



Uleam

Universidad Laica “Eloy Alfaro De Manabí”

Proyecto Modelo de Negocio

Tema:

“La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen”

Autor:

Oswaldo Wladimir Camacho Vélez.

Tutor:

Ing. Carlos Orlando Vélez Chávez, Mg.

Facultad: Ciencias Administrativa

Carrera: Administración de Empresas

Manta - Manabí - Ecuador

Julio, 2022 (1).

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	REVISIÓN: 2 Página II de 98

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad y/o Extensión de Ciencias Administrativa de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación/Examen Complexivo, bajo la autoría del/de la estudiante Camacho Vélez Oswaldo Wladimir, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2021-2022, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de Modelo de Negocio, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es ““La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 5 agosto del 2022

Lo certifico,

Ing. Carlos Orlando Vélez Chávez, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

A través de la presente yo, Oswaldo Wladimir Camacho Vélez declaro que el proyecto de la modalidad de negocios: “La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen.”, previo a la obtención del título de licenciado en Ciencias Administrativas, mención en Administración de Empresas, del cual soy el autor original, puesto que todo el desarrollo tiene base en mi conocimiento y preparación.

Cada argumentación, análisis, datos, conclusiones, recomendaciones, y sustentación del proyecto son exclusivamente del autor.

Autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, de hacer uso del proyecto exclusivamente con fines académicos.

Manta, 5 agosto del 2022.

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los Miembros del tribunal examinador de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación denominado: “La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen.”. Elaborado por el egresado Oswaldo Wladimir Camacho Vélez, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Administración de Empresas.

Manta, 5 agosto del 2022

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente proyecto tal como todos los logros en mi vida principalmente a Dios, por darme la oportunidad día tras día de seguir en la lucha, por hacer que a pesar de los altos y bajos nunca pierda el camino, por darme la dicha de contar con personas tan maravillosas como mi familia, mi madre, mi padre, mi hermano, que a pesar de que las circunstancias no sean favorables para mi ellos nunca dejaron de creer y apoyarme.

A mi familia como tal, ya que pese a cada circunstancia aportaron directa o indirectamente con un granito de arena, a mis compañeros en este transcurso tan importante de mi vida como es la universidad, muy en especial a ese grupo de amigos.

A mi novia por acompañarme, apoyarme y animarme en todo momento para sacar mis estudios adelante y como persona siempre mostrar una gran parte de mí, por esto y muchas cosas más les dedico este paso importante en mi vida profesional y personal.

Finalmente, dedicado a mí, el obrero de esta historia por el trabajo entregado, por los buenos y malos momentos, pero con la fortuna de estar en la recta final de este camino, y muy especial dedicado a los que no creyeron que podría lograrlo.

Camacho Vélez Oswaldo Wladimir

AGRADECIMIENTO

Agradecido muy especial y por sobre todas las cosas con Dios, ya que por su voluntad es este gran logro, con mis padres por los valores y el carácter que forjaron en mí, por la confianza y todo lo que han hecho para que esto sea posible.

A mi padre Oswaldo Camacho, mi madre Shirley Vélez, mi hermano José Camacho, por el apoyo incondicional que me brindan, por las correcciones y por jamás dejar de creer en mí.

A mi novia Alexandra González por ser la compañera de grandes luchas en esta carrera universitaria, por brindarme su apoyo y compañía para ser mejor persona en todos los ámbitos de mi vida.

A mis compañeros y grandes amigos de carrera universitaria; Angie, Peter, Andrea, Darwin y a sus familias, a mis profesores y cada persona que han contribuido al desarrollo profesional.

Para finalizar, pero no menos importante gracias a mí, por siempre creer y tener confianza en las cosas que puedo hacer, por no rendirme y seguir trabajando, por tener la convicción y coraje para cumplir lo que proponga.

Camacho Vélez Oswaldo Wladimir

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
INDICE DE TABLAS	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT.....	XVII
CERTIFICADO DE URKUND.....	XVIII
INTRODUCCIÓN	XIX
Tema de Investigación	21
CAPITULO I	22
1. Descripción del Proyecto.....	22
1.1. Planteamiento del Problema.....	22
1.2. Objetivos	24
1.2.1. Objetivo General.....	24
1.3. Justificación.....	25
1.3.1. Justificación Teórica	25
1.3.2. Justificación Práctica	25

1.3.3. Justificación Metodológica	26
1.4. Delimitación del Proyecto	26
1.4.1. Delimitación Geográfica	26
1.4.2. Delimitación Temporal	26
1.4.3. Delimitación Social (beneficiarios)	27
2. Empresa	28
2.1. Antecedentes	28
2.2. Visión	28
2.3. Misión.....	28
2.4. Estructura Organizacional y Funcional	29
2.5. Productos y/o Servicios	29
2.6. Clientes.....	30
2.7. Proveedores	30
2.8. Grupos de Interés Identificados.....	31
2.9. Antecedentes Financieros.....	31
2.9.1. Ingresos	31
2.9.2. Egresos.....	33
2.9.3. Estados Financieros	34
3. Metodología del Modelo de Negocio	35
3.1. Método: Modelo CANVAS	35
4. Propuesta de Valor y Público Objeto	36
4.1. Propuesta de Valor	36

4.1.1. Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas.	36
4.1.2. Características y beneficios del producto	39
4.1.3. Retroalimentación del Mercado en Base a Resultados de Investigación de Campo.	40
4.1.4. Precio del Producto.....	41
4.1.5. Capacidad Instalada y Utilizada	42
4.1.6. Macro y Micro Localización	42
4.2. Público Objetivo.....	43
4.2.1. Selección de Mercado Total	43
4.2.2. Segmentación de mercado	44
4.2.3. Cuantificación del público objetivo.....	44
4.2.4. Demanda para Atender	44
4.2.5. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta	44
4.2.6. Misión y Visión del negocio.....	44
4.2.7. Objetivos y Estrategias del Negocio.....	45
4.2.8. Objetivos y Estrategias de Marketing.....	46
CAPITULO V.....	47
5. Canales de Distribución, Relación con los Clientes y Alianzas Claves	47
5.1. Selección de los Canales de Distribución	47
5.1.1. Canales de Distribución	47
5.1.2. Canales de Comunicación.....	47
5.2. Relación con los Clientes	48

5.2.1. Mix Promocional	48
5.2.2. Pre-servicio y Post-Servicio	48
5.3. Alianzas Claves	49
5.3.1. Alianzas con Proveedores.....	49
5.3.2. Alianzas con Distribuidores.....	53
CAPITULO VI.....	54
6. Recursos, Actividades Claves y Costes	54
6.1. Recursos Clave.....	54
6.1.1. Abastecimiento de Insumos.....	54
6.1.2. Abastecimiento de Máquinas y Equipos.....	54
6.1.3. Abastecimiento de Recursos Humanos	55
6.1.4. Fuentes de Financiamiento	55
6.2. Actividades Claves.....	56
6.2.1. Actividades Claves	56
6.2.2. Flujograma.....	58
6.2.3. Organigrama	59
6.2.4. Manual de Funciones.....	60
6.3. Estructura Costes.....	64
6.3.1. Plan de Inversiones	64
6.3.2. Estructura de Costos y Gastos	66
6.3.3. Plan de Financiamiento.....	72
CAPITULO VII	75
7. Modelo de Ingresos y Utilidades.....	75

7.1. Ingresos	75
7.1.1. Proyección de Ventas	75
7.1.2. Proyección de Ingresos	79
7.2.1. Flujo de Caja Proyectado.....	80
7.2.2. Estado de Resultados Proyectados.....	81
7.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado.....	82
7.3. Evaluación Financiera	83
7.3.1. Flujo de Fondos	83
7.3.2. WAAC	83
7.3.3.1. VAN.....	84
7.3.3.2. TIR.....	85
7.3.4. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	85
7.3.5. Relación Beneficio/Costo (RBC).....	86
7.4. Análisis de Riesgo.....	87
7.4.1. Punto de Equilibrio	87
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	91
9. Bibliografía.....	93
10. Anexos	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos y su Clasificación.	30
Tabla 2 Proveedores del Comercial Champions.	31
Tabla 3 Ingresos Actuales (en dólares)	32
Tabla 4 Ingresos por Aceites Lubricantes. (en dólares).....	32
Tabla 5 Ingresos por Neumáticos. (en dólares).....	32
Tabla 6 Ingresos por Sistema de Freno. (en dólares).....	32
Tabla 7 Ingresos por Rodamientos. (en dólares).....	33
Tabla 8 Ingresos por piezas del motor. (en dólares)	33
Tabla 9 Gastos Administrativos	33
Tabla 10 Gastos de Venta.....	34
Tabla 11 Costos de Venta.....	34
Tabla 12 Entrevista a los Consumidores por Parroquias	37
Tabla 13 Entrevista al jefe Administrativo	38
Tabla 14 Características de los Productos.....	39
Tabla 15 Precios de los Productos Estrella	41
Tabla 16 Objetivos y Estrategias del Negocio	45
Tabla 17 Objetivos y Estrategias de Marketing	46
Tabla 18 Abastecimiento de Máquinas y Equipos	55
Tabla 19 Abastecimiento de Recursos Humanos.....	55
Tabla 20 Fuentes de Financiamiento.....	56
Tabla 21 Manual de Funciones Gerente.....	60
Tabla 22 Manual de Funciones Área de Ventas.....	61

Tabla 23 Manual de Funciones Área de Bodega	62
Tabla 24 Manual de Funciones Personal Externo (Contador)	63
Tabla 25 Inversión en Equipo de Computación.....	64
Tabla 26 Inversión en Muebles y Enseres.....	65
Tabla 27 Inversión en Activos Intangibles.....	65
Tabla 28 Plan de Inversión Inicial.....	65
Tabla 29 Inflación Acumulada Anual de Noviembre	67
Tabla 30 Segunda Inversión en Equipo de Computación	67
Tabla 31 Depreciación de Activos Tangibles	68
Tabla 32 Amortización de Activos Intangibles.....	68
Tabla 33 Nómina de Personal	69
Tabla 34 Gastos Fijos.....	69
Tabla 35 Costos Fijos.....	70
Tabla 36 Costos Variables.....	70
Tabla 37 Resumen de Costos y Gastos Anuales	70
Tabla 38 Costo de Venta	71
Tabla 39 Estructura para Financiamiento.....	72
Tabla 40 Detalles del Financiamiento Externo	72
Tabla 41 Tabla de Amortización.....	73
Tabla 42 Resumen de Amortización	74
Tabla 43 Tasa de Crecimiento del PIB	75
Tabla 44 Antecedentes de Ventas Año 0	76
Tabla 45 Proyección de Ventas 1	76

Tabla 46 Proyección de Ventas 2.....	77
Tabla 47 Proyección de Ventas 3.....	77
Tabla 48 Proyección de Ventas 4.....	78
Tabla 49 Proyección de Ventas 5.....	78
Tabla 50 Resumen de Proyección de Ventas.....	79
Tabla 51 Resumen de Proyección de Ingresos.....	79
Tabla 52 Flujo de Caja.....	80
Tabla 53 Estado de Resultados.....	81
Tabla 54 Estado de Situación Financiera.....	82
Tabla 55 Resumen de Flujo.....	83
Tabla 56 Datos para el CPPC (WAAC).....	84
Tabla 57 Costo Promedio Capital Ponderado.....	84
Tabla 58 Flujos Netos Actualizados.....	85
Tabla 59 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	86
Tabla 60 Relación Beneficio/Costo.....	86
Tabla 61 Punto de Equilibrio Anual en dólares.....	87
Tabla 62 Punto de Equilibrio Mensual en dólares.....	88
Tabla 63 Punto de Equilibrio Anual en Cantidades.....	89
Tabla 64 Punto de Equilibrio Mensual en Cantidades.....	89
Tabla 65 Punto de Equilibrio – Año 1.....	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Crecimiento de la Venta de Motocicletas en Ecuador año 2019 – 2020	23
Figura 2	Logotipo del Comercial Champions.....	29
Figura 3	Ubicación Geográfica.....	43
Figura 4	Ubicación -Colmotos S.A.....	49
Figura 5	Ubicación Motoralmor	50
Figura 6	Ubicación Comandato S.A.	51
Figura 7	Ubicación Idirsa S.A.....	52
Figura 8	Flujograma.....	58
Figura 9	Estructura Organizacional y Funcional	59
Figura 10	Inflación anual del mes de noviembre.....	66
Figura 11	Fórmula para Costo Promedio Capital Ponderado	83
Figura 12	Punto de Equilibrio.....	88

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo, determinar la factibilidad de un modelo de negocio a ser aplicado en el Comercial “Champions”, ubicado en el cantón El Carmen, con la finalidad de mejorar las condiciones de la empresa, con una estructura organizada y de fácil aplicabilidad, y de esta manera generar beneficios económicos para el comercial Champions, varios pequeños negocios y artesanos, contribuyendo a la sociedad y el desarrollo económico del medio local. Por medio de las entrevistas a los clientes y al jefe Administrativo del comercial además del estudio de campo, se estableció la problemática, de la misma manera las deficiencias que presenta, motivo por el cual permite proponer un modelo de negocio que presente mejoras para el comercial, partiendo de una estructura organizacional, propuesta de nuevas estrategias y mejoras económicas financieras. Si bien el negocio presenta una situación desfavorable en las ventas en comparación a otros periodos, pese a esto la propuesta de valor detalla realizar ventas de manera virtual, ofreciendo convenios con los talleres mecánicos, el cual incrementará el volumen de ventas para posterior a esto analizar los precios y márgenes de utilidad que sean favorables para el negocio y los clientes. La propuesta de valor se desarrolló bajo la metodología canvas, tanto organizacional como lo económico, en este se muestran resultados positivos, tomando en cuenta la inversión y las proyecciones realizadas a 5 años se concluye este modelo de negocio, con la viabilidad económica positiva, estructuralmente organizado, adicional las conclusiones y recomendación

Palabras claves: modelo de negocio, canvas, inversión, estrategias, organizacional, viabilidad.

ABSTRACT

The objective of this project is to determine the feasibility of a business model to be applied in the Commercial "Champions", located in the canton of El Carmen, to improve the conditions of the company, with an organized and easy-to-use structure. applicability, and in this way generate economic benefits, but not only for the Commercial Champions, with this several small businesses and artisans, contributing to society and the economic development of the local environment. Through interviews with clients and the administrative head of the business, in addition to field observation, the problem was established, in the same way the deficiencies that it presents, which is why it allows to propose a business model that presents improvements for the commercial, starting from an organizational structure, proposal of new strategies, financial economic improvements. Although the business presents an unfavorable situation in sales compared to other periods, despite this the value proposition details making sales virtually offering agreements with mechanics, which will increase the volume of sales for later to analyze the prices and profit margins that are favorable to the business and customers. The value proposition was developed under the canvas methodology, both organizational and economic, in which positive results are shown, considering the investment and the projections made over 5 years, this business model is concluded, with favorable economic viability, structurally organized, in addition to the conclusions and recommendation

Keywords: business model, canvas, investment, strategies, organizational, feasibility.

CERTIFICADO DE URKUND



Administración de Empresas
Facultad Ciencias Administrativas

CERTIFICADO DE SIMILITUDES DE ORIGINALIDAD

Manta, 02 de agosto del 2022

Se informa el resultado del análisis del sistema de similitud y coincidencia “Ouriginal”, al que fue sometido el trabajo de titulación del estudiante Camacho Vélez Oswaldo Wladimir, en la modalidad de Proyecto de Emprendimiento, su análisis presenta el 5% de similitud y coincidencia con otros documentos, para la constancia se adjunta el resultado del análisis debidamente sustentado.

Por consiguiente, como tutor del presente trabajo de titulación dejo constancia de este resultado:



Document Information

Analyzed document	TESIS OSWALDO CAMACHO VELEZ 20220801 enviada.docx (D142607759)
Submitted	8/2/2022 4:44:00 PM
Submitted by	Carlos Vélez Chávez
Submitter email	carlos.velez@uleam.edu.ec
Similarity	5%
Analysis address	carlos.velez.uleam@analysis.urkund.com

Lo certifico,

Ing. Carlos Vélez Chávez, MBA
Docente Tutor

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de modalidad de negocio tiene como finalidad ser aplicado al comercial “Champions”, el cual contiene un estudio detallado de la empresa, planteando problemáticas y soluciones mediante estrategias que permitan mejorar la efectividad de la gestión empresarial del comercial Champions, este se encuentra comprendido en los siguientes capítulos:

El capítulo uno contempla la problemática sector motorizado, siendo este el mercado en el que se desempeña el comercial Champions, de la misma manera la problemática que existe a al interno en los procesos administrativos, además se desarrollan los objetivos del proyecto y la justificación.

En el capítulo dos está comprendido por la información de la empresa como lo son los antecedentes, misión visión, estructura organizacional, también detalles de la información externa entre ellos los proveedores, clientes, además los ingresos y egresos en datos históricos.

El capítulo tres hace énfasis a la metodología del modelo de negocio, lo que corresponde al modelo canvas, también presenta definiciones que son fundamentadas por autores.

El capítulo cuatro define la propuesta de valor, detallando las características y beneficios del comercial Champions ante la competencia, por ello se analizan los gustos, necesidades y preferencias en el mercado, la segmentación del mercado, su capacidad instalada, el público objetivo, y en el mercado su macro y micro localización los objetivos y estrategias de mercado y marketing.

El capítulo cinco establece los diferentes canales de comunicación y marketing, la relación con los clientes, el mix promocional, el pre y post servicio del negocio, las alianzas con los proveedores y los clientes.

Dentro del capítulo seis se detallan los recursos y actividades claves, sus costos, el abastecimiento de los insumos, el recurso humano, fuentes de financiamiento, flujograma para determinar los procedimientos, organigrama estructural, el correspondiente manual de funciones, estructura de costes, plan de inversión, y el plan de financiamiento.

El capítulo siete se determina, la estructura financiera que enfatiza cada uno de los indicadores contables y financieros que ayuden a saber la viabilidad y factibilidad a través de datos como las ventas y proyecciones de estados financieros de negocio, análisis de riesgo y punto de equilibrio mediante datos que precisen información correcta.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, estas realizadas en base a los objetivos generales y específicos ya planteados.

Tema del Modelo de Negocio

“La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen.”.

CAPITULO I

1. Descripción del Proyecto

1.1. Planteamiento del Problema

El sector motorizado hace algunos años ha registrado un constante crecimiento y una fuerte penetración en el mercado, a raíz de varias problemáticas localizadas como la difícil movilización, el aumento en pasajes en el transporte público, el desempleo y otros factores que impulsan a las personas a adquirir este tipo de vehículos dando solución social y económica a la población, por la cual se determina la presencia de motocicletas en zonas urbanas y rurales, considerando la abundante demanda de repuestos para motos.

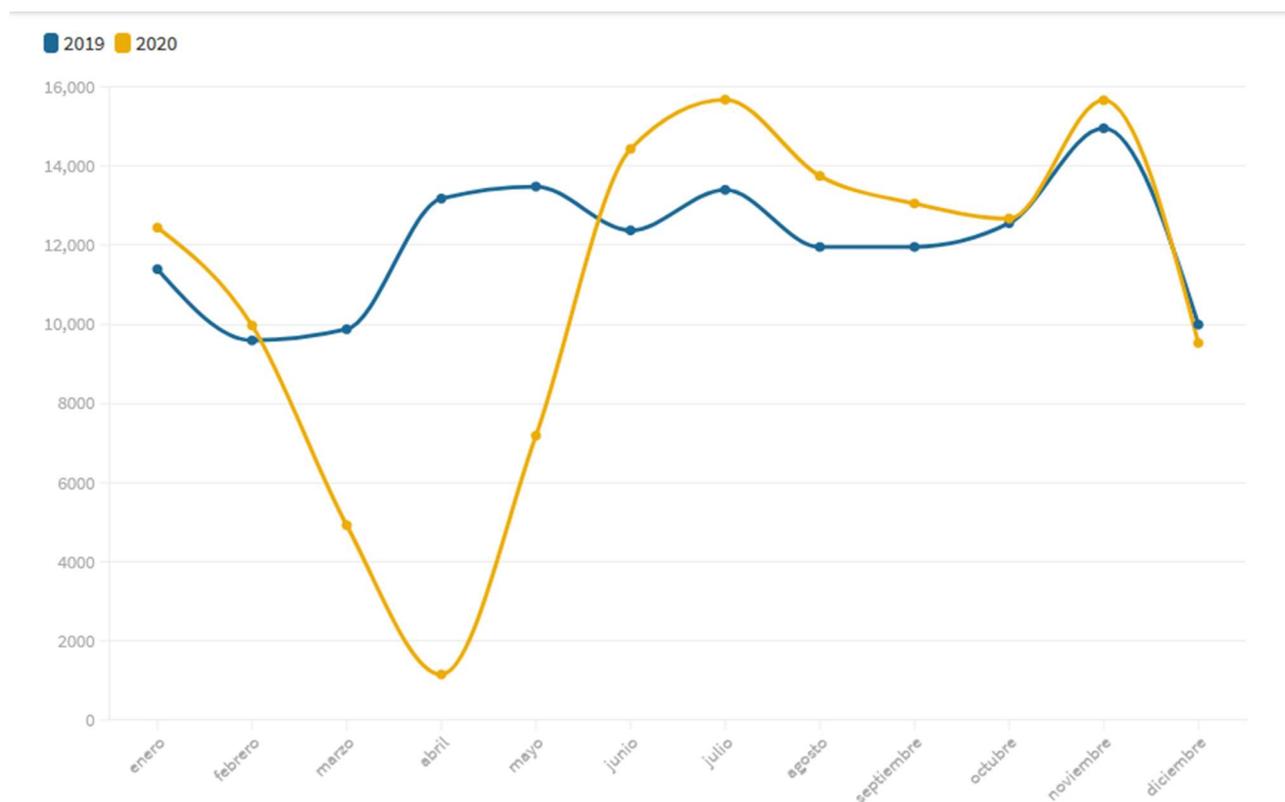
(El Comercio, 2018) A través de una publicación da a conocer que, “las familias ecuatorianas optan por las motocicletas porque en ellas se encuentran diferentes opciones como: las de ahorrar, contribuir a generar empleos, optimizar el tiempo de desplazamiento y de forma general mejorar la calidad de vida,”

La industria (Auto Magazine , 2020) expresa que, “entre las diversas necesidades que surgieron durante la pandemia de COVID-19, una de ellas fue la manera segura de transportarse, por lo cual se ha determinado que el sector de motorizados ganó dinamismo durante los últimos meses.”

(Alvarado, 2020) a través de la publicación en la revista digital Vistazo, expresa: “Que se observó un constante crecimiento en cuanto a la venta de motocicletas comparando el año 2019 y el año 2020”. Tal como se expresa en la figura 1 a continuación.

Figura 1

Crecimiento de la Venta de Motocicletas en Ecuador año 2019 – 2020



Nota. La presente figura muestra datos en relación con el crecimiento de la venta de motocicletas entre el año 2019 y 2020. A su vez se refleja el decrecimiento de ventas en el año 2020 en el mes de abril y mayo, determinando que para el mes de junio del mismo año las ventas se duplicaron. La información fue extraída a través del autor (Alvarado, 2020).

En la actualidad, el país cuenta con variedades de motocicletas ajustadas a las necesidades de los clientes, los negocios que se encargan de comercializar repuestos y accesorios para este tipo de vehículo deben tener variedad y calidad en el producto que ofrecen, pero se ha detectado que los consumidores se trasladan de un almacén a otro para poder encontrar lo que

desean y esto requiere de tiempo y dinero, por ello surge la necesidad de implementar un modelo de negocio para generar estrategias ante las ventas del negocio Moto repuesto Champions.

El cantón el Carmen es territorialmente amplio, este se comprende de un grupo de parroquias rurales y el caso urbano, en estos la movilización es mayoritaria en motocicletas debido que es una zona de personas de clase económica regular y media baja, esto haciendo que los costos accesibles de estos vehículos se conviertan en excelente opción, lo que causa que el parque de motocicletas crezca y con este en el transcurso del tiempo incrementa la demanda de repuestos, accesorios y mantenimiento.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, ubicado en el cantón El Carmen.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión empresarial del comercial "Champions" y la relación con los clientes.
- Desarrollar la propuesta de valor para generar nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión empresarial.
- Plantear un esquema organizacional y técnico para conocer los diferentes recursos económicos, materiales y humanos que necesita la empresa para desarrollar sus actividades.
- Definir los diferentes costos operativos para el desarrollo del modelo de negocio, determinado la viabilidad económica del proyecto.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un modelo de negocio con el propósito de demostrar la viabilidad y factibilidad para crear una propuesta de valor del almacén de repuestos “Champions” ubicado en el cantón el Carmen, que desea satisfacer la demanda mejorando la atención y relación con los clientes. Para lograr los objetivos propuestos se tomarán en consideración aspectos teóricos para el desarrollo de este, como; las entrevista con los consumidores, lo que permite saber sobre sus gustos, preferencias y necesidades de esta manera analizar esta información para proponer estrategias dirigidas al marketing, con una propuesta de valor que genere un servicio de mayor calidad y ventas en línea por medio de redes sociales.

1.3.2. Justificación Práctica

El presente trabajo tiene como finalidad mejorar la gestión empresarial y potenciar el desarrollo económico del almacén de repuestos para motos Champions en el cantón El Carmen. El avance en la industria de motocicletas se ha convertido en un factor determinante para plantear estrategias en el mercado dirigidas a los consumidores por los diferentes factores que surgen a diario y entre ellos se tienen: el alza del combustible, el índice de desempleo, difícil movilización en autos y la crisis económica latente a raíz del COVID-19.

Analizar la situación actual del mercado permite ratificar las necesidades del consumidor y con esto obtener puntos que orienten sobre el tipo de motos, los gustos, las preferencias, marcas, precios, y demás características que fortalecerán la relación con los clientes a partir de la interacción con los mismos y generar facilidades en las compras, implementando mejoras continuas en la calidad en productos y servicio.

Los llamados “Delivery” que surgen hoy en día como un nuevo recurso de trabajo, y así como lo menciona (El Universo, 2021), en los últimos años existen más aplicaciones disponibles en el mercado nacional que ofrecen el servicio de entrega de comida a domicilio, uno de los factores que ha ayudado al crecimiento de uso de estas aplicaciones ha sido la pandemia del COVID-19, pues ante las recomendaciones de quedarse en casa para evitar exponerse al virus y la facilidad de hacer llegar rápido un pedido desde un local comercial hasta las manos del consumidor se agiliza gracias a la movilidad de las motos. Por eso es importante identificar factores que puedan crear oportunidades para mantenerse y crecer a la par del parque automotor.

1.3.3. Justificación Metodológica

La metodología implementada en este proyecto es la descriptiva – cualitativa, donde se aplicó un formato de entrevista a varios clientes y al generante del negocio, para identificar y analizar cuáles son las necesidades presentes de los consumidores de repuestos para motos en el cantón el Carmen, se realizó un estudio financiero en el que se proyectaron valores que son aporte de análisis para el desarrollo del proyecto a un local en el que prevalezca la atención al cliente y los precios accesibles, manteniendo la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado.

1.4. Delimitación del Proyecto

1.4.1. Delimitación Geográfica

La Gestión empresarial del negocio comercial "Champions" dedicado a la comercialización de repuestos de motos, se llevará a cabo en el cantón El Carmen.

1.4.2. Delimitación Temporal

Desde el 04 de octubre del 2021 hasta el 15 de enero del 2022

1.4.3. Delimitación Social (beneficiarios)

- Los principales beneficiados son los habitantes del cantón El Carmen y sus alrededores porque es para ellos a quienes se ha dirigido este proyecto que implica la creación de estrategias para brindarles el mejor servicio y precios del mercado, permitiendo que puedan adquirir los productos de manera rápida, segura y confiable, brindándoles una asesoría en su compra y un amplio stock de productos en diversas marcas y calidades.
- Otro de los beneficiarios es el comercial Champions ya que a través de este proyecto podrá generar nuevas estrategias que le permitan desarrollarse en el mercado.
- El autor del presente trabajo ya que con esta investigación válida sus conocimientos para la obtención del título de tercer nivel.

CAPITULO II

2. Empresa

2.1. Antecedentes

El comercial “Champions” se sitúa en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, en la calle limones y av. La esperanza, su actividad comercial comenzó el 01 febrero del 1990 y hasta la fecha son 31 años en el mercado, con el transcurso del tiempo logró posicionarse en el mercado local. La empresa es familiar y cuenta con un total de 3 colaboradores los cuales se encargan de desempeñar varias funciones, al ser esta una actividad de compra/venta los precios y productos varían y seguirán haciéndolo.

La infraestructura con la que cuenta comercial “Champions” cumple con las condiciones necesarias para desempeñar su actividad comercial, pese a ser un local propio el negocio no ha logrado implementar aspectos tecnológicos ya que no cuenta con un sistema o software acorde para desempeñar las actividades diarias, las ventas se registran en un cuaderno, los días de atención son de lunes a sábado desde 7:00 am a 6:00 pm y cuenta con inventario que asciende a los \$100.000, con todos los por menores que sufre económica y socialmente el país las ventas diarias se encuentran en un promedio de \$250 dólares.

2.2. Visión

El comercial “Champions” no cuenta con una visión establecida

2.3. Misión

El comercial “Champions” no cuenta con misión establecida, sin embargo, cuenta con un logo, que se muestra en la figura #2.

Figura 2

Logotipo del Comercial Champions



Nota. La figura 2 muestra el logotipo del comercial Champions.

2.4. Estructura Organizacional y Funcional

Comercial “Champions” lo conforman un total de 3 colaboradores, pero no existe una correcta distribución de tareas asignadas ya que entre ellos se reparten las labores diarias de acorde a como se necesite.

2.5. Productos y/o Servicios

El negocio Champions maneja un inventario de productos extenso por la cantidad de piezas que lleva una motocicleta y por la variedad de motos que existe en el mercado, motivo por el cual se clasifican de la siguiente manera teniendo en consideración las diversas marcas de un mismo producto.

Tabla 1*Productos y su Clasificación.*

Productos	Clasificación de los productos
Lubricantes de tipo mantenimiento de motocicletas.	Aceites 20w50, aceites 2t, liquido de freno, grasas, uv3.
Neumáticos y tubos de motocicletas.	Llantas de caucho y goma, tubos en varias medidas.
Línea de freno para motocicletas.	Zapatas, pastillas, bases de freno, manijas, mordazas, y bomba de freno.
Rodamientos de motocicletas.	Catalina, piñón, cadena, rulimanes, suspensiones.
Repuestos para motores de motocicleta.	Cilindro, cabezote, carburador, cigüeñal, biela, embrague, accesorios del motor.

Nota. La tabla #1 presenta los productos que se comercializan y su clasificación.

2.6. Clientes

Los principales clientes del comercial “Champions” son los habitantes del cantón El Carmen que cuentan con motocicletas y en general la población económicamente activa que les dan un uso particular, de trabajo o son parte del Estado y sus actividades, por lo que se determina que son las personas que acuden al almacén para adquirir sus productos.

2.7. Proveedores

Los principales proveedores con los que labura comercial “Champions” son:

Tabla 2*Proveedores del Comercial Champions.*

Proveedores	Ciudad - Ubicación
Colmotos S.A.	Santo Domingo - Ecuador
MotorAlmor S.A.	Cuenca – Ecuador
Idirsa S.A.	Quito – Ecuador
Comandato S.A.	Manta - Ecuador
Izumi S.A.	Santo Domingo - Ecuador

Nota. La tabla #2 presenta los proveedores que trabajan con el comercial Champions y abastecen su stock.

2.8. Grupos de Interés Identificados

En los diferentes grupos de interés se identifican a los clientes:

- Motorizados particulares.
- Delivery.
- Policía nacional.
- Talleres de reparación de motocicletas.
- Vulcanizadoras.

2.9. Antecedentes Financieros

2.9.1. Ingresos

Los ingresos del comercial “Champions” ascienden anualmente a \$78.000,00 y se detallan a continuación:

Tabla 3*Ingresos Actuales (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 250,00	\$ 6.500	\$ 78.000

Nota. La tabla # 3 Se detallan los ingresos diarios, mensuales y anuales correspondientes a los cinco tipos de productos estrella.

Tabla 4*Ingresos por Aceites Lubricantes. (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 60,00	\$ 1.560	\$ 18.720

Nota. La tabla # 4 muestra los ingresos correspondientes por lubricantes.

Tabla 5*Ingresos por Neumáticos. (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 80,00	\$ 2.080	\$ 24.960

Nota. La tabla #5 muestras los ingresos correspondientes a neumáticos.

Tabla 6*Ingresos por Sistema de Freno. (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 40,00	\$ 1.040	\$ 12.480

Nota. La tabla # 6 muestras los ingresos correspondientes por sistemas de freno.

Tabla 7*Ingresos por Rodamientos. (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 30,00	\$ 780	\$ 9.360

Nota. La tabla # 7 muestra los ingresos correspondientes por rodamientos.

Tabla 8*Ingresos por piezas del motor. (en dólares)*

Ingreso Diario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
\$ 40,00	\$ 1.040	\$ 12.480

Nota. La tabla # 8 muestra los ingresos correspondientes por piezas del motor.

2.9.2. Egresos

Los egresos ascienden a un total de \$53.380,00 de los que se detallan a continuación:

Tabla 9*Gastos Administrativos*

Egresos Administrativos	Cant.	V. Unit.	V. Total
Sueldo (Gerente)	12	\$550,00	\$6.600,00
Luz y Agua	12	\$60,00	\$720,00
Internet	12	\$30,00	\$360,00
Total		\$490,00	\$7.680,00

Nota. La tabla # 9 muestra los gastos administrativos.

Tabla 10*Gastos de Venta*

Egresos de Venta	Cant.	V. Unit.	V. Total
Sueldo	12	\$410,00	\$4.920,00
Salario (Colaborador)	12	\$410,00	\$4.920,00
Total		\$820,00	\$9.840,00

Nota. La tabla # 10 muestras los gastos correspondientes de ventas.

Tabla 11*Costos de Venta*

Costos Operativos	Cant.	V. Unit.	V. Total
Compra mercancía mensual	Mensual	\$ 3750,00	\$45.000,00
Transporte mensual	Mensual	\$25,00	\$ 300,00
Total		\$3.775,00	\$45.300,00

Nota. La tabla # 11 muestra los costos de ventas incurridos.

2.9.3. Estados Financieros

La empresa carece de estados financieros por no contar con el servicio profesional contable que se dedique al registro de este, este es uno de los factores que impide que la gestión empresarial no se pueda llevar a cabo, puesto que no se detallan los movimientos económicos en los estados financieros.

CAPITULO III

3. Metodología del Modelo de Negocio

3.1. Método: Modelo CANVAS

Según la definición del autor (Pedraza, 2015) indica que: Un modelo de plan de negocio consiste en ayudar a determinar cada uno de los detalles específicos y esenciales que posee un negocio, considerando que debe ser eficaz y comprensible para desarrollar las diferentes herramientas que ayuden en la toma de decisiones de los inversionistas.

De acuerdo con la definición del autor (Toro, 2015) expresa que: El modelo CANVAS fue desarrollado por Alexander Osterwalder, y es conocido por sus siglas en inglés como (The Business Model Canvas), la cual tiene como objetivo aportar a través de un valor agregado de ideas a los negocios. Desarrollar esta herramienta no posee tanta complejidad y puede ser aplicada a diferentes tipos de empresa como, grandes, medianas y pequeñas. El modelo CANVAS se divide en nueve módulos que permiten implementar mejoras enfocadas en los clientes, en la oferta que se puede brindar, la viabilidad económica del negocio y también incluye la parte de la infraestructura.

Según la definición de los autores (Sánchez, Vélez, & Araújo, 2016) El modelo canvas se encuentra en potencialización a tal punto de ser una herramienta que permite estudiar y definir las estrategias claves en un modelo de negocio, esta propone ser fácil de describir por ello sugiere un lenguaje y visualización clara, facilita la evolución y adaptación de una manera precisa, haciendo que sea practico de usar y entender la definición de una nueva estrategia.

CAPITULO IV

4. Propuesta de Valor y Público Objetivo

4.1. Propuesta de Valor

4.1.1. *Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas.*

Para ratificar los gustos y preferencias de los consumidores se realiza una entrevista a los consumidores.

- **Entrevista a los Consumidores:**

Tabla 12

Entrevista a los Consumidores por Parroquias

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1. ¿cuál es su género?	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
2. ¿Qué marca de moto tiene?	Suzuki	Daytona	Suzuki	Pulsar	Honda
3. ¿Cuál es el uso que le da a su motocicleta?	Medio de transporte	Uso personal	Uso diario	Viajes	Trabajo
4. ¿Cómo califica la atención al cliente en comerciales de repuestos para motos?	Buena	Buena	Bueno	Buena	Buena
5. ¿Considera importante la interacción por redes sociales con los clientes?	Si	Un poco	No tanto	Si	Si
6. ¿Conoce usted el comercial “Champions”?	Si	Si	Si	Si	Si
7. ¿Considera accesible los precios del comercial Champions en relación con la competencia?	Si	Pueden bajar un poco	Si	Bajar un poco	Si

Nota. La tabla # 12 presenta la entrevista realizada a consumidores de las parroquias del Cantón El Carmen.

Tabla 13*Entrevista al jefe Administrativo*

Preguntas	<i>jefe Administrativo</i>
1. ¿Qué marcas de motocicletas son frecuentemente demandadas?	Suzuki, Yamaha, Honda, Bajab, y una larga lista de motos de marcas chinas entre ellas, Motor 1, Daytona.
2. ¿Cuáles son las marcas de repuestos más vendidas?	Las marcas de repuestos que mayor demandan tienen son: Vini, Moxal, Standar, y repuestos originales en la marca Suzuki.
3. ¿Cuáles son los repuestos que generalmente tienen mayor demandan?	Los repuestos de mayor demandan son los de mantenimiento obligatorio en una moto entre ellos destacan: aceites lubricantes, filtros, zapatas, cables, rulimanes, kit de arrastre
4. ¿Considera que cuenta con el personal idóneo en su local?	Sí, considero idóneo el número de personal con el que se está laborando ya que cumplen con las funciones específicas y se abastecen con normalidad.
5. ¿Cuál es su diagnóstico del mercado motorizado en general?	El mercado atraviesa altos y bajos por diferentes factores uno de ellos la pandemia que aún no descansa, otro factor que resalta es la competencia en aumento y los precios del mercado que cada vez están más elevados

Nota. La tabla # 13 presenta la entrevista realizada al jefe administrativo del comercial Champions.

4.1.2. Características y beneficios del producto

Tabla 14

Características de los Productos

Productos	Marcas	Procedencia	Características
Aceites y Lubricantes	Kendall-Golden bear	USA	Aceites especiales para motocicletas con tecnología anti-humo de 1L, estos en 20w50, 4T Y 2T.
Neumáticos y tubo	Pirelli- Krain	Brasil – China	Neumáticos de goma y caucho en alta resistencia con labrados para pista y trial, de 8 y 6 lonas.
Sistema de freno, Bandas y pastillas.	Viní- japan	Colombia – Japón	Sistemas de frenos completo y accesorios con acabados bien detallados y sistema de bandas y pastillas con asbesto.
Kit de arrastres y rodamientos.	Viní- moxal	Colombia – China	kit de arrastre de acero, piñón cadena y catalina resistentes al desgaste.
Accesorios y partes del motor.	Ftzi- Original	China – India	Partes de la mejor calidad y de alta resistencia para el desgaste que provoca la presión del motor

Nota. La tabla # 14 presenta las características de los productos que se ofertan.

4.1.3. Retroalimentación del Mercado en Base a Resultados de Investigación de Campo.

En base a las entrevistas

En base al análisis de las entrevistas realizadas de los diferentes consumidores del cantón El Carmen que fueron segmentados por parroquias, que en este caso corresponde a cinco, para esto seleccionando al azar las encuestas expresan diferentes criterios.

De los encuestados son mayormente las personas de sexo masculino cuatro a uno sobre el sexo opuesto, entre los datos recopilados resaltan varias marcas de motos en la que prevalece la Suzuki lo que corresponde a un indicador dominante en el territorio que permite permitir enfocar las estrategias en esa dirección sin descuidar varias marcas fuertes que circulan en el medio. El uso que se le da con generalidad a este tipo de vehículos muestra que es de uso personal para movilizarse en un día cotidiano, motivo por el cual se dirigen las estrategias a los mantenimientos de las motos, fomentado este y mostrando alternativas de buen costo se obtendrán resultados positivos en las ventas.

Se analiza al consumidor, su satisfacción y las estrategias haciendo énfasis en el servicio de atención al cliente para poder darle a valor agregado a ese calificativo de servicio que se mantiene en un buen servicio y poder alcanzar el calificativo de excelente en la aceptación de los clientes. Para los clientes el estar en redes sociales hace que una mayoría lo vea considerablemente una buena opción, sin embargo, es importante recordar que el Carmen cuenta con parroquias rurales en donde este medio no es muy extensivo, es por aquello que ser participe en el mundo digital suma sin duda alguna, pero sin descartar medios tradicionales y más locales que llegan a varios sectores que el internet aun no lo hace.

Las personas del Cantón en totalidad mencionan conocer el comercial “Champions” este un indicador importante de que la presencia dentro del mercado si prevalece y tiene buen

alcance, en el análisis de los precios de mercado se encuentra divididos los criterios en que los precios se encuentran aceptables, pero se menciona que pueden ser más accesibles con una disminución.

4.1.4. Precio del Producto

Dentro de este negocio existe una variedad de productos y para poder determinar los precios de este se da a partir de una acción de compra y venta, se debe considerar que los precios de los productos que se compran varían constantemente, es por ellos que en base al análisis del entorno este comercial maneja un margen de utilidad promedio del 45%. A continuación, un detalle de los productos estrella:

Tabla 15

Precios de los Productos Estrella

Productos	Precio compra	IVA (12%)	Precio Final de compra	PVP (45%) Utilidad
Aceite 20w50 Golden 11	\$4.75	\$ 0.57	\$ 5.32	\$ 7.70
Llanta 275x18 Krain	\$ 23.50	\$ 2.80	\$ 26.30	\$ 38.00
Pastillas de freno Japan	\$ 5.23	\$ 0.63	\$ 5.86	\$ 8.50
Kit de arrastre moto Moxal	\$ 9.95	\$ 1.94	\$ 11.89	\$ 17.25
Discos embrague original	\$ 8.25	\$ 0.99	\$ 9.24	\$ 14.00

Nota. La tabla # 15 presenta los productos mas vendidos.

Cabe destacar que el comercial cuenta con variedad de producto, por ende, solo detalla sus productos más vendidos y que son de cambio regular para mantenimiento anual de una motocicleta.

Uno de los criterios a considerar para la propuesta de valor está en los repuestos más vendidos, que como se mencionen las encuestas son los de mantenimiento regular de una motocicleta, es decir son prácticamente obligatorios en una moto que supere los dos años de uso, es motivo por el cual en los precios se propone un descuento para clientes que si fidelicen con el negocio, este trata de un 10% de descuento a los clientes que realicen sus cambios de aceites y mantenimientos en el comercial “Champions”, y posterior a eso una estrategia de marketing y estrategias para cumplir el objetivo de acaparar territorio en el mercado.

4.1.5. Capacidad Instalada y Utilizada

El comercial Champions cuenta con unas instalaciones de 7.50 x 12.50 m² que están conformados por dos bodegas y zona de atención al cliente con doble puerta, lo cual hasta el momento le permite tener un inventario de repuestos para motos varios de aproximadamente \$ 100.000 y la capacidad utilizada en instalaciones no supera el 80%.

4.1.6. Macro y Micro Localización

El comercial “Champions” se encuentra ubicado en:

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Manabí

Cantón: El Carmen

Zona: Urbana

Calles: Av. La Esperanza y Calle Limones

4.2.2. Segmentación de mercado

El mercado total para analizar la segmentación del mercado corresponde al PEA (población económicamente activa) del cantón El Carmen que ocupa el 47.6% de la población que corresponde a 42.364 habitantes los cuales tienen las facultades económicas que en un determinado momento le permitirán convertirse en un consumidor.

4.2.3. Cuantificación del público objetivo

Considerando las variables demográficas se identifica el público objetivo obteniendo que, el 47.6% de los 89.000 habitantes del Carmen corresponden al PEA población económicamente activa, siendo de 42.364 habitantes el público objetivo del comercial Champions.

4.2.4. Demanda para atender

En el comercial Champions se estima que tiene un inventario en unidades materiales que están divididas en; Aceites lubricantes 3600u, neumáticos y tubos 950u, sistema de freno 2600u, rodamientos 1200u, piezas del motor 1650u, teniendo un inventario de 10000 unidades en stock.

4.2.5. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta

La participación de mercado del comercial Champions, con base a la demanda mensual se estima que alcanza el (15%) en las ventas mensuales, a través de las mejoras planteadas en la propuesta de valor en la que se plantea incrementar en 5% más.

4.2.6. Propuesta de Misión y Visión del negocio

- **Misión**

Almacén de repuestos para motos “Champions” vende y comercializar repuestos y accesorios para motos, ofreciendo a los clientes un portafolio de productos de calidad y diversidad que satisfaga las necesidades de los clientes, brindando una excelente atención.

- **Visión**

Ser una microempresa en constante crecimiento, convirtiéndose en un negocio líder de manera local, provincial y nacional, reconocida por su dinamismo, calidad en los productos e implementación tecnológica, garantizando asesoría y una excelente atención a los clientes.

4.2.7. *Objetivos y Estrategias del Negocio*

Tabla 16

Objetivos y Estrategias del Negocio

Objetivos	Estrategias
Cubrir con los requerimientos que el cliente necesite.	Ofrecer un amplio stock de productos en diferentes marcas y calidades.
Brindar asesoría técnica a los clientes al momento de realizar sus compras.	Capacitar al personal en cuanto a los diferentes productos y marcas para brindar una correcta atención al cliente.
Incrementar la rentabilidad anual	Disminuir los costos y gastos anuales proporcionalmente a través de; la realización de auditorías, Fortalecer la formación profesional del personal, Establecer metas de compras por volumen en la relación con los proveedores, Establecer metas de ventas con los trabajadores, Incentivar al personal de trabajo,

Nota. La tabla # 16 presenta los objetivos y estrategias propuestos.

4.2.8. *Objetivos y Estrategias de Marketing*

Tabla 17

Objetivos y Estrategias de Marketing

Objetivos	Estrategias
Incrementar los ingresos con relación al último año.	Ofertar repuestos y accesorios de calidad con los mejores precios.
Fidelizar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar el tiempo de espera en sus compras. • Priorizar la comunicación con los clientes. • Motivar a los clientes con recompensas cada cierto tiempo.
Fortalecer la relación con los clientes.	Interactuar con los clientes a través de recursos tecnológicos, correo electrónico redes sociales, internet, y radio.

Nota. La tabla # 17 presenta los objetivos y estrategias de Marketing.

CAPITULO V

5. Canales de Distribución, Relación con los Clientes y Alianzas Claves

5.1. Selección de los Canales de Distribución

El autor (Sarmineto , 2017) define, “El canal de distribución es el medio a través del cual un sistema de libre mercado realiza la transferencia de propiedad de bienes y servicios”.

5.1.1. *Canales de Distribución*

En el comercial “Champions” se utilizó el siguiente canal de distribución:

- **Canal de distribución directo:** Se utiliza este tipo de distribución de carácter directo porque se genera la relación vendedor - consumidor final, y este se da en el local comercial cuando las personas acuden a comprar sus artículos para motocicletas.

5.1.2. *Canales de Comunicación*

De los factores fundamentales de este proyecto se encuentra el fortalecimiento de la relación con los clientes, es por ello que es indispensable mantener un canal de comunicación siempre abierto a los consumidores, por este motivo se da la interacción a través de las diferentes redes sociales que permitirán a los clientes tener información de los productos, promociones y demás, esto como estrategia para captar la atención de nuevos clientes brindando un servicio de calidad que permita optimizar tiempo y recursos. Por tal motivo se consideran los siguientes canales:

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- Correo electrónico

5.2. Relación con los Clientes

5.2.1. *Mix Promocional*

Se emplean diferentes estrategias con la finalidad de dar a conocer los productos que se ofrecen en el negocio, en ellos se destacan:

- Cuñas publicitarias (Radio Satélite Fm 103.3) \$50.00
- Publicidad a través de medios electrónicos como son las redes sociales (Facebook, Instagram) \$40.00
- Valla publicitaria \$200.00

El presupuesto promocional a emplear asciende a \$290.00.

En cada una de estas promociones se detalla el nombre del negocio, lo que se ofrece, los números telefónicos para pedidos a domicilio y dirección del local.

5.2.2. *Pre-servicio y Post-Servicio*

Para aplicar las mejores en el servicio es fundamental que el personal cuente con la capacitación necesaria no solo para vender un producto, si no también tener los conocimientos en cuanto marcas, procedencia, tipo de motos y otras características esenciales para brindar una asesoría técnica de calidad.

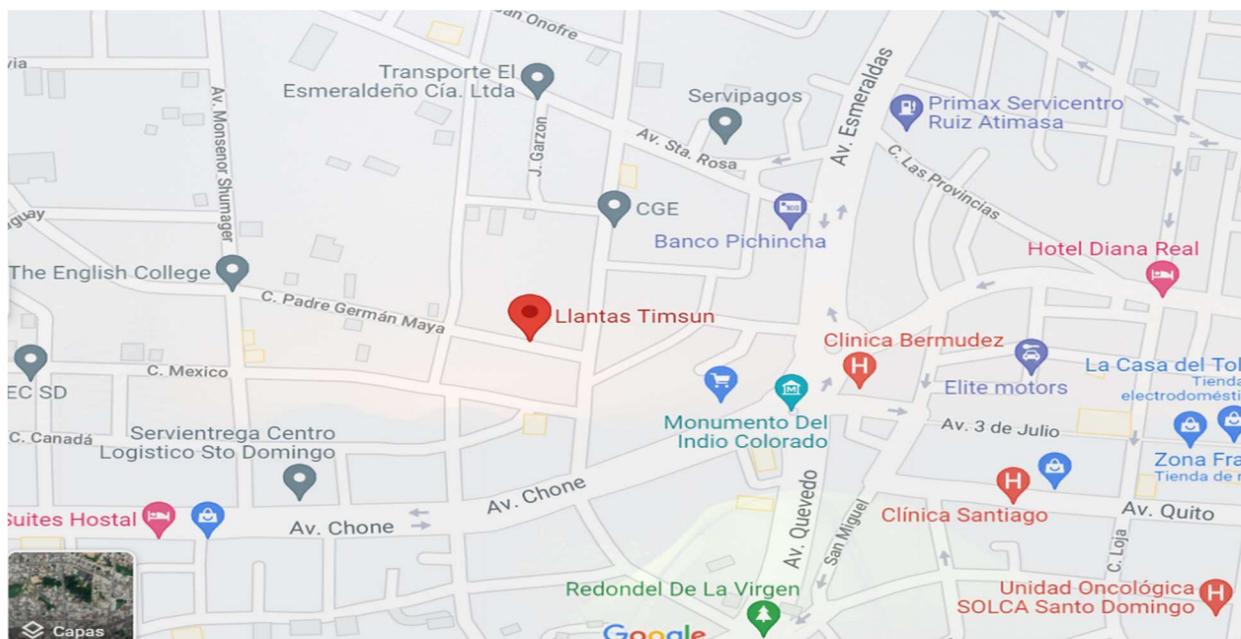
Pre- Servicio. Las acciones previas a la venta parten del análisis de inventario en cuando a la existencia de los productos, al carecer de alguno se realiza una nota de pedido que es enviada al proveedor que posterior a esto despacha la mercadería que es enviada por transporte a las instalaciones y se procede a poner precios y perchar para estar listo para ser vendido.

Post- Servicio. Las acciones posteriores a la venta ya una vez vendido un producto consisten en, limpieza del lugar de trabajo, revisión de inventario, cierre de caja y proceder a cerrar el local.

- **Idirsa S.A.:** Empresa dedicada a la importación de repuestos para motos ubicado en Santo Domingo, distribuidores de las marcas: estándar, original, y son distribuidores a nivel nacional que proporcionan calidad y garantía en sus productos.

Figura 7

Ubicación Idirsa S.A.



Nota. La ubicación geográfica presentada en la figura 7 fue extraída de Google maps.

5.3.2. Alianzas con Distribuidores

Un factor estratégico muy importante a considerar es la relación y las alianzas que deben formarse entorno a los proveedores, esto con la finalidad de que ambas partes se encuentren siempre beneficiadas, se tiene que estar siempre en contacto con los agentes vendedores para que puedan brindar información actualizada sobre: promociones, productos nuevos, descuentos, nuevas importaciones, llegar acuerdos de compra ya sea para obtener exclusividad, nuevos descuentos a partir de montos, formas de pago y demás.

CAPITULO VI

6. Recursos, Actividades Claves y Costes

6.1. Recursos Clave

6.1.1. *Abastecimiento de Insumos*

Los insumos de los diferentes productos que se ofrecen en el negocio comercial Champions como los empaques, la envoltura, el sello de la marca y características del producto dependen del proveedor con el cual se trabaje, de tal manera que ellos se encargan de enviar en perfectas condiciones los repuestos para posterior a ello ser comercializados.

De manera diaria se realizan los pedidos de los productos con las diferentes empresas, de manera que se logra abastecer el negocio de acuerdo con la demanda que tenga cada producto, es decir, algunos repuestos son más demandados que otros por el cual implica tener un stock más elevado de aquello para así poder cumplir con todos los requerimientos de los clientes.

Por otro lado, es importante considerar el abastecimiento en cuanto a los insumos administrativos que permitirán desempeñar las diferentes funciones dentro del negocio como esferos, facturas, cartuchos, folders y demás que se registran en la estructura de gastos.

6.1.2. *Abastecimiento de Máquinas y Equipos*

Para el correcto funcionamiento y mejora de la empresa es necesario implementar equipos de computación que permitan llevar un registro de inventario adecuado y ordenado, considerando a su vez que esta presta información para los estados financieros y facilitará las actividades del área administrativa.

Tabla 18*Abastecimiento de Máquinas y Equipos*

Equipos	Cant.	Valor
Laptop Ultratech 14”	1	\$500
Impresora Matricial	1	\$260
Total de equipos		\$760

Nota. La tabla #18 presenta los equipos de computación que serán requeridos por el negocio Champions.

6.1.3. Abastecimiento de Recursos Humanos

El almacén Champions debe contar con el servicio profesional de un contador, debido a las actividades y registro de las compras y ventas que se realizan a diario, es fundamental que se lleve el control contable y financiero que permita realizar los diferentes estados financieros y saber si el negocio refleja pérdidas o ganancias en un tiempo estimado y otras tareas que el contador en su preparación puede realizar de manera externa.

Tabla 19*Abastecimiento de Recursos Humanos*

Recursos Humanos	Cant.	Valor
Contador servicios prof.	1	\$300
Total de Recurso Humano		\$300

Nota. La tabla #19 presenta el abastecimiento de recursos humanos.

6.1.4. Fuentes de Financiamiento

Para poder cubrir la inversión que se va a realizar al implementar equipos y otras actividades para la mejora del negocio se determina la posibilidad de realizar el financiamiento a través de dos líneas como:

Tabla 20*Fuentes de Financiamiento*

Recursos Propios (Interno)	Instituciones Bancarias (Externo)
A través de los recursos económicos que posee el dueño del negocio comercial “Champions” se cubrirá un porcentaje de la inversión.	Se considera realizar el financiamiento externo por medio del BanEcuador, debido a que este posee una tasa de intereses más bajos en relación con otras instituciones

Nota. La tabla #20 presenta el medio por el cual Comercial Champions realizara el financiamiento para poder invertir en las mejoras propuestas.

6.2. Actividades Claves

En un negocio las Actividades Claves son aquellas que se deben aplicar o poner en marcha para poder ofrecer la respectiva propuesta de valor de la organización, misma que se detalló anteriormente, por lo que (Osterwalder, Pigneur, & Timothy, 2013) menciona que:

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. A continuación, los diversas gestiones que una empresa debe realizar para tener éxito en sus operaciones. Tales como recursos, que son importantes para determinar la oferta y poder atrapar a la demandan esto mediante una propuesta de valor, alcanzar mercados, conservar la relación con los clientes y proveedores y finalmente generar utilidades, estas diferentes actividades se desarrollan según el modelo de negocio.

6.2.1. Actividades Claves

Comercialización: El comercial Champions se dedica a la comercialización de repuestos para motocicletas, sin embargo, realiza actividades de compra de estos mismos productos. Es por ello por lo que son fundamentales las actividades detalladas a continuación.

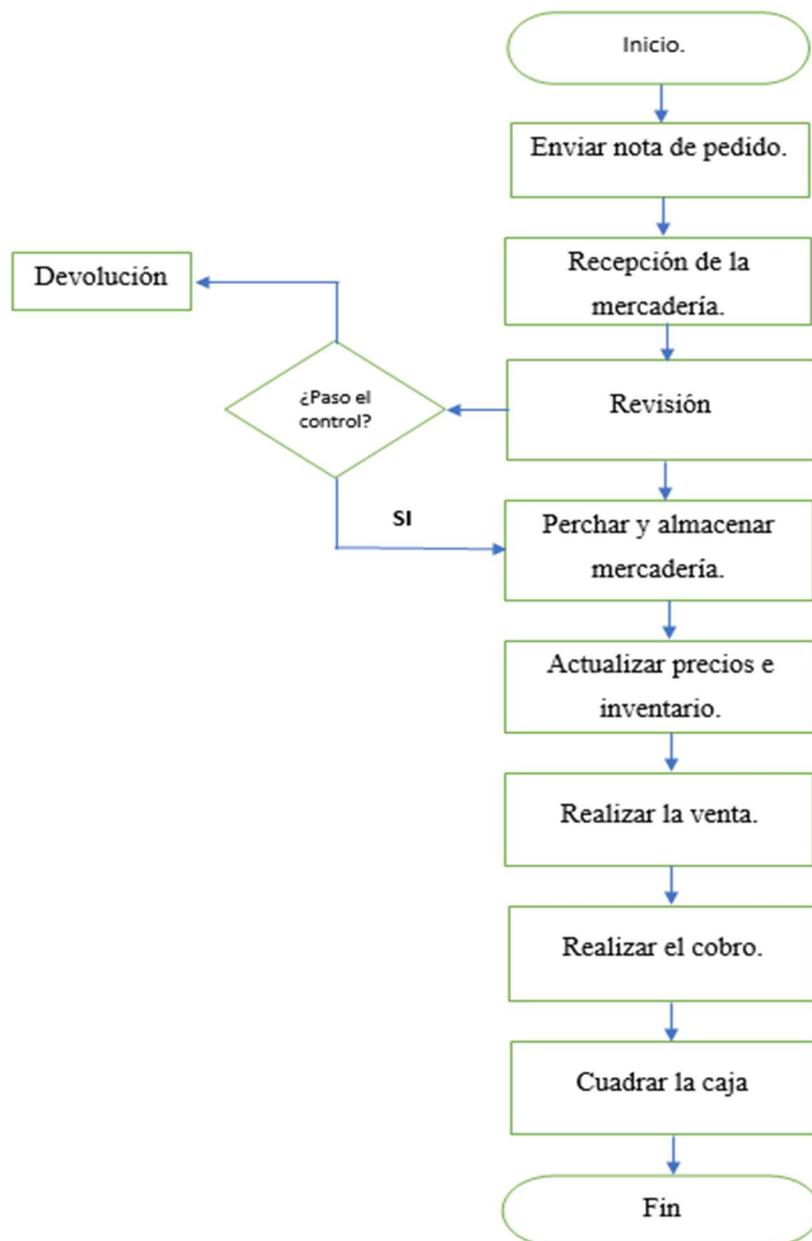
- Realizar los pedidos de la mercadería que se necesiten de un determinado proveedor.
(nota de pedido)
- Recepción de pedidos y perchar la mercancía nueva con precios actualizado.
(almacenamiento)
- Despacho de mercadería a los clientes (que visiten el local y ventas virtuales)
- Registro de ventas diarias
- Control de inventario
- Cierre de caja

Marketing. Actualizar el logo del comercial “Champions” para que pueda dar un realce y una nueva imagen en esta propuesta y agregar un slogan con referencia al local comercial, continuando con las mejoras la interacción con los clientes en redes sociales que permitirá promocionar los productos, brindando un servicio de calidad a través de recursos tecnológicos.

6.2.2. Flujograma

Figura 8

Flujograma

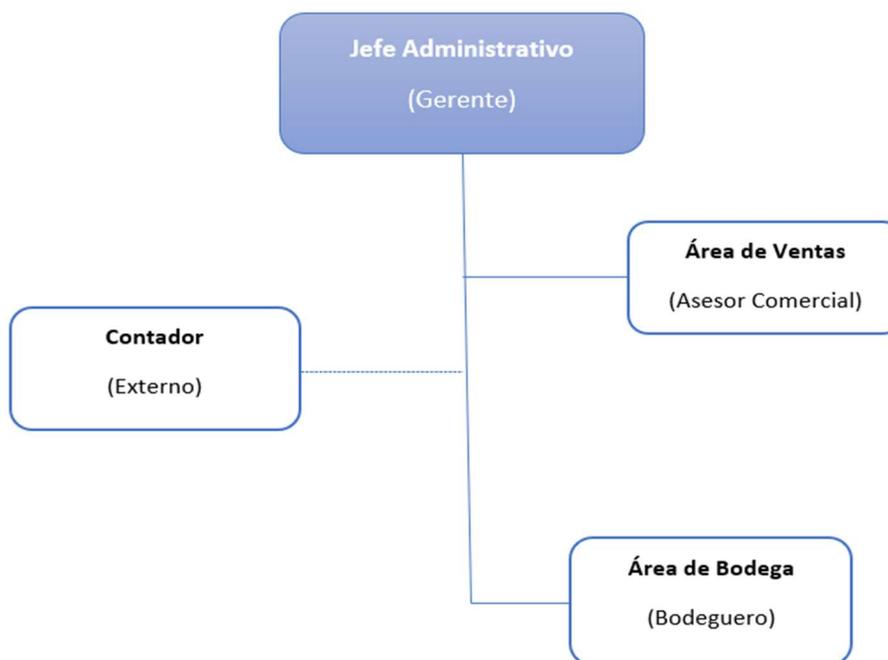


Nota. La figura 8 presenta el flujograma.

6.2.3. Organigrama

Figura 9

Estructura Organizacional y Funcional



Nota. La figura 9 presenta el organigrama del comercial Champions.

6.2.4. Manual de Funciones

Tabla 21

Manual de Funciones Gerente

Cargo	Jefe Administrativo
Departamento	Gerencia
Descripción del cargo	Responsable de la gestión administrativa, legal y logística del Negocio, que contribuye con los objetivos y metas.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal del Negocio. • Garantizar que se cumplan las normativas y políticas internas. • Responsabilidades administrativas, financieras. • Seguimiento y control del desarrollo de las actividades del negocio. • Plantear estrategias para un constante crecimiento. • Coordinar las estrategias de venta y marketing. • Seleccionar y contratación de personal.

Nota. La tabla # 21 presenta el manual de funciones.

Tabla 22*Manual de Funciones Área de Ventas*

Cargo	Asesor Comercial
Departamento	Ventas
Descripción del cargo	Responsable de las ventas, registro de entradas y salidas, y el cuadro de la caja diaria.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los productos al consumidor. • Asesoramiento en el área de ventas. • Elaboración de registro de ventas. • Responsable del efectivo diario en caja. • Elaboración y entrega de facturas. • Aseo del área de trabajo. • Reporte de productos sin stock.

Nota. La tabla # 22 presenta el manual de funciones del área de ventas.

Tabla 23*Manual de Funciones Área de Bodega*

Cargo	Bodeguero
Departamento	Bodega
Descripción del cargo	Responsable de las mercancía y materiales de bodega, teniendo en consideración los procesos operativos, desde la recepción hasta el almacenamiento y el cumplimiento de las normas de seguridad.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la mercadería. • Clasificar y perchar en la ubicación correspondiente. • Encargado del stock del inventario. • Realizar órdenes de compras. • Personal del apoyo en el área de asesoría técnica a los clientes. • Limpieza de la bodega. • Entregar reportes en caso de devoluciones.

Nota. La tabla # 23 El manual de funciones del área de bodega.

Tabla 24*Manual de Funciones Personal Externo (Contador)*

Cargo	Contador
Departamento	Contabilidad
Descripción del cargo	Contador público certificado, responsable de las actividades financieras del negocio y tener conocimientos en contabilidad y auditoría y leyes tributarias actualizadas.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar las facturas de compra y ventas. • Elaborar los estados financieros y reportar el mismo al gerente. • Cumplir con los principios financieros y contables de la empresa. • Generar los libros contables del comercial. • Analizar datos de compras y ventas. • Realizar comparaciones de los ingresos en base a periodos anteriores. • Presentar informes de la situación financiera del comercial.

Nota. La tabla # 24 presenta el manual de funciones del personal externo.

6.3. Estructura Costes

Como menciona (Osterwalder, Pigneur, & Timothy, 2013), los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras.

6.3.1. Plan de Inversiones

Para el plan de inversión se considerarán los activos necesarios que se deben implementar en el negocio para un correcto funcionamiento, y mejorar las actividades de este, además, de la renovación de nuevos muebles y enseres que ya han cumplido con su vida útil. Por lo tanto, la inversión se compone de los siguientes activos; fijos tangibles e intangibles, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 25

Inversión en Equipo de Computación

Cantidad	Concepto	Precio Unit.	Inversión Total
1	Laptop Ultratech 14"	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Impresora Matricial	\$ 260,00	\$ 260,00
Suma Total			\$ 760,00

Nota. La tabla # 25 presenta los montos de inversión en equipos de computación.

Tabla 26*Inversión en Muebles y Enseres*

Cantidad	Concepto	Precio Unit.	Inversión Total
6	Perchas Metálicas	\$ 100,00	\$ 600,00
2	Vitrinas/Mostrador	\$ 310,00	\$ 620,00
Suma Total			\$ 1.220,00

Nota. La tabla # 26 presenta las inversiones en muebles y enseres.

Tabla 27*Inversión en Activos Intangibles*

Cantidad	Concepto	Precio Unit.	Inversión Total
1	Software contable	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
1	Remodelaciones	\$ 500,00	\$ 500,00
Suma Total			\$ 6.500,00

Nota. La tabla # 27 presenta la inversión en activos intangibles.

Tabla 28*Plan de Inversión Inicial*

Detalle de Activos	Valor de Inversión
	Año 0
Equipo de computo	\$ 760,00
Muebles y Enseres	\$ 1.220,00
Software contable	\$ 6.000,00
Remodelaciones/Instalaciones	\$ 500,00
Total, de Inversión	\$ 8.480,00

Nota. La tabla # 28 presenta el plan de inversión inicial.

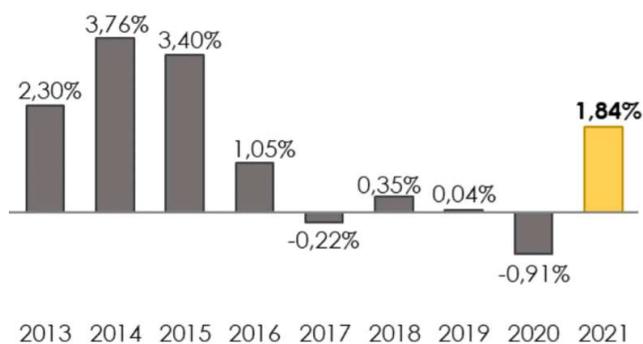
Por lo tanto, el plan de inversión propuesto en este modelo de negocio asciende a \$8.480,00 con las mejoras necesarias para el desarrollo de sus actividades.

6.3.2. Estructura de Costos y Gastos

Esta estructura está compuesta por todos aquellos elementos de egresos que se relacionan directamente con los repuestos como el costo de estos, otros costos que incurren directamente con los productos, además de los gastos administrativos y de ventas. Para el cálculo de dichos egresos es necesario considerar la tasa de inflación debido a que los precios en el mercado tienden a variaciones, entre ellos se puede destacar la variación del incremento del sueldo básico, por lo tanto, se procede a promediar la tasa de inflación de los últimos 5 periodos.

Figura 10

Inflación anual del mes de noviembre



Fuente: Índice de Precios del Consumidor (IPC).

Obteniendo previamente la información respectiva de fuentes oficiales, se detalla la siguiente información para poder proceder con el desarrollo de proyección de los costos y gastos respectivos.

Tabla 29*Inflación Acumulada Anual de Noviembre*

Proyectados	Año	Inflación Anual Noviembre
	Nov. 2017	-0,22%
	Nov. 2018	0,35%
	Nov. 2019	0,04%
	Nov. 2020	-0,91%
	Nov. 2021	1,84%
1	2022	0,22%
2	2023	0,22%
3	2024	0,22%
4	2025	0,22%
5	2026	0,22%

Fuente: Índice de Precios del Consumidor (IPC).

Nota. La tabla # 29 presenta inflación acumulada del mes de noviembre.

Además, con la tasa de inflación calculada para los años de proyecciones de los egresos también se puede determinar los valores de segundas inversiones como la tabla a continuación:

Tabla 30*Segunda Inversión en Equipo de Computación*

Concepto	Precio U.	Total, Año 0	Año 1	Año 2	Año 3 (2ª inv)
Ultratech	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 501,10	\$ 502,20	\$ 503,31
Impresora	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,57	\$ 261,15	\$ 261,72
Matricial					
Suma Total		\$ 760,00	\$ 761,67	\$ 763,35	\$ 765,03

Nota. La tabla # 30 presenta la segunda inversión en equipos de computación.

Tabla 31*Depreciación de Activos Tangibles*

Activos	Primera Inversión	Segunda Inversión	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor depreciado	Valor residual
Eq. de Computo	\$ 760,00	\$ 765,03	3	\$ 253,33	\$ 253,33	\$ 253,33	\$ 255,01	\$ 255,01	\$ 1.270,02	\$ 255,01
Muebles y Enseres	\$ 1.220,00		10	\$ 122,00	\$ 122,00	\$ 122,00	\$ 122,00	\$ 122,00	\$ 610,00	\$ 610,00
Total				\$ 375,33	\$ 375,33	\$ 375,33	\$ 377,01	\$ 377,01	\$ 1.880,02	\$ 865,01

Nota. La tabla # 31 presenta la depreciación de activos intangibles.

Tabla 32*Amortización de Activos Intangibles*

Activos	Primera Inversión	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor depreciado	Valor residual
Intangibles	\$ 6.500,00	5	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 6.500,00	\$ 0,00
Total			\$ 1.300,00	\$ 6.500,00	\$ 0,00				

Nota. La tabla # 32 presenta la amortización de activos intangibles.

Tabla 33*Nómina de Personal*

Nómina Administrativa y de Venta								0	0,22%	0,22%	
Cargo	Sueldo	Fondo de Reserva	XIII	XIV	Aporte Patronal	Vacaciones	Cant.	Egreso Mensual	Egreso Anual	1	2
Gerente	\$ 550,00	\$ 45,82	\$ 45,83	\$ 33,33	\$ 61,33	\$ 22,92	1	\$ 713,41	\$ 8.560,90	\$ 8.579,73	\$ 9.150,81
Cajero	\$ 410,00	\$ 34,15	\$ 34,17	\$ 33,33	\$ 45,72	\$ 17,08	1	\$ 540,30	\$ 6.483,58	\$ 6.497,84	\$ 6.908,58
Bodeguero	\$ 410,00	\$ 34,15	\$ 34,17	\$ 33,33	\$ 45,72	\$ 17,08	1	\$ 540,30	\$ 6.483,58	\$ 6.497,84	\$ 6.923,78
Total								\$ 1.794,01	\$ 21.528,06	\$ 21.575,42	\$ 22.983,17

Nota. La tabla # 33 presenta la nomina del personal.

Tabla 34*Gastos Fijos*

Detalle de egresos	Cant.	Precio Unit.	Total, Anual	Primer Año
Nómina de personal				\$ 21.575,42
Deprec. activos tangibles				\$ 375,33
Amort. activos intangibles				\$ 1.300,00
Facturación servicios prof.	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.607,92
Consumo Servicios Básicos	12	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 721,58
Internet	12	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 360,79
Insumos de Limpieza	12	\$ 5,25	\$ 63,00	\$ 63,14
Papelería para oficina adm.	12	\$ 3,50	\$ 42,00	\$ 42,09
Cuñas Publicitarias (Radio)	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,11
Publicidad pagada en redes	1	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,09
Balla Publicitaria	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,44
Total, de gastos fijos				\$ 28.336,92

Nota. La tabla # 34 presenta los gastos fijos incurridos.

Tabla 35*Costos Fijos*

Detalle de egresos	Cant.	Precio Unit.	Total	1	2	3	
Repuestos para Moto	2	\$ 3.750,00	\$ 45.000,00	\$ 45.099,00	\$ 45.198,22	\$ 45.297,65	\$ 45.397,31
Total, de costos fijos				\$ 45.099,00	\$ 45.198,22	\$ 45.297,65	\$ 45.397,31

Nota. La tabla # 35 presenta los costos fijos.

Tabla 36*Costos Variables*

Detalle	Cant. Uso	Costo Unit.	Medida	0		1		2		3		4	
				Costo por uso	Costo V. Unit.	Costo V. Total							
Costos por logística	1,00	\$ 0,05	Kilos	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 317,78	\$ 0,05	\$ 318,61	\$ 0,05	\$ 319,45	\$ 0,05	\$ 320,28	\$ 321,03
Total de Costos Variables				\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 317,78		\$ 318,61		\$ 319,45		\$ 320,28	\$ 321,03

Nota. La tabla # 36 presenta los costos variables

Tabla 37*Resumen de Costos y Gastos Anuales*

Detalle de Egresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos Fijos (Adm y Ventas)	\$ 28.336,92	\$ 29.755,86	\$ 29.817,64	\$ 29.881,23
Costos Fijos (Operativo)	\$ 45.099,00	\$ 45.198,22	\$ 45.297,65	\$ 45.397,31
Costos Variables (Operativo)	\$ 317,78	\$ 318,61	\$ 319,45	\$ 320,28
Total	\$ 73.753,70	\$ 75.272,69	\$ 75.434,74	\$ 75.598,82

Nota. La tabla # 37 presenta el resumen de costos y gastos anuales.

Tabla 38*Costo de Venta*

Detalle de Costos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos Fijos	\$ 45.099,00	\$ 45.198,22	\$ 45.297,65	\$ 45.397,31	\$ 45.497,18
Costos Operativos Variables	\$ 317,78	\$ 318,61	\$ 319,45	\$ 320,28	\$ 321,12
Total, Costo de venta	\$ 45.416,78	\$ 45.516,83	\$ 45.617,10	\$ 45.717,59	\$ 45.818,30

Nota. La tabla # 38 presenta los costos de ventas.

6.3.3. Plan de Financiamiento

Para poner en marcha el plan de inversión se detalla la forma de financiamiento en la siguiente estructura:

Tabla 39

Estructura para Financiamiento

Plan de Financiamiento (Inversión)	100%	\$ 8.480,00
Financiamiento externo	60%	\$ 5.088,00
Financiamiento interno / propio	40%	\$ 3.392,00

Nota. La tabla # 39 presenta la estructura financiera.

Para el financiamiento externo, se estima realizar el crédito en una de las instituciones con intereses más bajos del mercado siendo recomendable y óptimo para este negocio. Por lo tanto, se detalla a continuación la respectiva información del crédito:

Tabla 40

Detalles del Financiamiento Externo

Entidad Financiera:	Institución: BanEcuador
Monto de Financiamiento	\$ 5.088,00
Interés anual bancario	11,00%
Plazo anual del financiamiento	5 años
Plazo mensual de cuotas	60 meses
Interés mensual por pagar	0,92%
Cuota Mensual Fija	110,63

Nota. La tabla # 40 presenta los detalles del financiamiento externo.

Tabla 41*Tabla de Amortización*

Mes	Saldo Actual	Pago por Capital	Pago por Interés	Cuota mensual
	\$ 5.088,00	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 5.024,01	\$ 63,99	\$ 46,64	\$ 110,63
2	\$ 4.959,44	\$ 64,57	\$ 46,05	\$ 110,63
3	\$ 4.894,28	\$ 65,16	\$ 45,46	\$ 110,63
4	\$ 4.828,52	\$ 65,76	\$ 44,86	\$ 110,63
5	\$ 4.762,15	\$ 66,36	\$ 44,26	\$ 110,63
6	\$ 4.695,18	\$ 66,97	\$ 43,65	\$ 110,63
7	\$ 4.627,59	\$ 67,59	\$ 43,04	\$ 110,63
8	\$ 4.559,39	\$ 68,21	\$ 42,42	\$ 110,63
9	\$ 4.490,56	\$ 68,83	\$ 41,79	\$ 110,63
10	\$ 4.421,10	\$ 69,46	\$ 41,16	\$ 110,63
11	\$ 4.351,00	\$ 70,10	\$ 40,53	\$ 110,63
12	\$ 4.280,26	\$ 70,74	\$ 39,88	\$ 110,63
13	\$ 4.208,87	\$ 71,39	\$ 39,24	\$ 110,63
14	\$ 4.136,82	\$ 72,04	\$ 38,58	\$ 110,63
15	\$ 4.064,12	\$ 72,70	\$ 37,92	\$ 110,63
16	\$ 3.990,75	\$ 73,37	\$ 37,25	\$ 110,63
17	\$ 3.916,70	\$ 74,04	\$ 36,58	\$ 110,63
18	\$ 3.841,98	\$ 74,72	\$ 35,90	\$ 110,63
19	\$ 3.766,57	\$ 75,41	\$ 35,22	\$ 110,63
20	\$ 3.690,47	\$ 76,10	\$ 34,53	\$ 110,63
21	\$ 3.613,68	\$ 76,80	\$ 33,83	\$ 110,63
22	\$ 3.536,18	\$ 77,50	\$ 33,13	\$ 110,63
23	\$ 3.457,97	\$ 78,21	\$ 32,41	\$ 110,63
24	\$ 3.379,04	\$ 78,93	\$ 31,70	\$ 110,63
25	\$ 3.299,39	\$ 79,65	\$ 30,97	\$ 110,63
26	\$ 3.219,01	\$ 80,38	\$ 30,24	\$ 110,63
27	\$ 3.137,89	\$ 81,12	\$ 29,51	\$ 110,63
28	\$ 3.056,03	\$ 81,86	\$ 28,76	\$ 110,63
29	\$ 2.973,42	\$ 82,61	\$ 28,01	\$ 110,63
30	\$ 2.890,05	\$ 83,37	\$ 27,26	\$ 110,63
31	\$ 2.805,91	\$ 84,13	\$ 26,49	\$ 110,63
32	\$ 2.721,01	\$ 84,90	\$ 25,72	\$ 110,63
33	\$ 2.635,33	\$ 85,68	\$ 24,94	\$ 110,63
34	\$ 2.548,86	\$ 86,47	\$ 24,16	\$ 110,63
35	\$ 2.461,60	\$ 87,26	\$ 23,36	\$ 110,63
36	\$ 2.373,54	\$ 88,06	\$ 22,56	\$ 110,63
37	\$ 2.284,67	\$ 88,87	\$ 21,76	\$ 110,63
38	\$ 2.194,99	\$ 89,68	\$ 20,94	\$ 110,63
39	\$ 2.104,48	\$ 90,50	\$ 20,12	\$ 110,63

40	\$ 2.013,15	\$ 91,33	\$ 19,29	\$ 110,63
41	\$ 1.920,98	\$ 92,17	\$ 18,45	\$ 110,63
42	\$ 1.827,96	\$ 93,02	\$ 17,61	\$ 110,63
43	\$ 1.734,09	\$ 93,87	\$ 16,76	\$ 110,63
44	\$ 1.639,36	\$ 94,73	\$ 15,90	\$ 110,63
45	\$ 1.543,76	\$ 95,60	\$ 15,03	\$ 110,63
46	\$ 1.447,29	\$ 96,47	\$ 14,15	\$ 110,63
47	\$ 1.349,93	\$ 97,36	\$ 13,27	\$ 110,63
48	\$ 1.251,68	\$ 98,25	\$ 12,37	\$ 110,63
49	\$ 1.152,53	\$ 99,15	\$ 11,47	\$ 110,63
50	\$ 1.052,47	\$ 100,06	\$ 10,56	\$ 110,63
51	\$ 951,49	\$ 100,98	\$ 9,65	\$ 110,63
52	\$ 849,59	\$ 101,90	\$ 8,72	\$ 110,63
53	\$ 746,75	\$ 102,84	\$ 7,79	\$ 110,63
54	\$ 642,97	\$ 103,78	\$ 6,85	\$ 110,63
55	\$ 538,24	\$ 104,73	\$ 5,89	\$ 110,63
56	\$ 432,54	\$ 105,69	\$ 4,93	\$ 110,63
57	\$ 325,88	\$ 106,66	\$ 3,96	\$ 110,63
58	\$ 218,25	\$ 107,64	\$ 2,99	\$ 110,63
59	\$ 109,62	\$ 108,62	\$ 2,00	\$ 110,63
60	\$ 0,00	\$ 109,62	\$ 1,00	\$ 110,63

Nota. La tabla # 41 presenta la tabla de amortización de valores.

Al finalizar cada periodo el negocio tendrá los siguientes gastos financieros por el pago de interés y el desembolso del monto de crédito:

Tabla 42

Resumen de Amortización

Detalle Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egreso por intereses	\$ 519,76	\$ 426,29	\$ 322,00	\$ 205,65	\$ 75,83
Egreso por capital/monto	\$ 807,74	\$ 901,22	\$ 1.005,50	\$ 1.121,86	\$ 1.251,68
Total, Amortización	\$ 1.327,51				

Nota. La tabla # 42 presenta el resumen de la amortización.

CAPITULO VII

7. Modelo de Ingresos y Utilidades

7.1. Ingresos

7.1.1. Proyección de Ventas

Para el cálculo y proyección de ventas como de ingresos se considera la tasa de crecimiento que año a año se ve reflejado en la variación del PIB nacional, para obtener la tasa de crecimiento de los 5 periodos de proyecciones primero se obtiene la información del PIB nacional, siendo datos históricos para en base a ello realizar el cálculo y proyectar el PIB del 2022 al 2026. La respectiva información se detalla a continuación en la tabla:

Tabla 43

Tasa de Crecimiento del PIB

Año	PIB Nacional (millones de \$)	Tasa de Crecimiento del PIB
2015	\$99.290,38	
2016	\$99.938,00	
2017	\$104.296,00	
2018	\$107.562,00	
2019	\$107.436,00	
2020	\$96.677,00	
2021	\$100.816,00	
2022	\$102.458,61*	1,63%
2023	\$102.501,28*	0,04%
2024	\$102.543,95*	0,04%
2025	\$102.586,63*	0,04%
2026	\$102.629,30*	0,04%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Nota. La tabla # 43 presenta la tasa de crecimiento del PIB.

A continuación, detallan los antecedentes de ventas en las siguientes tablas:

Tabla 44*Antecedentes de Ventas Año 0*

Año Actual		Ingresos Promedio (dólares)			Ventas Promedio (Cantidades)		
Productos Estrella	PVP	Diario	Mensual	Ingreso anual	Diarias	Mensual	Anual
Aceites Lubricantes	\$7,70	\$61,60	\$1.601,60	\$19.219,20	8	208	2.496
Neumáticos	\$38,00	\$76,00	\$1.976,00	\$23.712,00	2	52	624
Sistema de Freno	\$8,50	\$42,50	\$1.105,00	\$13.260,00	5	130	1.560
Rodamientos	\$17,50	\$35,00	\$910,00	\$10.920,00	2	52	624
Piezas del Motor	\$14,00	\$42,00	\$1.092,00	\$13.104,00	3	78	936
Ingresos		\$257,10	\$6.684,60	\$80.215,20	20	520	6.240
Totales							

Nota. La tabla # 44 presenta los antecedentes de ventas del año 0.

Tabla 45*Proyección de Ventas 1*

AÑO 1							
Tasa de Crecimiento	Detalle de Productos	PVP	Demanda Local	Venta Mensual	Ingreso Mensual	Venta Anual	Ingreso Anual
1,63%	Aceites Lubricantes	\$7,70	2.537	211	\$1.627,70	2.537	\$19.532,34
	Neumáticos	\$38,00	634	53	\$2.008,20	634	\$24.098,34
	Sistema de Freno	\$8,50	1.585	132	\$1.123,00	1.585	\$13.476,05
	Rodamientos	\$17,50	634	53	\$924,83	634	\$11.097,92
	Piezas del Motor	\$14,00	951	79	\$1.109,79	951	\$13.317,50
Ingresos Totales				528	\$6.793,51	6.342	\$81.522,15

Nota. La tabla # 45 presenta los antecedentes de ventas del año 1.

Tabla 46*Proyección de Ventas 2*

AÑO 2							
Tasa de Crecimiento	Detalle de Productos	PVP	Demanda Local	Venta Mensual	Ingreso Mensual	Venta Anual	Ingreso Anual
0,04%	Aceites Lubricantes	\$7,75	2.538	211	\$1.638,95	2.538	\$19.667,36
	Neumáticos	\$38,05	634	53	\$2.011,68	634	\$24.140,10
	Sistema de Freno	\$8,55	1.586	132	\$1.130,08	1.586	\$13.560,96
	Rodamientos	\$17,55	634	53	\$927,86	634	\$11.134,26
	Piezas del Motor	\$14,05	952	79	\$1.114,22	952	\$13.370,63
Ingresos Totales				529	\$6.822,78	6.344	\$81.873,32

Nota. La tabla # 46 presenta los antecedentes de ventas del año 2.

Tabla 47*Proyección de Ventas 3*

AÑO 3							
Tasa de Crecimiento	Detalle de Productos	PVP	Demanda Local	Venta Mensual	Ingreso Mensual	Venta Anual	Ingreso Anual
0,04%	Aceites Lubricantes	\$7,80	2.539	212	\$1.650,21	2.539	\$19.802,49
	Neumáticos	\$38,10	635	53	\$2.015,16	635	\$24.181,89
	Sistema de Freno	\$8,60	1.587	132	\$1.137,16	1.587	\$13.645,95
	Rodamientos	\$17,60	635	53	\$930,89	635	\$11.170,63
	Piezas del Motor	\$14,10	952	79	\$1.118,65	952	\$13.423,80
Ingresos Totales				529	\$6.852,06	6.347	\$82.224,76

Nota. La tabla # 47 presenta los antecedentes de ventas del año 3.

Tabla 48*Proyección de Ventas 4*

AÑO 4							
Tasa de Crecimiento	Detalle de Productos	PVP	Demanda Local	Venta Mensual	Ingreso Mensual	Venta Anual	Ingreso Anual
0,04%	Aceites Lubricantes	\$7,85	2.540	212	\$1.661,48	2.540	\$19.937,72
	Neumáticos	\$38,15	635	53	\$2.018,64	635	\$24.223,70
	Sistema de Freno	\$8,65	1.587	132	\$1.144,25	1.587	\$13.730,99
	Rodamientos	\$17,65	635	53	\$933,92	635	\$11.207,03
	Piezas del Motor	\$14,15	952	79	\$1.123,08	952	\$13.477,01
	Ingresos Totales			529	\$6.881,37	6.350	\$82.576,45

Nota. La tabla # 48 presenta los antecedentes de ventas del año 4

Tabla 49*Proyección de Ventas 5*

AÑO 5							
Tasa de Crecimiento	Detalle de Productos	PVP	Demanda Local	Venta Mensual	Ingreso Mensual	Venta Anual	Ingreso Anual
0,04%	Aceites Lubricantes	\$7,90	2.541	212	\$1.672,75	2.541	\$20.073,06
	Neumáticos	\$38,20	635	53	\$2.022,13	635	\$24.265,53
	Sistema de Freno	\$8,70	1.588	132	\$1.151,34	1.588	\$13.816,11
	Rodamientos	\$17,70	635	53	\$936,95	635	\$11.243,45
	Piezas del Motor	\$14,20	953	79	\$1.127,52	953	\$13.530,26
	Ingresos Totales			529	\$6.910,70	6.352	\$82.928,42

Nota. La tabla # 49 presenta los antecedentes de ventas del año 5

Tabla 50*Resumen de Proyección de Ventas*

Detalle de Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceites Lubricantes	2.537	2.538	2.539	2.540	2.541
Neumáticos	634	634	635	635	635
Sistema de Freno	1.585	1.586	1.587	1.587	1.588
Rodamientos	634	634	635	635	635
Piezas del Motor	951	952	952	952	953
Total	6.342	6.344	6.347	6.350	6.352

Nota. La tabla # 50 presenta el resumen de la proyección de ventas.

7.1.2. Proyección de Ingresos**Tabla 51***Resumen de Proyección de Ingresos*

Detalle de Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceites Lubricantes	\$ 19.532,34	\$ 19.667,36	\$ 19.802,49	\$ 19.937,72	\$ 20.073,06
Neumáticos	\$ 24.098,34	\$ 24.140,10	\$ 24.181,89	\$ 24.223,70	\$ 24.265,53
Sistema de Freno	\$ 13.476,05	\$ 13.560,96	\$ 13.645,95	\$ 13.730,99	\$ 13.816,11
Rodamientos	\$ 11.097,92	\$ 11.134,26	\$ 11.170,63	\$ 11.207,03	\$ 11.243,45
Piezas del Motor	\$ 13.317,50	\$ 13.370,63	\$ 13.423,80	\$ 13.477,01	\$ 13.530,26
Total	\$ 81.522,15	\$ 81.873,32	\$ 82.224,76	\$ 82.576,45	\$ 82.928,42

Nota. La tabla # 51 presenta el resumen de la proyección de ingresos.

7.2. Utilidades

7.2.1. Flujo de Caja Proyectado

Tabla 52

Flujo de Caja

Ingresos y Egresos Operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial (Utilidad Neta)	\$ 14.820,00	\$ 4.805,88	\$ 4.093,59	\$ 4.288,29	\$ 4.489,83	\$ 4.701,34
Depreciación de Activos		\$ 375,33	\$ 375,33	\$ 375,33	\$ 377,01	\$ 377,01
Amortización de Activos		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
15% Participación de Trabajadores		\$ 1.087,30	\$ (161,15)	\$ 44,05	\$ 45,60	\$ 47,85
22% Impuesto a la Renta		\$ 1.355,51	\$ (200,90)	\$ 54,92	\$ 56,84	\$ 59,66
Total, Flujo Operativo	\$ 14.820,00	\$ 8.924,03	\$ 5.406,87	\$ 6.062,60	\$ 6.269,28	\$ 6.485,86
Egresos						
Adquisición de Activos Fijos	\$ (8.480,00)			\$ (765,03)		
Total, Flujo de Inversión	\$ (8.480,00)	\$ -	\$ -	\$ (765,03)	\$ -	\$ -
Financiamiento						
Pago de préstamo externo	\$ 5.088,00	\$ (807,74)	\$ (901,22)	\$ (1.005,50)	\$ (1.121,86)	\$ (1.251,68)
Desembolso accionario (recompra)	\$ 3.392,00	\$ (678,40)	\$ (678,40)	\$ (678,40)	\$ (678,40)	\$ (678,40)
Pago de dividendos (socios, / accionistas)		\$ (1.201,47)	\$ (1.023,40)	\$ (1.072,07)	\$ (1.122,46)	\$ (1.175,33)
Total, Flujo Financiero	\$ 8.480,00	\$ (2.687,61)	\$ (2.603,01)	\$ (2.755,98)	\$ (2.922,72)	\$ (3.105,41)
Saldo Flujo de Caja	\$ 14.820,00	\$ 6.236,41	\$ 2.803,85	\$ 2.541,59	\$ 3.346,56	\$ 3.380,44

Nota. La tabla # 52 presenta el flujo de caja proyectado.

7.2.2. Estado de Resultados Proyectados

Tabla 53

Estado de Resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 81.522,15	\$ 81.873,32	\$ 82.224,76	\$ 82.576,45	\$ 82.928,42
Costos de venta	\$ 45.416,78	\$ 45.516,83	\$ 45.617,10	\$ 45.717,59	\$ 45.818,30
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 36.105,37	\$ 36.356,49	\$ 36.607,66	\$ 36.858,86	\$ 37.110,11
Gastos administrativos y ventas	\$ 28.336,92	\$ 29.755,86	\$ 29.817,64	\$ 29.881,23	\$ 29.943,28
Gastos financieros (Interés bancario)	\$ 519,76	\$ 426,29	\$ 322,00	\$ 205,65	\$ 75,83
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 7.248,69	\$ 6.174,34	\$ 6.468,02	\$ 6.771,99	\$ 7.091,01
15% participación a trabajadores	\$ 1.087,30	\$ 926,15	\$ 970,20	\$ 1.015,80	\$ 1.063,65
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$ 6.161,39	\$ 5.248,19	\$ 5.497,81	\$ 5.756,19	\$ 6.027,36
22% Impuesto a la Renta	\$ 1.355,51	\$ 1.154,60	\$ 1.209,52	\$ 1.266,36	\$ 1.326,02
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.805,88	\$ 4.093,59	\$ 4.288,29	\$ 4.489,83	\$ 4.701,34
25% Pago de dividendos (socios)	\$ 1.201,47	\$ 1.023,40	\$ 1.072,07	\$ 1.122,46	\$ 1.175,33
Utilidad Retenida del Negocio	\$ 3.604,41	\$ 3.070,19	\$ 3.216,22	\$ 3.367,37	\$ 3.526,00

Nota. La tabla # 53 presenta el estado de resultados proyectado.

7.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado

Tabla 54 Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
<i>Activos Corrientes</i>						
Caja	\$ 14.820,00	\$ 21.056,41	\$ 23.860,26	\$ 26.401,86	\$ 29.748,42	\$ 33.128,86
Inventario de Mercancía	\$ 11.325,00	\$ 11.325,00	\$ 11.325,00	\$ 11.325,00	\$ 11.325,00	\$ 11.325,00
<i>Activos Fijos; Propiedad, Planta y Equipos</i>						
Eq. de computo	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 506,67	\$ 253,33	\$ 765,03	\$ 510,02
Dep. Acum. Eq. De computo		-\$ 253,33	-\$ 253,33	-\$ 253,33	-\$ 255,01	-\$ 255,01
Muebles y Enseres	\$ 1.220,00	\$ 1.220,00	\$ 1.098,00	\$ 976,00	\$ 854,00	\$ 732,00
Dep. Acum. de Muebles y Enseres		-\$ 122,00	-\$ 122,00	-\$ 122,00	-\$ 122,00	-\$ 122,00
Intangibles	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 5.200,00	\$ 3.900,00	\$ 2.600,00	\$ 1.300,00
Amort. Acum. De Intangibles		-\$ 1.300,00	-\$ 1.300,00	-\$ 1.300,00	-\$ 1.300,00	-\$ 1.300,00
Total Activos	\$ 34.625,00	\$ 39.186,08	\$ 40.314,60	\$ 41.180,86	\$ 43.615,44	\$ 45.318,87
Pasivos						
<i>Pasivos a Corto Plazo <1</i>						
Préstamo a corto plazo	\$ 807,74	\$ 901,22	\$ 1.005,50	\$ 1.121,86	\$ 1.251,68	\$ 0,00
Participación trabajadores		\$ 1.087,30	\$ 926,15	\$ 970,20	\$ 1.015,80	\$ 1.063,65
Impuesto a la Renta		\$ 1.355,51	\$ 1.154,60	\$ 1.209,52	\$ 1.266,36	\$ 1.326,02
<i>Pasivos a Largo Plazo >1</i>						
Préstamo a largo plazo	\$ 4.280,26	\$ 3.379,04	\$ 2.373,54	\$ 1.251,68	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Pasivos	\$ 5.088,00	\$ 6.723,07	\$ 5.459,79	\$ 4.553,26	\$ 3.533,84	\$ 2.389,67
Patrimonio						
Capital social (accionario)	\$ 3.392,00	\$ 2.713,60	\$ 2.035,20	\$ 1.356,80	\$ 678,40	\$ 0,00
Capital propio	\$ 26.145,00	\$ 26.145,00	\$ 26.145,00	\$ 26.145,00	\$ 26.145,00	\$ 26.145,00
Utilidad del ejercicio		\$ 4.805,88	\$ 4.093,59	\$ 4.288,29	\$ 4.489,83	\$ 4.701,34
Pago de utilidades		-\$ 1.201,47	-\$ 1.023,40	-\$ 1.072,07	-\$ 1.122,46	-\$ 1.175,33
Ganancias retenidas			\$ 3.604,41	\$ 6.674,60	\$ 9.890,82	\$ 13.258,20
Total Patrimonio	\$ 29.537,00	\$ 32.463,01	\$ 34.854,80	\$ 37.392,62	\$ 40.081,60	\$ 42.929,20
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 34.625,00	\$ 39.186,08	\$ 40.314,60	\$ 41.945,88	\$ 43.615,44	\$ 45.318,87

Nota. La tabla # 54 presenta el estado de situación financiera proyectado.

7.3. Evaluación Financiera

Para el desarrollo correspondiente de la evaluación financiera y determinar si es factible la propuesta de este modelo de negocio plasmado en el presente documento se debe obtener cierta información fundamental para los respectivos cálculos de la evaluación, dicha información se detallará a continuación:

7.3.1. Flujo de Fondos

Con los flujos netos anuales calculados previamente en el flujo de caja se procede a actualizar los valores de ingresos y egresos, considerando el valor de la inversión inicial por lo tanto se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 55

Resumen de Flujo

0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	Flujo Caja				
-\$8.480,00	\$6.236,41	\$2.803,85	\$2.541,59	\$3.346,56	\$3.380,44
-\$8.480,00	\$2.243,59	\$560,26	\$3.101,86	\$6.448,42	\$9.828,86

Nota. La tabla # 55 presenta el resumen del flujo de caja.

7.3.2. WAAC

El Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), conocido por sus siglas en inglés como WAAC o “costo de oportunidad” la tasa obtenida sirve para medir si el negocio es rentable el cual es aplicada en el cálculo del VAN, para obtener el WAAC se aplica la siguiente fórmula:

Figura 11 *Fórmula para Costo Promedio Capital Ponderado*

$$WACC = K_e E/(E+D) + K_d (1-T) D/(E+D)$$

Nota. La figura 11 presenta la fórmula para calcular el costo promedio ponderado.

A continuación, se especifica el significado de cada una de sus siglas para posteriormente ser reemplazadas con los valores pertinentes:

Tabla 56

Datos para el CPPC (WAAC)

Ke	Coste de los Fondos Propios
E	Fondos Propios
D	Deuda Financiera
Kd	Coste de la Deuda Financiera
T	Tasa impositiva

Nota. La tabla # 56 presenta datos para el calculo WAAC.

Tabla 57

Costo Promedio Capital Ponderado

Ke	7%
E	\$ 3.392,00
D	\$ 5.088,00
Kd	11,00%
T	33,70%
WAAC (CPPC) =	7,18%

Nota. La tabla # 57 presenta el costo promedio capital ponderado.

7.3.3. Indicadores Financieros

7.3.3.1. VAN

Con los valores del flujo neto se procede al cálculo del Valor Actual Neto, este indicador sirve para determinar si el modelo de negocio desarrollado es viable, una vez aplicada la formula en Excel con sus respectivos valores del flujo y la tasa del WAAC se obtiene un VAN de \$6.771,20. Por lo tanto, al ser un resultado mayor a 0 se determina que el modelo de negocio es rentable.

7.3.3.2. TIR.

Para el cálculo de este indicador financiero se toma en consideración los resultados del flujo neto, siendo así que, de los valores de; financiamiento y los periodos de flujo neto se obtiene un resultado como TIR de 38,61%. Determinando que, el presente modelo de negocio además de ser viable es rentable debido a que el resultado obtenido es mayor a 0, por lo tanto, se recomienda su ejecución al ser beneficioso para las partes.

7.3.4. *Periodo de Recuperación de la Inversión.*

Para determinar en qué tiempo se recupera el valor de la inversión se procede a aplicar la siguiente formula:

PRI= Número de Años de recuperación + ultimo flujo de Recuperación. / Primer flujo después de recuperación.

Para el reemplazo de la formula con los valores correspondientes se procede a actualizar los valores del flujo de caja o de efectivo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 58

Flujos Netos Actualizados

0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	Flujo Caja				
-\$8.480,00	\$6.236,41	\$2.803,85	\$2.541,59	\$3.346,56	\$3.380,44
-\$8.480,00	\$2.243,59	\$560,26	\$3.101,86	\$6.448,42	\$9.828,86

Nota. La tabla # 58 presenta los flujos netos actualizados.

Tabla 59*Periodo de Recuperación de la Inversión*

# Años de recuperación de la Inv.	1 año
Último Flujo de Recuperación	\$2.243,59
Primer flujo después de recuperación	\$2.803,85
Periodo de Recuperación de Inversión	1,8001807

Nota. La tabla # 59 presenta el periodo de recuperación estimado de la inversión.

El periodo de recuperación de la inversión es de 1 año 9 meses con 18 días.

7.3.5. Relación Beneficio/Costo (RBC).

Para conocer los beneficios que se obtiene con este modelo de negocio es necesario aplicar la fórmula siendo; los ingresos actualizados para los egresos actualizados y para determinar si el proyecto cuenta con beneficios su resultado debe ser mayor que 1, ya que si el RBC es menor a 1 se interpreta que los ingresos no cubren los egresos y que por lo tanto no se generan beneficios, mientras que si el resultado es igual a 1, quiere decir que, los ingresos obtenidos solo cubren los egresos más no generan beneficio alguno. Por lo tanto, se procede a determinar la RBC:

Tabla 60*Relación Beneficio/Costo*

Relación Beneficio/Costo	
Ingresos Actuales	\$ 15.251,20
/Egresos Actuales	\$ 8.480,00
R (B/C)	\$1,80

Nota. La tabla # 60 presenta la relación costo beneficio.

Al obtener por resultado la RBC de \$1,80 esto quiere decir que por cada dólar invertido se generan 0,80 ctvs. De beneficio. Por lo tanto, el modelo de negocio puede ser considerado ya que los beneficios son mayores a los costos.

7.4. Análisis de Riesgo

7.4.1. Punto de Equilibrio

Determinar el punto de equilibrio es de gran utilidad para los negocios, lo que permite saber cuánto deben vender o de cuánto deben ser los ingresos para cubrir tranquilamente con todos los egresos sin generar pérdidas en sus estados financieros.

El punto de equilibrio se trata de igualar los ingresos anuales con los gastos y costos anuales para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

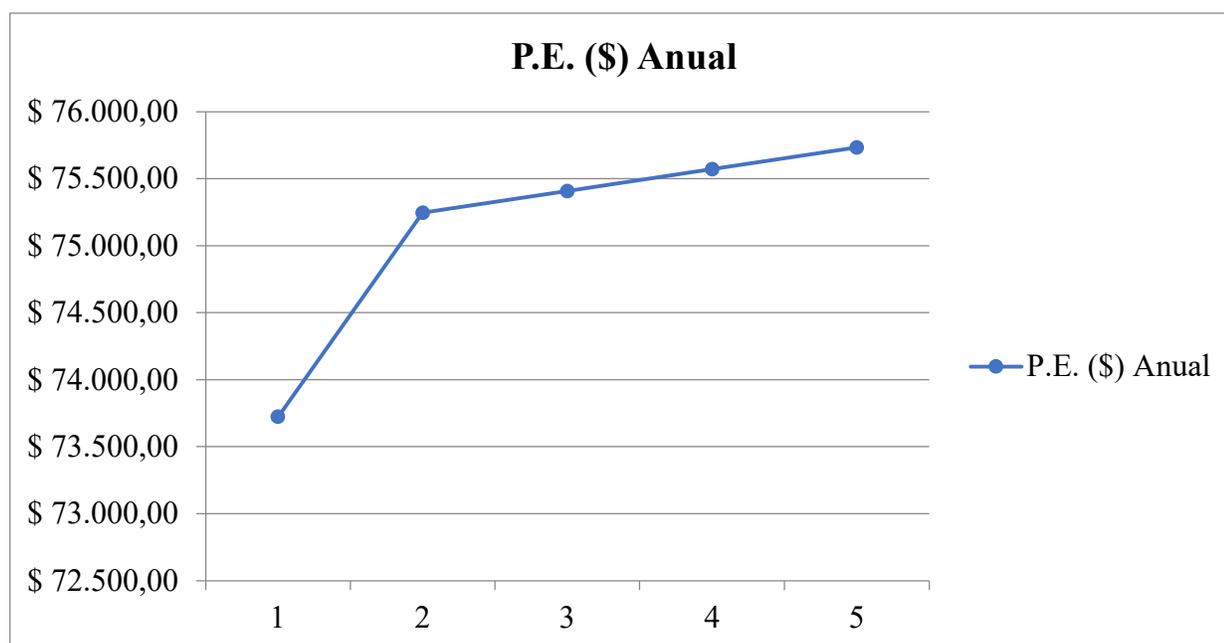
$$P.E. \$ = \text{Costos Fijos} + \text{Gastos Fijos} / (1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ingresos Totales}))$$
 Se detallan los valores y los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 61

Punto de Equilibrio Anual en dólares

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	\$ 28.336,92	\$ 29.755,86	\$ 29.817,64	\$ 29.881,23	\$ 29.943,28
Costos Operativos Fijos	\$ 45.099,00	\$ 45.198,22	\$ 45.297,65	\$ 45.397,31	\$ 45.497,18
Costos Operat. Variables	\$ 317,78	\$ 318,61	\$ 319,45	\$ 320,28	\$ 321,12
Ingresos por Ventas	\$ 81.522,15	\$ 81.873,32	\$ 82.224,76	\$ 82.576,45	\$ 82.928,42
P.E. (\$)	\$ 73.723,30	\$ 75.246,90	\$ 75.408,26	\$ 75.571,65	\$ 75.733,72

Nota. La tabla # 61 presenta el punto de equilibrio anual en dólares.

Figura 12*Punto de Equilibrio*

La figura 12 presenta gráficamente el punto de equilibrio anual.

Una vez obtenido el punto de equilibrio anual se procede a dividirlo para 12 meses y así determinar el punto de equilibrio mensual:

Tabla 62*Punto de Equilibrio Mensual en dólares*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P.E. (\$) Mensual	\$ 6.143,61	\$ 6.270,58	\$ 6.284,02	\$ 6.297,64	\$ 6.311,14

Nota. La tabla # 62 presenta el punto de equilibrio mensual en dólares.

Para determinar el Punto de Equilibrio en cantidades o el volumen de ventas que deben cumplir para no generar pérdidas se aplica la siguiente fórmula:

$$PE\ Q = \frac{\text{Costos Fijos} + \text{Gastos Fijos}}{((\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Variables}) / \text{Proyección de Ventas})}$$

Obteniendo los resultados del punto de equilibrio en cantidades anuales en la siguiente tabla:

Tabla 63*Punto de Equilibrio Anual en Cantidades*

Producto	Q Año 1	Q Año 2	Q Año 3	Q Año 4	Q Año 5
Aceites Lubricantes	2.294	2.332	2.328	2.324	2.320
Neumáticos	573	583	582	581	580
Sistema de Freno	1.434	1.458	1.455	1.453	1.450
Rodamientos	573	583	582	581	580
Piezas del Motor	860	875	873	872	870
P.E. (Q) Anual	5.735	5.831	5.821	5.811	5.801

Nota. La tabla # 63 presenta el punto de equilibrio anual en cantidades.

Así también, se procede al cálculo de las cantidades mensuales mismas que se detallan a continuación:

Tabla 64*Punto de Equilibrio Mensual en Cantidades*

Categoría de productos	Q mensuales Año 1
Aceites Lubricantes	191
Neumáticos	48
Sistema de Freno	119
Rodamientos	48
Piezas del Motor	72
P.E. (Q)	478

Nota. La tabla # 64 presenta el punto de equilibrio mensual en cantidades.

Finalmente se hace un resumen del punto de equilibrio del año 1 con relación a cantidades y dólares, especificando cuantas ventas deben realizarse de los repuestos para obtener dichos ingresos. Detalle a continuación:

Tabla 65*Punto de Equilibrio – Año 1*

Categoría de productos	Cant.	PVP	Ingresos \$
Aceites Lubricantes	2.294	\$7,7	\$17.663,77
Neumáticos	573	\$38	\$21.792,96
Sistema de Freno	1.434	\$8,5	\$12.186,85
Rodamientos	573	\$18	\$10.036,23
Piezas del Motor	860	\$14	\$12.043,48
P.E. (Q) Anual	5.735		\$73.723,30

Nota. La tabla # 65 presenta el punto de equilibrio del año 1.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El presente proyecto de modelo de negocio hacer aplicado en el comercial Champions, ubicado en el cantón El Carmen determina que es factible considerando los factores estudiados y desarrollados por medio del modelo canvas, demostrando optimizar los recursos siendo favorable para el comercial.
- Con el respectivo análisis de la gestión empresarial que mantenía el comercial Champions se determina que en el transcurso de los años de funcionamiento en el mercado se encuentra estructuralmente una debilidad, al carecer de factores como; misión, visión, manual de funciones, además de no generar estados financieros de manera adecuada.
- Una vez analizada la situación actual de la empresa, se propone diseñar el modelo de negocio aplicarse en el comercial Champions, consolidarse en el mercado ratificando su vigencia en el mismo, modernizando los servicios por medio de factores tecnológicos orientados a la adquisición y venta de los productos, optimizando tiempo y recursos, también detallando funciones y tareas específicas para los diferentes cargos y el trabajo se realice de manera eficiente.
- Se determina utilizar canal de distribución directa, que es importante para mantenerse siempre pendiente de las necesidades de los clientes, mejorando la rentabilidad y posterior a esto la puesta en marcha del modelo de negocio que para el primer año será de \$81.522,15 y una utilidad neta del ejercicio de \$4.805,88.
- Se determina que la evaluación financiera del modelo de negocio es viable puesto que el valor actual neto es positivo, lo que muestra como resultado el VAN=

\$6.771,20 como también la siguiente tasa de retorno TIR=38,61%. por este motivo, al obtener resultados favorables en ambos indicadores se concluye que el modelo de negocio es viable financieramente

Recomendaciones

- Se recomienda la ejecución y puesta en marcha del modelo de negocio desarrollado en el presente proyecto, con su respectiva propuesta de valor e implantación de estrategias y mejoras propuestas para el comercial Champions.
- Se recomienda mantener en constante capacitaciones al personal del establecimiento, además la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, que optimicen recursos y tiempo, que permita conocer los movimientos económicos, financieros del comercial en cada periodo contable.
- Se recomienda control y seguimiento de las actividades internas propuestas, lo organizacional en cuanto a la tareas y actividades a realizar, las estrategias y objetivos planteados, lo económico financiero en cuanto a mantener los valores y proyecciones en el direccionamiento correcto y un buen funcionamiento.
- Disminuir los costos y gastos anuales de forma paulatina, en base a estrategias como son: realizar auditorias para determinar una situación económica con precisión, fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores y clientes.

9. Bibliografía

- Alvarado, M. (22 de Marzo de 2020). La venta de motocicletas crece en el Ecuador, como un resultado de la pandemia. *Revista Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/portafolio/la-venta-de-motocicletas-crece-en-el-ecuador-como-un-resultado-de-la-pandemia-BGVI227886>
- Auto Magazine . (11 de 12 de 2020). *Industria Auto Magazine*. Obtenido de <https://automagazine.ec/perspectivas-comerciales-2021-para-sector-de-las-motos-en-ecuador/>
- El Comercio. (02 de enero de 2018). Cuantos autos versus vehiculos circulan en cada provincia. *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/datos/motos-matriculadas-crecieron-ecuador-transporte.html>
- El Universo. (02 de Abril de 2021). Las apps de entrega de comida a domicilio que podemos usar en Ecuador. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/las-apps-de-entrega-de-comida-a-domicilio-que-podemos-usar-en-ecuador-nota/>
- Gobierno autonomo descentralizado. (04 de febrero de 2019). *Municipalidad del Carmen*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC]. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Osterwalder , A., Pigneur , Y., & Timothy , C. (2013). *Tu Modelo de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta. Obtenido de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

- Pedraza, R. (2015). Definición del modelo de negocio. En P. Rendón, *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa* (pág. 17). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/39387?page=17>
- Reglamento a ley de transporte terrestre transito y seguridad vial. (5 de Mayo de 2017). *correosdeecuador.gob.ec*. Obtenido de <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100004
- Sarmineto , A. E. (2017). *Canales de distribucion logisticos-comerciales*. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/70308>
- Toro, J. (2015). *Modelo de Negocio para la Creación de una Empresa*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México. Obtenido de https://www.academia.edu/34935882/Modelo_de_Negocio_para_la_Creacion_de_una_Empresa_Comercializadora_en_la_Zona_Metropolitana_de_Guadalajara?from=cover_page

ANEXOS

10. Anexos

Anexo 1. Plantilla de Entrevista a los ciudadanos de las distintas parroquias de la zona.

- 1. ¿cuál es su género?**
- 2. ¿Qué marca de moto tiene?**
- 3. ¿Cuál es el uso que le da a su motocicleta?**
- 4. ¿Cómo califica la atención al cliente en comerciales de repuestos para motos?**
- 5. ¿Considera importante la interacción por redes sociales con los clientes?**
- 6. ¿Conoce usted el comercial “Champions”?**
- 7. ¿Considera accesible los precios del comercial Champions en relación con la competencia?**

Anexo 2. Platilla de entrevista al jefe administrativo del comercial “Champions”

- 1. ¿Cuáles son las marcas de moto que más demandan repuestos?**
- 2. ¿Cuáles son las marcas de repuestos más vendidas?**
- 3. ¿Cuáles son los repuestos que generalmente tienen mayor demanda?**
- 4. ¿Considera que cuenta con el personal idóneo en su local?**
- 5. ¿Cuál es su diagnóstico del mercado motorizado en general?**

Anexo 3. Moto Repuestos Champions



Anexo 4. Personal Interno de Moto Repuestos Champions



Anexo 5. Modelo CANVAS



Nota: Obtenido de Guía modelo CANVAS.

https://www.uv.mx/personal/ermeneses/files/2019/08/Modelo_CANVAS.pdf