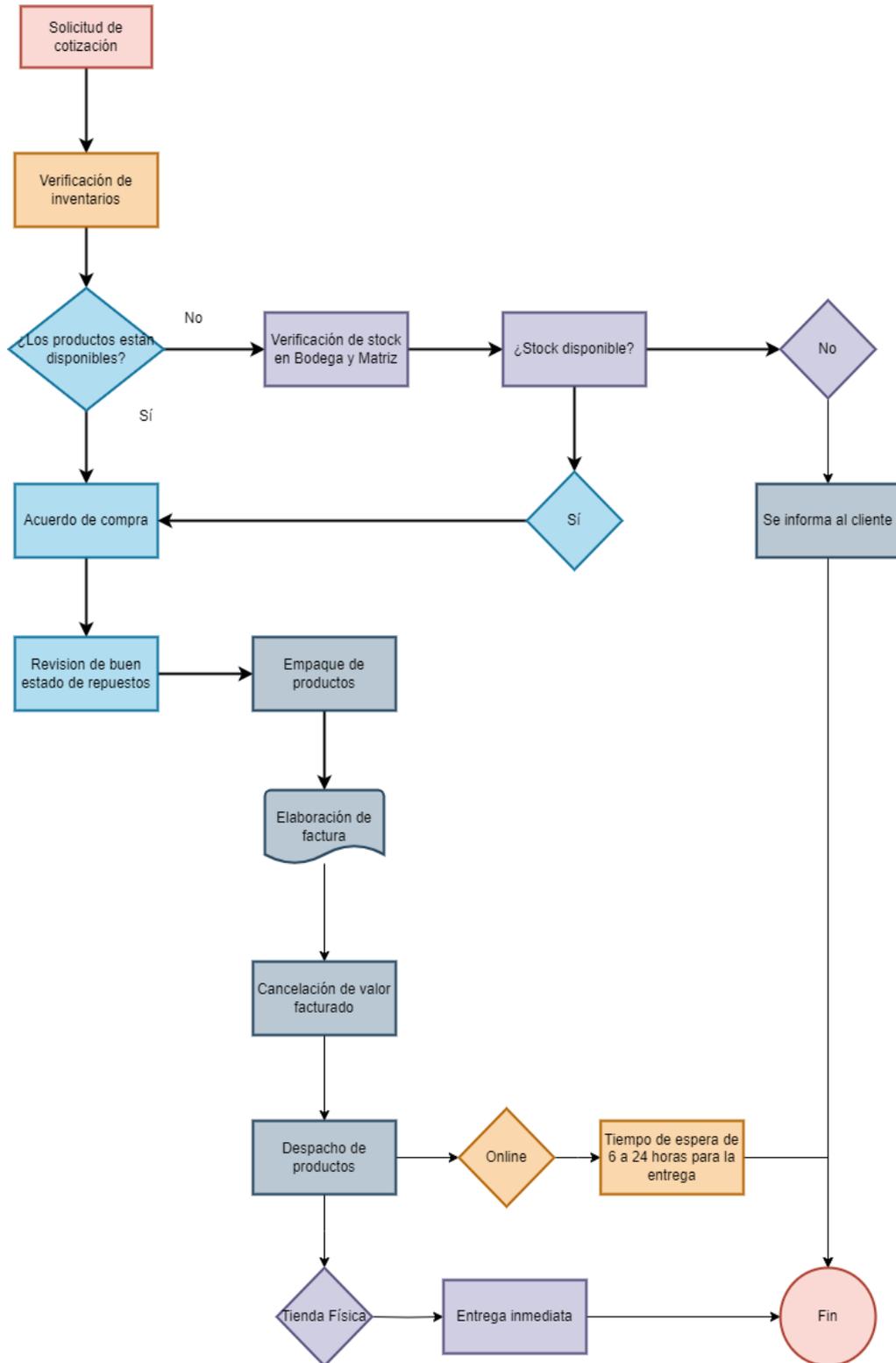
Los canales de distribución son las herramientas que utiliza una empresa para llegar a los clientes y entregar un producto o servicio. Gemma (2019) menciona que estos canales pueden ser directos o indirectos y pueden incluir intermediarios como minoristas, mayoristas, distribuidores y transportistas. Quilumba Autoparts utiliza diversos canales de distribución para asegurarse de que los repuestos y accesorios que comercializan lleguen a sus clientes de manera rápida y efectiva.

Los clientes pueden adquirir los repuestos y accesorios necesarios en las tiendas físicas de Quilumba Autoparts. Estas sucursales ofrecen una experiencia de compra rápida e individualizada porque tienen una amplia selección y están estratégicamente ubicadas en áreas accesibles.

A través de la tienda en línea de la empresa, así como en redes sociales, los clientes pueden realizar compras desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, estas plataformas ofrecen una manera conveniente de comprar repuestos y accesorios para vehículos. Los clientes pueden navegar por el catálogo en línea, realizar compras y recibir los productos directamente en la dirección que refieran para la entrega.

Figura 6

Proceso de venta y distribución de Quilumba Autoparts



Elaborada por Peralta, A. (2023)

El proceso de ventas de accesorios y repuestos de Quilumba Autoparts (Figura 6) inicia con la solicitud de cotización por parte de un cliente, una vez que

esta se recibe se verifica si hay disponibilidad en el inventario, en caso de que sí haya en existencias el requerimiento del cliente se procede a indicar indicarle al cliente los valores por los productos solicitados en la cotización. En caso de que no haya disponibilidad de existencias, se verifica en bodega y en matriz y si, tampoco hay stock en ninguna de estas localidades se procede a informar al cliente y una fecha aproximada de llegada de los productos solicitados.

Una vez indicados los valores de los productos requeridos por el cliente, se llegará a un acuerdo de compra, y se realiza la consulta de si este necesita factura con datos o a consumidor final. Si se trata de una compra de manera presencial el despacho se realiza de manera inmediata una vez que se hayan cancelado los valores facturados; en caso de que sea una compra en línea y desde provincia se coordina el envío con el cliente al punto de entrega que este indique, y tendrá un tiempo de entrega de entre seis hasta 24 horas.

2.5. Relación con los clientes

Guerola (2021) explica que la relación con el cliente, en el contexto del modelo Canvas, se refiere a cómo la empresa interactúa con sus clientes y cómo se comunican entre sí. Así mismo, determina cómo el cliente interactuará con el producto o servicio ofrecido, lo cual es fundamental para el éxito de la empresa.

Quilumba Autoparts garantiza un servicio al cliente amigable e individualizado, para el personal de Quilumba Autoparts es importante interactuar con los usuarios porque les permite escuchar sus necesidades, responder a sus consultas y brindar orientación adecuada sobre los mejores accesorios y repuestos para sus vehículos.

Para mantener a los clientes informados sobre las marcas asociadas, ofertas y noticias sobre accesorios y repuestos, la compañía realiza publicaciones en redes sociales y también envía periódicamente boletines a través de correos electrónicos de usuarios registrados. Esto mantiene a los clientes interesados en el negocio y los motiva a seguir realizando compras en Quilumba Autoparts.

Con el propósito de alcanzar la satisfacción del cliente, se debe proporcionar un excelente servicio postventa. El personal de Quilumba Autoparts está preparado para responder con rapidez y eficacia a cualquier problema que pueda surgir con

un accesorio o una pieza, proporcionando reemplazos o soluciones oportunas y adecuadas.

La comunicación con los clientes permite abordar cualquier sugerencia o problema, esto se logra manteniendo una presencia activa en las redes sociales. Los usuarios también pueden realizar preguntas, compartir experiencias y dar referencias de los productos a otras personas de la comunidad en línea. Además, Quilumba Autoparts envía encuestas de satisfacción a sus clientes de manera periódica para saber qué piensan de los servicios y productos recibidos; de manera que sea posible identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad de la experiencia del cliente y con ello, generar un mayor alcance por referencias.

Ocasionalmente, los clientes tienen acceso a descuentos exclusivos y promociones únicas, como descuentos por fechas importantes y ocasiones especiales. Con esto, se motiva a los clientes a regresar y realizar compras adicionales. El éxito a largo plazo de la empresa Quilumba Autoparts depende de tener una sólida relación con sus clientes. El secreto para mantener contentos a los clientes y fomentar una relación duradera es brindar un excelente servicio al cliente, mantenerlos informados, premiar su lealtad y estar disponible para atender sus necesidades.

2.6. Fuente de ingresos

Quilumba Autoparts ha establecido un modelo de negocio integral y diversificado para generar ingresos. Su enfoque principal es la venta de repuestos, partes de motores, carrocerías y accesorios automotrices, que incluye una amplia gama de productos de las marcas Audi, Škoda y Volkswagen. Adicionalmente, la empresa brinda servicios especializados que completan su línea de productos, que les permite brindar una experiencia completa y satisfactoria a sus clientes.

Una de las principales fuentes de ingresos de Quilumba Autoparts es la venta de repuestos y autopartes. En esta categoría se incluyen bujías, filtros de aceite, correas, tensores y otras piezas cruciales para el correcto funcionamiento y mantenimiento del motor. La empresa se enorgullece de ofrecer productos auténticos de primera calidad respaldados por marcas reconocidas como Škoda, Audi y Volkswagen, lo que garantiza el mejor rendimiento y la durabilidad de cada pieza.

Otra importante fuente de ingresos para Quilumba Autoparts es la venta de repuestos y carrocerías. Los parachoques, los faros, los espejos, las puertas y una serie de otros componentes que mejoran la estructura y la apariencia del vehículo se incluyen en esta categoría. Esta empresa ofrece a sus clientes soluciones confiables para el mantenimiento y reparación de sus vehículos mediante el suministro de repuestos de alta calidad compatibles con varios modelos de automóviles.

El negocio también brinda servicios especializados que generan ingresos adicionales a las ventas de repuestos y repuestos. El escaneo y diagnóstico con un escáner de última generación es uno de los servicios más excepcionales. El equipo técnico de Quilumba Autoparts es capaz de identificar rápidamente problemas con los sistemas electrónicos de los vehículos y ofrecer soluciones eficientes gracias a equipos de última generación.

Tabla 1

Total general de Ventas 2022-2023 (USD - %)

Meses	2022		2023	
ENERO	\$63.000,0 0	13 %	\$53.500,0 0	14 %
FEBRERO	\$61.000,0 0	13 %	\$62.300,0 0	16 %
MARZO	\$65.000,0 0	13 %	\$81.200,0 0	21 %
ABRIL	\$60.000,0 0	12 %	\$59.500,0 0	16 %
MAYO	\$77.000,0 0	16 %	\$61.800,0 0	16 %
JUNIO	\$86.700,0 0	18 %	\$15.000,0 0	4%
JULIO	\$71.500,0 0	15 %	\$47.500,0 0	12 %
Total general	\$484.200,00	100%	\$380.800,00	100%

Elaborado por Peralta, A. (2023)

En la Tabla 1 se detallan las ventas totales mensuales en el periodo de enero – julio, considerando que corresponde a los meses actuales de análisis, haciendo una comparativa entre los años 2022 y 2023 (presente). Es posible visualizar una disminución significativa entre los meses junio y julio en comparación al año anterior, debido a la problemática establecida que hace referencia al tiempo de

espera de los clientes para poder cerrar una compra, así como la escasez de productos en algunas sucursales.

Así mismo, es posible identificar que la empresa mantiene su rentabilidad mensualmente, lo que permite que con el flujo de ingresos se solventen los gastos y costes inherentes a la actividad comercial de Quilumba Autoparts. La propuesta del modelo de negocio Canvas implica una mejora en el proceso de ventas y crecimiento de la compañía, garantizando además un flujo de ingresos óptimo.

Tabla 2*Ventas totales mensuales por tienda y categoría*

Meses	2022			2023		
Tienda	REPUESTOS Y ACCESORIOS	SERVICIOS	TOTAL	REPUESTOS Y ACCESORIOS	SERVICIOS	TOTAL
ENERO	\$53.000,00	\$10.000,00	\$63.000,00	\$43.000,00	\$10.500,00	\$53.500,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$15.000,00		\$15.000,00	\$17.500,00		\$17.500,00
SUCURSAL CENTRO	\$25.000,00		\$25.000,00	\$13.500,00		\$13.500,00
SUCURSAL NORTE	\$13.000,00		\$13.000,00	\$12.000,00		\$12.000,00
TALLER		\$10.000,00	\$10.000,00		\$10.500,00	\$10.500,00
FEBRERO	\$46.000,00	\$15.000,00	\$61.000,00	\$50.300,00	\$12.000,00	\$62.300,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$20.000,00		\$20.000,00	\$18.600,00		\$18.600,00
SUCURSAL CENTRO	\$17.000,00		\$17.000,00	\$16.700,00		\$16.700,00
SUCURSAL NORTE	\$9.000,00		\$9.000,00	\$15.000,00		\$15.000,00
TALLER		\$15.000,00	\$15.000,00		\$12.000,00	\$12.000,00
MARZO	\$58.000,00	\$7.000,00	\$65.000,00	\$63.300,00	\$17.900,00	\$81.200,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$18.000,00		\$18.000,00	\$23.500,00		\$23.500,00
SUCURSAL CENTRO	\$21.000,00		\$21.000,00	\$19.800,00		\$19.800,00
SUCURSAL NORTE	\$19.000,00		\$19.000,00	\$20.000,00		\$20.000,00
TALLER		\$7.000,00	\$7.000,00		\$17.900,00	\$17.900,00
ABRIL	\$49.000,00	\$11.000,00	\$60.000,00	\$41.500,00	\$18.000,00	\$59.500,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$16.000,00		\$16.000,00	\$11.000,00		\$11.000,00
SUCURSAL CENTRO	\$13.000,00		\$13.000,00	\$16.500,00		\$16.500,00

SUCURSAL NORTE	\$20.000,00		\$20.000,00	\$14.000,00		\$14.000,00
TALLER		\$11.000,00	\$11.000,00		\$18.000,00	\$18.000,00
MAYO	\$60.000,00	\$17.000,00	\$77.000,00	\$50.500,00	\$11.300,00	\$61.800,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$22.000,00		\$22.000,00	\$20.500,00		\$20.500,00
SUCURSAL CENTRO	\$20.000,00		\$20.000,00	\$16.000,00		\$16.000,00
SUCURSAL NORTE	\$18.000,00		\$18.000,00	\$14.000,00		\$14.000,00
TALLER		\$17.000,00	\$17.000,00		\$11.300,00	\$11.300,00
JUNIO	\$67.200,00	\$19.500,00	\$86.700,00	\$15.000,00		\$15.000,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$20.200,00		\$20.200,00	\$15.000,00		\$15.000,00
SUCURSAL CENTRO	\$25.000,00		\$25.000,00			
SUCURSAL NORTE	\$22.000,00		\$22.000,00			
TALLER		\$19.500,00	\$19.500,00			
JULIO	\$58.500,00	\$13.000,00	\$71.500,00	\$40.000,00	\$7.500,00	\$47.500,00
MATRIZ CHECO REPUESTOS	\$24.500,00		\$24.500,00	\$16.000,00		\$16.000,00
SUCURSAL CENTRO	\$19.000,00		\$19.000,00	\$15.000,00		\$15.000,00
SUCURSAL NORTE	\$15.000,00		\$15.000,00	\$9.000,00		\$9.000,00
TALLER		\$13.000,00	\$13.000,00		\$7.500,00	\$7.500,00
Total general	\$391.700,00	\$92.500,00	\$484.200,00	\$303.600,00	\$77.200,00	\$380.800,00

Elaborada por Peralta, A. (2023)

La Tabla 2 es una representación más detallada de las ventas realizadas durante el periodo analizado (2022 – 2023), en esta se establecen los ingresos que se obtuvieron de cada tienda durante los meses de estudio (enero – julio), considerando además la categoría de productos y servicios. Es posible evidenciar que la fuerza del flujo económico de la compañía se encuentra en los repuestos y accesorios; sin embargo, los servicios tienen también representación mensual.

Quilumba Autoparts cuenta con alternativas de pago que permiten que los clientes puedan realizar sus compras de acuerdo con sus posibilidades. Los pagos pueden realizarse en efectivo, con tarjeta de crédito o débito, así como transferencias. Para garantizar la seguridad de los clientes, estos realizan la cancelación de sus compras directamente en ventanilla con un asesor en todo momento, además con las garantías que brindan los locales en donde se desarrollan las actividades de cada sucursal, así como el taller de servicios.

2.7. Actividades clave

La diversificación de productos, la creación de alianzas estratégicas y, sobre todo, el énfasis en el servicio al cliente son algunas de las estrategias que sustentan el crecimiento y la efectividad de la empresa Quilumba Autoparts. Con el fin de comprender mejor las necesidades de los consumidores y ofrecer nuevos productos o líneas de productos que complementen los actuales, Quilumba Autoparts busca oportunidades para hacer crecer su catálogo de productos.

Las actividades clave, pueden desarrollarse en los ámbitos de gestión u operativo y pueden incluir una variedad de tareas como investigación y desarrollo, producción, marketing, ventas y servicio al cliente. La oferta, la infraestructura y los clientes son tres categorías adicionales que se pueden usar para agruparlos. Cuofano (2023) define las actividades clave como aquellas que forman la cadena de tareas fundamentales para desarrollar y entregar propuestas de valor, ingresar a nuevos mercados, establecer y mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.

Quilumba Autoparts sabe que es fundamental garantizar la calidad en los bienes y servicios que ofrece a sus clientes, para cumplir con este requisito la empresa utiliza estrictos procedimientos de control para asegurarse de que todos los productos cumplan con las expectativas de los compradores. Por ello, ha desarrollado y mantiene hasta la actualidad, asociaciones sólidas con proveedores

de repuestos y accesorios Audi, Škoda y Volkswagen, marcas reconocidas con posicionamiento dentro del mercado automotriz, generando confianza en los clientes de adquirir productos originales que garantizan su durabilidad y funcionamiento. Una de las principales actividades clave de la empresa, es conservar estas alianzas estratégicas en la actualidad incluyendo, además, afiliaciones con talleres de reparación de automóviles.

Así como la sucursal norte que inició sus actividades en el año 2021, después de la pandemia; Quilumba Autoparts tiene sucursales en puntos estratégicos de la ciudad de Guayaquil. Para identificar estas zonas con alto potencial de crecimiento se realizó un análisis de mercado exhaustivo previo. Las alternativas de lugares de compra para los clientes son fundamental, sobre todo porque se dan garantías a los usuarios de que pueden encontrar repuestos y accesorios en cualquiera de estas sucursales.

Para la empresa brindar un excelente servicio al cliente es una de sus principales prioridades. Por ello, como actividad clave, Quilumba Autoparts se encarga de capacitar a su equipo de trajo fomentando en este una vocación de servicio amigable y que además, esté dispuesto a ayudar a los clientes en todas las etapas de sus interacciones. Como estrategia, la empresa planea implementar programas de incentivos para recompensar a su personal y fomentar relaciones laborales a largo plazo.

Como actividad clave para competir con la competencia local, Quilumba Autoparts está enfocado en agilizar el proceso de ventas y ofrecer una experiencia satisfactoria a sus clientes. La empresa estará en una mejor posición para aumentar la probabilidad de ventas exitosas y la lealtad del cliente al implementar estrategias como la optimización del inventario, la mejora del servicio al cliente, la implementación de nuevas tecnologías, la colaboración con proveedores locales y la adopción de un sistema de gestión de clientes eficiente.

2.8. Recursos claves

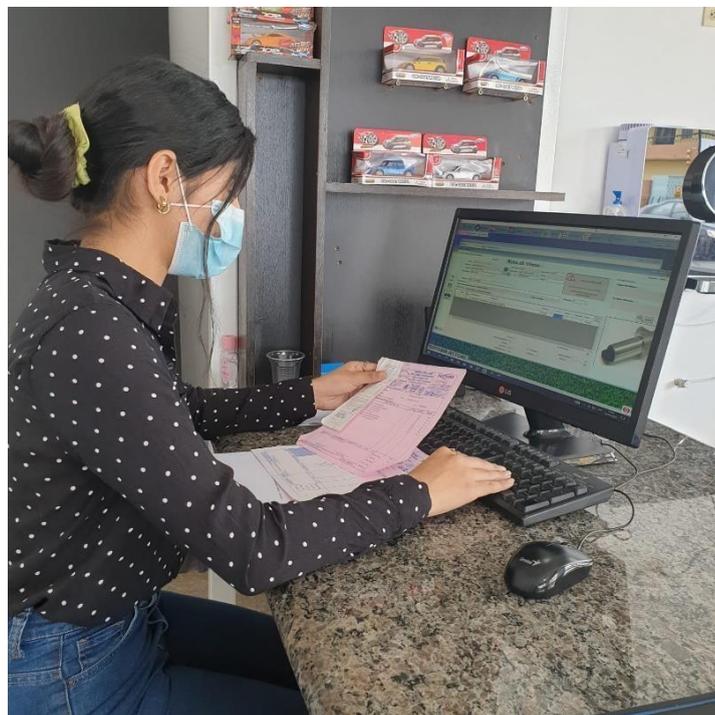
Los activos necesarios para desarrollar las actividades de un negocio, ofrecer un producto o servicio se conocen como los recursos clave y son fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros se incluyen en esta lista. El éxito del modelo

de negocio de una compañía depende de encontrar y asegurar los recursos clave adecuados. Para Crespo (2022) los recursos clave permiten diseñar y mejorar la propuesta de valor de una empresa, así como crear relaciones duraderas con los clientes y generar ingresos.

Para Quilumba Autoparts es esencial garantizar la calidad de la experiencia de los servicios que ofrece, con el fin de lograr este objetivo la empresa cuenta con un equipo de empleados calificados y con experiencia en la industria de repuestos y accesorios de automóviles que tiene un impacto significativo en la satisfacción y lealtad del comprador, lo que puede aumentar las referencias y mejorar la reputación de la empresa. Así también la empresa cuenta con personal capacitado en áreas específicas como facturación, contabilidad, información y servicio al cliente, que permiten que las actividades del negocio se desarrollen de manera eficiente.

Figura 7

Área de Facturación de Quilumba Autoparts



Obtenida de Quilumba Autoparts (2023)

Construir relaciones sólidas con proveedores confiables y de alta calidad es fundamental para garantizar que Quilumba Autoparts cuente con stock suficiente de piezas automotrices para su inventario, generando satisfacción en los clientes

al tener una oferta adecuada y disponible en el momento en el que los usuarios tengan un requerimiento. Es importante además conservar estos vínculos con proveedores para adquirir los productos a precios justos y poder así, otorgar una oferta razonable.

La empresa cuenta además con talento humano capacitado en la creación de planes exitosos de ventas y marketing para realizar publicaciones en redes sociales sobre los productos que ofrece la empresa, con el propósito de atraer nuevos usuarios y mantenerse en contacto con clientes frecuentes. Este recurso es esencial para establecer un canal de comunicación con los compradores y prospectos potenciales, sobre todo porque debido a la digitalización, los usuarios invierten más tiempo en redes sociales y plataformas de comercio electrónico.

Debido a los cambios tecnológicos y hábitos de consumo, muchos clientes realizan sus compras de manera online, por ello, Quilumba Autoparts cuenta con una red de distribución sólida, segura y efectiva. La empresa cuenta con una asociación con Servientrega de manera que puede realizar envíos a diferentes partes del país, obteniendo tarifas de entrega razonables que permite brindarles a los clientes un valor por envío adecuado.

2.9. Estructura de costes

Un componente fundamental en el modelo de negocios de cualquier empresa es su estructura de costes. Desde los costos directos de fabricación y compras de materiales hasta los costos indirectos como alquiler de oficinas, pago de nómina, servicios públicos, marketing y publicidad, es decir, todos los gastos relacionados con la operación de un negocio. Para que una empresa sea rentable y sostenible, los costos deben examinarse y optimizarse continuamente (Mascaró, 2023).

Los sueldos y salarios representan los pagos realizados mensualmente a los empleados de Quilumba Autoparts por su trabajo y contribución a las operaciones diarias del negocio. Estos costos por mano de obra pueden variar según el nivel de responsabilidad y la experiencia de cada empleado.

Tabla 3*Mano de Obra Directa + Indirecta de la empresa Quilumba Autoparts*

	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal
MOI								
Gerente/Propietario	2	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 450,00	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.447,20
Jefe de Taller	1	\$ 950,00	\$ 11.400,00	\$ 950,00	\$ 450,00	\$ 475,00	\$ 950,00	\$ 1.145,70
Encargado de Almacén	5	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 904,50
Auxiliar de bodega	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 904,50
Publicista	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 450,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 723,60
Vendedores auxiliares	3	\$ 450,00	\$ 16.200,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 1.628,10
Total MOI	13	\$ 4.700,00	\$ 58.950,00	\$ 4.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.350,00	\$ 4.700,00	\$ 6.753,60
MOD								
Encargada de Taller	1	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 904,50
Técnicos automotrices	4	\$ 500,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 2.412,00
Total MOD	5	\$ 1.250,00	\$ 33.000,00	\$ 2.750,00	\$ 2.250,00	\$ 1.375,00	\$ 1.250,00	\$ 3.316,50
Total MOI + MOD		\$ 5.950,00	\$ 91.950,00	\$ 7.450,00	\$ 4.950,00	\$ 3.725,00	\$ 5.950,00	\$ 10.070,10

Elaborada por Peralta, A. (2023)

En la Tabla 3 se detallan los rubros correspondientes a los costos generados por la mano de obra de la empresa Quilumba Autoparts, es importante hacer énfasis en que el negocio se encuentra estructurado de manera idónea para su óptimo funcionamiento y el desarrollo de sus actividades. Se plantea una descripción específica y clara de los valores que se generan de manera mensual y anual por sueldos y salarios, así como el pago de beneficios de ley detallados en la normativa laboral vigente de Ecuador.

Para mantener una fuerza laboral motivada y contenta, que pueda aumentar la productividad y la satisfacción del cliente, Quilumba Autoparts debe administrar de manera efectiva los costos relacionados con el personal. Del mismo modo, la planificación cuidadosa de estos costos respaldará la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Es posible que la empresa incurra en costos adicionales por la capacitación sus empleados, sin embargo, esto puede considerarse como una inversión ya que su objetivo es mejorar la experiencia del talento humano de Quilumba Autoparts en el campo de las piezas y accesorios automotrices. Estos rubros incluyen la contratación de capacitadores, la inscripción en cursos especializados, la compra de materiales de capacitación y otros gastos relacionados con el desarrollo del personal.

Quilumba Autoparts destina recursos a campañas de marketing y publicidad para promocionar repuestos y accesorios. Estos gastos pueden cubrir cosas como campañas publicitarias, presencia en las redes sociales y asistir a espectáculos y eventos, entre otros. Este rubro se incluye en la estructura de costes del modelo de negocio de Quilumba Autoparts. Sin embargo, a pesar de ser vistos frecuentemente como un gasto, en realidad los gastos de marketing y publicidad Terán (2017) plantea que son una inversión ya que ayuda a aumentar las ventas, posicionar la marca en el mercado y fortalecer la identificación comercial de la empresa.

Tabla 4

Costos totales empresa Quilumba Autoparts

	Costo mensual	Costo Anual
Costo Fijo		
Gastos Administrativos	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Servicio de luz	\$ 1.750,00	\$ 21.000,00
Servicio de agua potable	\$ 595,00	\$ 7.140,00
Servicio de internet	\$ 315,00	\$ 3.780,00
Plan telefónico	\$ 756,00	\$ 9.072,00
Arriendo de local comercial	\$ 1.750,00	\$ 21.000,00
Mano de Obra	\$ 5.950,00	\$ 71.400,00

Total Costos Fijos	\$ 12.616,00	\$ 79.992,00
Costo Variable		
Distribución y logística	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Capacitación	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Gastos de Financiamiento de Inventario	\$ 1.416,67	\$ 17.000,00
Total Costos Variables	\$ 2.666,67	\$ 32.000,00
Costo Total	\$ 15.282,67	\$111.992,00

Elaborada por Peralta, A. (2023)

La empresa brinda servicios de entrega a los clientes, ya sea a nivel local o nacional, por lo que se deben considerar los gastos relacionados con la distribución y logística. El combustible, los vehículos de viaje y los servicios de mensajería están incluidos en el rubro detallado en la estructura de costes de la Tabla 4.

De acuerdo con Torres & González (2017), es fundamental llevar un registro preciso de los costos financieros, ya que estos pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa. La optimización del flujo de efectivo a largo plazo y un equilibrio financiero estable se pueden lograr con una gestión adecuada de los gastos financieros. La estructura de costos de Quilumba Autoparts detallada en la Tabla 4, incluye los costos financieros relacionados con préstamos realizados para financiar la adquisición de inventario de repuestos y accesorios.

3. CONCLUSIONES

El análisis de un modelo de negocio es fundamental para cualquier tipo de actividad empresarial incluyendo la del sector automotriz, ya que este permite que se puedan identificar áreas de oportunidad y de mejora para que, de esa forma, la empresa logre un mejor funcionamiento y crecimiento sostenido durante el desarrollo de sus actividades.

Quilumba Autoparts es una empresa que tiene una amplia experiencia en el mercado automotriz, sin embargo, existen procesos que deben mejorar, principalmente en la disponibilidad de los productos que ofrece, en este caso, repuestos y accesorios, para garantizar que, al momento de una compra, el cliente obtenga la mayor satisfacción en la experiencia del servicio desde que ingresa al almacén hasta obtener lo que requiere para su vehículo.

Otro aspecto importante para considerar identificado durante el desarrollo de este estudio de caso está relacionado con los resultados obtenidos de los costos e ingresos de la empresa ya que, si bien la empresa tiene solvencia para cubrir los rubros generados por gastos y costos, esta debe obtener regularmente una rentabilidad. Para cumplir con ello, la empresa debe procurar incrementar las ventas de sus productos y prestación de servicios, ya que son sus principales fuentes de ingreso.

Para alcanzar este incremento es fundamental fomentar la excelencia en el servicio al cliente, en la experiencia que se brinda al usuario desde que llega al almacén hasta que recibe su producto o hasta que culmina su servicio de taller, esto se puede lograr con una constante capacitación al capital humano de Quilumba Autoparts, sumado a incentivos que fidelicen la motivación del personal y su lealtad a la compañía.

Es muy importante que la empresa pueda realizar o desarrollar más alianzas estratégicas con otros proveedores de marcas de automóviles que le permitan diversificar su catálogo de productos. Así mismo, es fundamental que se mantengan activas las cuentas en redes sociales con publicaciones actuales en las que se informen sobre los beneficios que ofrecen repuestos y accesorios de automóviles originales, así como las ventajas de acceder a los servicios que brinda Quilumba Autoparts. Además, es necesario implementar nuevas estrategias publicitarias en

fechas específicas de manera que los clientes frecuentes quieren regresar y pueden referir a otros compradores.

La identificación de aspectos que deben mejorarse en una compañía es de vital importancia ya que permite que los directivos puedan tomar decisiones en base a los requerimientos de la empresa, estableciendo una planificación de actividades en las que se especifique plazos y presupuestos para la implementación de estrategias de mejora y de crecimiento. Para Quilumba Autoparts se recomienda una mayor atención en el abastecimiento de stock disponible para ventas, incrementar sus ingresos a través la implementación de estrategias comerciales tanto para los productos que ofrece como para los servicios en el taller; así mismo, es fundamental la implementación de nuevas tecnologías que permita actualizar los procesos de la compañía, minimizando costos y generando un ahorro.

REFERENCIAS

- Crespo, M. (6 de Abril de 2022). *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?* Obtenido de RD Station Marketing: <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Cuofano, G. (2023). Actividades Clave Business Model Canvas. *Four Week MBA*, 8-19.
- El Telégrafo. (15 de Septiembre de 2021). *Botón de pagos: beneficios, cómo funciona y cuál elegir para impulsar tu negocio*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/empresariales/1/boton-de-pagos-beneficios-como-funciona-y-cual-elegir-para-impulsar-tu-negocio>
- Escobar, E., Ramírez, V., González, J., & Donoso, D. (2018). Desarrollo del modelo de negocio canvas en microempresas de las parroquias. *INNOVA Research Journal*, 46-51.
- Expense Reduction Analysts. (2022). *La importancia de las relaciones con los proveedores*. Obtenido de Expense Reduction Analysts: <https://lat.expensereduction.com/noticias/relaciones-con-proveedores/>
- Gemma, J. (12 de Septiembre de 2019). *CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ¿CUÁL ES EL ADECUADO PARA TU NEGOCIO?* Obtenido de Escuela de Negocios y Dirección: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adeecuado-para-tu-negocio/>
- Grupo Quilumba. (2022). *Sobre Nuestra Empresa*. Obtenido de Grupo Quilumba: <https://grupoquilumba.com/about-us/>
- Guerola, V. (2021). *Gestión de relaciones con los clientes*. Obtenido de Universitat Politècnica de València: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/161904>
- Heras, E. (Febrero de 2018). *Estudio de la implementación del Canvas de Osterwalder en el modelo de emprendimiento disciplinario*. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: https://oa.upm.es/50350/1/TFG_EMILIO_HERAS_CID.pdf
- Jiménez, P. (12 de Junio de 2023). *Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo*. Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es->

es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/

Mascaró, C. (23 de Enero de 2023). *Estructura de costes. Profundizando en los 9 módulos del Business Model Canvas*. Obtenido de Carlos Mascaró: <https://carlosmascaro.es/estructura-de-costes-business-model-canvas/>

Microsoft Corporation. (2020). *Global State of Customer Service*. Obtenido de Microsoft Corporation: https://clouddamcdnprodep.azureedge.net/gdc/gdcPiLLQw/original?ocid=mktto_eml_EM582302A1LA1

Ordóñez, J., & Zatta, J. (1 de Septiembre de 2016). *Plan de negocio para la implementación del servicio de pasarela de pagos para comercio electrónico en el Perú*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <http://hdl.handle.net/10757/620928>

Porta, E. (20 de Mayo de 2020). *La importancia de un buen servicio de paquetería*. Obtenido de Banco de Sabadell: <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/la-importancia-de-un-buen-servicio-de-paqueteria>

Pratt, M. (2021). Gestión de relaciones con los proveedores o SRM. *TechTarget*, 14-30.

Quilumba Autoparts. (2023). *Quilumba Autoparts*. Obtenido de Instagram: https://www.instagram.com/importadora_quilumba/?hl=es

Ruiz, M. (24 de Abril de 2023). *¿Qué son las asociaciones clave en el modelo Canvas?* Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-las-asociaciones-clave-en-el-modelo-canvas/>

Terán, M. (29 de Marzo de 2017). *¿Qué son los gastos en mercadotecnia y cómo administrarlos?* Obtenido de Impactum: <https://mkt.impactum.mx/blog/administrar-gastos-mercadotecnia>

Terreros, D. (1 de Marzo de 2023). *Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>

Torres, J., & González, W. (16 de Mayo de 2017). *Costos gastos y su impacto en la rentabilidad de empresas exportadoras de peces, crustáceos y moluscos*. Obtenido de Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad.html>

Zamarreño, G. (2020). *Fundamentos de Marketing*. España: Elearning S.L.

ANEXOS

Anexo 1

Lienzo Lean Canvas



Elaborado por Peralta, A. (2023)

Anexo 2

Taller Quilumba Autoparts



Anexo 3

Recepción Taller Quilumba Autoparts

