

1-1-2016

Plan de negocio : fabricación y distribución de chaquetas para venta local y exportación a Chile

Anamaria Saganome Castillo

Angie Milena Jiménez Guerrero

Marly Yineth Valderrama Sierra

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Saganome Castillo, A., Jiménez Guerrero, A. M., & Valderrama Sierra, M. Y. (2016). Plan de negocio : fabricación y distribución de chaquetas para venta local y exportación a Chile. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/305

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN DE NEGOCIO: FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CHAQUETAS PARA
VENTA LOCAL Y EXPORTACION A CHILE**

ANAMARIA SAGANOME CASTILLO - 63111074

ANGIE MILENA JIMENEZ GUERRERO - 63121150

MARLY YINETH VALDERRAMA SIERRA - 63121092

TUTOR:

JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

Msc Imprenditorialità e Strategia Aziendale

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

BOGOTÁ D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

1.	FUNDAMENTOS PLAN DE NEGOGIO	1
1.1	Justificación del plan de negocio	1
1.2	Ubicación y tamaño de la empresa.....	4
1.3	Misión de la empresa.....	4
1.4	Visión de la empresa	4
1.5	Objetivos del plan de negocio	5
2.	ESTUDIO DE MERCADO	5
2.1	Investigación de mercados	5
2.1.1	Justificación y antecedentes del proyecto	5
2.1.2	Análisis del sector	8
2.1.3	Análisis de mercado.....	12
2.1.4	Análisis de la competencia.....	14
2.2	Estrategias de mercado.....	18
2.2.1	Concepto del Producto.....	18
2.2.2	Estrategias de Distribución	19
2.2.3	Estrategias de Precio	20
2.2.4	Estrategias de Promoción.....	21
2.2.5	Estrategias de Comunicación.....	22
2.2.6	Estrategias de Servicio.....	22
2.2.7	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	23
2.2.8	Estrategias de Aprovisionamiento	23
2.3	Proyecciones de ventas.....	24
3.	OPERACIÓN.....	25

3.1 Operación	25
3.1.2 Ficha técnica	25
3.1.2 Estado de desarrollo.....	27
3.1.3 Descripción del proceso de producción	28
3.1.4 Necesidades y requerimientos.....	29
3.1.5 Plan de producción.....	30
3.2 Plan de compras.....	31
3.2.1 Consumo por unidad de producto	31
3.3 Costos de Producción.....	32
3.4 Infraestructura	32
3.4.1 Parámetros Técnicos Especiales	33
4. ORGANIZACIÓN.....	33
4.1 Estrategia organizacional	33
4.1.1 Análisis DOFA.....	34
4.1.2 Organismos de Apoyo.....	35
4.2 Estructura Organizacional.....	35
4.3 Aspectos Legales	36
4.4 Costos Administrativos.....	37
4.4.1 Gastos de Personal	37
4.4.2 Gastos de Puesta en Marcha	38
4.4.3 Gastos Anuales de Administración	38
5. FINANZAS.....	38
5.1 Ingresos	38
5.1.1 Fuentes de Financiación.....	38
5.1.2 Formatos Financieros.....	39

5.2 Egresos	41
5.3 Capital de trabajo	42
6. PLAN OPERATIVO	42
6.1 Cronograma.....	42
6.2 Metas Sociales	42
6.2.1 Metas Sociales del Plan de Negocio	42
6.2.2 Plan Nacional de Desarrollo	43
6.2.3 Plan Regional de Desarrollo	43
6.2.4 Clúster o Cadena Productiva.....	44
6.2.5 Empleo	44
6.2.6 Emprendedores	44
7. IMPACTO.....	44
7.1 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental.....	44
8. RESUMEN EJECUTIVO.....	45
8.1 Resumen Ejecutivo	45
8.1.1 Concepto del Negocio.....	45
8.1.2 Potencial del Mercado en Cifras	45
8.1.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	46
8.1.4 Resumen de las Inversiones Requeridas	46
8.1.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	46
8.1.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	46
8.2 Equipo de trabajo	47
9. ANEXOS	47
10. REFERENCIAS.....	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. PIB en Colombia. (Miles de millones de pesos).....	8
Tabla 2. Participación del sector comercio en el PIB en Colombia(Miles de millones de pesos)	9
Tabla 3. Matriz de selección de país	14
Tabla 4. Costos de promoción.....	21
Tabla 5. Proveedores	24
Tabla 6. Ficha técnica	25
Tabla 7. Insumos	29
Tabla 8. Cantidades de producción proyectadas por mes (año1).....	30
Tabla 9. Muebles y maquinaria.....	32
Tabla 10. Análisis DOFA.....	34
Tabla 11. Costos de constitución	37
Tabla 12. Nómina por mes	37
Tabla 13. Gastos administrativos	38
Tabla 14. Comparación tasas de interés.....	39
Tabla 15. Balance General	40
Tabla 16. Estado de resultados.....	41
Tabla 17. Capital de trabajo	42
Tabla 18. Indicadores financieros	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de producción. Elaboración propia	29
Gráfico 2. Organigrama. Elaboración propia.....	35

1. FUNDAMENTOS PLAN DE NEGOCIO

1.1 Justificación del plan de negocio

La motocicleta se ha convertido en una herramienta para facilitar la movilidad en varias ciudades alrededor del mundo, ha creado nuevas oportunidades de negocio y ha ayudado a delimitar nuevos segmentos de mercado en la economía, todo esto debido a que es un medio de movilización rápido, muy económico, y presenta precios bajos en el mercado (Moreno, 2015). Bogotá, de acuerdo al RUNT, encabeza la lista como la ciudad con más motos. Según cifras de la secretaría de movilidad, para el año 2002 había 16.397 motos, y para 2015 se registran 425.284, esto dejando a un lado los vehículos matriculados en municipios vecinos, como Funza y Zipaquirá que suman en total 127.000 motos registradas (Moreno, 2015; Camacho, 2015).

Por otro lado, ha repercutido negativamente en la movilidad debido a diversas causas, pero la más significativa es, según Liliana Bohórquez, directora de seguridad vial en la Secretaria Distrital de Movilidad, la falta de cultura ciudadana, evidenciada en: la falta de capacitación de los conductores, ya que según datos del Fondo de Prevención Vial sólo el 16% de los conductores adquirieron la licencia en una academia autorizada por el Ministerio de Transporte; irracionalidad en los desplazamientos; desacato del Código de Tránsito, Ley 769 de 2002, contribuyendo en un 42% a la tasa de accidentalidad; inexistencia de carriles exclusivos, entre otras conllevando a un aumento en la tasa de accidentalidad especialmente en los mismos motociclistas (Moreno, 2015; Loaiza Zapata, 2012).

El aumento del índice de accidentalidad, que está relacionado de manera directa con la cantidad de motocicletas en el mercado, ha prendido las alarmas de las entidades responsables. Durante los últimos 11 años han muerto cerca de 1.185 motociclistas en la ciudad de Bogotá y de acuerdo con El Tiempo (2016), *“Solo una de cada cuatro personas que se movilizan en motocicleta en Bogotá se da el lujo de salir ilesa después de un accidente de tránsito”*. Las muertes para los motociclistas están en un porcentaje del 39% sobre el total de muertes registradas, y las lesiones no fatales cuentan con un 44% sobre el total reportado de accidentalidad por medicina legal. (Moreno, 2015; Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses , 2011).

En el problema de movilización no vale la pena buscar culpables, sino que la clave está en la concientización de cada individuo. Muchas veces no existe control en la adquisición de este medio de transporte, incluso muchos de los conductores han admitido que tienen motocicleta sin saber manejarla y no conocen las señales de tránsito (Semana, 2015).

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (2011) los accidentes en estos vehículos se encuentran en el 5% del total de accidentes de tránsito. Según las estadísticas mostradas sobre la tasa de accidentalidad se demuestra que los vehículos de cuatro ruedas cuentan con mecanismos de seguridad activa y pasiva que hacen que el impacto de los accidentes no tenga las mismas consecuencias que cuando un motociclista sufre una caída o un golpe. Con relación a lo anterior, la reglamentación del Código Nacional de Tránsito Terrestre, en el artículo 94, establece el tipo de vestuario adecuado para los motociclistas en donde exige el uso de elementos de seguridad que logran disminuir el impacto de un posible accidente en los conductores. Entre los elementos exigidos se encuentran una chaqueta de seguridad que proteja raspaduras y lesiones fuertes en codos, cuello y espalda, un casco el cual debe estar bajo la norma técnica de Icontec NTC 4533 estipulada en la resolución 1737 del Ministerio de Transporte.

De acuerdo a una encuesta realizada, cuyos resultados se muestran en el Anexo 1, los motociclistas no solo buscan cumplir con la normatividad. Se identifican entre ellos otras necesidades como el diseño personalizado, la calidad y la impermeabilidad. Esta última característica resalta debido al aumento de precipitación anual que ha tenido Bogotá para los años 2013 y 2014, que han estado en 791mm, 877mm respectivamente (Observatorio Ambiental de Bogotá, 2016).

Es así como *VESTBIKES* busca contribuir a la disminución en las tasas de accidentalidad en los motociclistas implementando seguridad, acompañado de la normatividad impuesta por la Secretaría de Movilidad, a través de las chaquetas impermeables con sistemas de seguridad integrados tales como *airbags* y protecciones ubicadas en codos, hombros y espalda. También se integrará un sistema de cintas reflectoras¹ que, de acuerdo al Ministerio de Transporte, será requisito entre 6:00pm y 6:00am para todos los motociclistas (Secretaría Distrital de Movilidad, 2016; Rueda Franco y Loaiza Zapata, 2013). Por último, se ofrecerán diseños únicos que atraerán la atención de los usuarios.

Este producto se conocerá como *Beast* y *Belle*, para hombre y mujer respectivamente. Será un producto innovador en el mercado debido a que es el único que cumple con todas las necesidades identificadas mediante encuestas realizadas en un segmento determinado de motociclistas e integra los elementos exigidos por la reglamentación, además cuenta con un sistema de fabricación que permite ofrecer una mejor calidad del producto.

1.2 Ubicación y tamaño de la empresa

Se contará con una bodega ubicada en el centro de Bogotá, como se muestra en la Figura 1, que es cercano a un sector en el cual existe alta concentración de establecimientos que comercializan productos similares. De acuerdo a la clasificación que se presenta en la Ley 590 de 2000, *VESTBIKES* será una microempresa debido a que tiene menos de 500 empleados (BANCOLDEX, 2016). Esta bodega tiene un área de 26m², es estrato 2, se encuentra en un segundo piso, y el arriendo será de \$500.000.



Figura 1. Ubicación bodega. Fuente: Fincaraiz.com.co (2016).

1.3 Misión de la empresa

VESTBIKES es una empresa dedicada a fabricar, comercializar y distribuir chaquetas para motociclistas. El producto se desarrolla pensando en el bienestar y seguridad de los usuarios, y cuenta con un sistema innovador de excelente calidad y altos estándares de tecnología. A través de procesos y prácticas eficientes se busca garantizar la calidad del producto y la solución a las necesidades de los clientes, las cuales incluyen diseños personalizados y la integración de todos los elementos de seguridad esperados de acuerdo con la normatividad vigente.

1.4 Visión de la empresa

Para el 2021, *VESTBIKES* será una compañía productora de chaquetas líder en el mercado reconocida por su excelente calidad y originalidad. *VESTBIKES* se convertirá en el fiel compañero de viaje de cada motociclista, integrando el concepto de organización y estilo de vida para darle una nueva visión al modo de vivir la pasión en dos ruedas, logrando aportar a la reducción de la tasa de mortalidad.

1.5 Objetivos del plan de negocio

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar los compradores potenciales de las chaquetas *Beast* y *Belle*.
- Establecer los costos que se tendrán a lo largo del proceso de fabricación y comercialización de *Beast* y *Belle* mediante un estudio técnico.
- Conocer la viabilidad y factibilidad del proyecto empleando un estudio financiero.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Investigación de mercados

En esta sección se realizarán los análisis del sector, de mercado, y de la competencia. Se empleará una metodología cuantitativa con métodos de observación, recolección y comparación de los datos históricos.

2.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto

Las motocicletas en Colombia se han convertido en uno de los principales medios de transporte debido a su economía y velocidad. De acuerdo a un censo automotor realizado por el RUNT, para febrero de 2015 se contaba con un total de 11'291.152 vehículos del cual el 54% son motocicletas y el 46% restante son automóviles (Baraya Rubiano, 2015).

En Chile, de acuerdo a la Asociación Nacional de Importadores de Motocicletas (ANIM), el sector de motocicletas ha tenido un crecimiento de un 500% desde el año 2000. Al revisar la distribución de la propiedad de motos en la población chilena, se encuentra que 51% esta en el área metropolitana en ciudades como Santiago, seguido por la región de Biobío con un 10% y las regiones de Maule y Valparaíso, cada una con un 8% (ANIM, 2016).

Debido a la alta presencia de motocicletas, según el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (2011) diariamente en Colombia se registran 450 accidentes de tránsito en los que mueren 13 personas, de las cuales 5 son motociclistas. De acuerdo al RUNT, Bogotá es la ciudad que encabeza la lista en cuanto a la presencia de motocicletas. Según cifras de la Secretaría de Movilidad, para el año 2002 había 16.397 motos, y para 2015 se registran 425.284 (Moreno, 2015; Camacho, 2015).

Una de las principales causas de accidentalidad es la poca precaución que tienen los motociclistas a la hora de conducir su vehículo. En las calles es normal verlos hablando por celular, cargando

objetos que les impiden una buena posición y comodidad al conducir. Adicionalmente estos objetos pueden llegar a ser más grandes de lo normal impidiendo la vista y la buena reacción ante cualquier imprevisto. También se pueden ver en las calles con exceso de velocidad, manejando sin las luces encendidas, realizando maniobras entre los carros y en estado de embriaguez en vías sin iluminación. Todas estas causas conducen a que el conductor arriesgue su vida en un accidente de tránsito, no necesariamente involucrando a otro vehículo, sino contra un objeto fijo o incluso con un peatón. Una pequeña parte de la comunidad de los motociclistas, el 16% según el Fondo de Prevención Vial, tiene licencia de tránsito a partir de una academia autorizada por el Ministerio de Transporte (Loaiza Zapata, 2012).

Alrededor del mundo existen varias marcas que distribuyen motocicletas las cuales se han encargado de crear una necesidad al cliente al ofrecerle los accesorios necesarios para conducir de manera segura su vehículo, logrando que los consumidores quieran mejoras e innovación con el pasar del tiempo. Las motocicletas son un vehículo peligroso, por esta razón los accidentes que las implican resultan desastrosos por la falta de accesorios que brinden seguridad a la hora de un accidente (Soler y Rodríguez, 2007).

La secretaría de movilidad de Bogotá ha creado una estrategia para generar sensibilización que se conoce como “No es cuestión de moda, es cuestión de seguridad” en donde se estipula que la chaqueta protectora previene lesiones serias en los codos, hombros y espalda, evitando que el motociclista reciba fuertes raspaduras en la parte alta del cuerpo que pueden llegar a ser graves. En esta estrategia se hizo énfasis en dividir los implementos de seguridad entre obligatorios, los cuales son cascos y chalecos, y recomendados que son guantes, rodilleras, botas, chaquetas y pantalones reforzados. Estos elementos de protección deben regirse bajo las normas de calidad y la normatividad impuesta en el Código Nacional de Tránsito Terrestre: Ley 769 del 2002 (Secretaria Distrital de Movilidad, 2016; Rueda Franco y Loaiza Zapata, 2013).

La chaqueta con *airbag* incorporado es una idea que fue desarrollada por Germán Acevedo, retirado de la Armada Nacional. Luego de investigar durante 7 años formó su empresa *Tech4riders* que hoy en día es conocida como *Airomag*. Acevedo cuenta con 3 patentes a nombre de su empresa y exporta sus productos a México, Costa Rica, Panamá, Chile y Venezuela. Acevedo indica:

“Nada le puede garantizar que no se va a morir en un accidente, no hay ninguna prenda en el mundo que le vuelva a uno inmortal; lo que le mata a uno es la energía del accidente (...), y la mejor manera es atenuando los traumatismos”

Este producto, según Germán Acevedo, está dirigido a motociclistas de diario ya que los trajes especiales para motos GP tienen otras características que difieren de los que se elaboran. Según la OMS los accidentes de tránsito constituyen la principal causa de muerte en el mundo entre jóvenes de 15 a 29 años y de estos el 70% son motociclistas (El Tiempo, 2013).

La oportunidad de negocio está abierta debido al crecimiento del sector motociclístico, a la aceptación y acogida que este ha tenido, logrando así que este producto innovador entre de manera más factible, teniendo en cuenta que la competencia nacional es bastante limitada (Soto, Calvo y Bolaños, 2013).

La idea de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de chaquetas de protección para motociclistas surge a partir de la cercanía que se ha tenido a este sector como tal. Desde un ámbito personal cada una de nosotras se ha encontrado interesada en este tema. Anamaria Saganome ha tenido la experiencia de trabajar en el sector de accesorios, observando las necesidades que el motociclista actual tiene.

Con *VESTBIKES* se pretende dar un giro innovador a la idea planteada por Acevedo mediante la implementación de nuevos diseños, la inclusión de protección adecuada ubicada en codos, hombros y espalda, la integración de sistema de cintas reflectoras y el uso de un material impermeable. Se quiere llegar a un segmento específico brindando una solución a necesidades identificadas anteriormente. *Beast* y *Belle* serán productos innovadores en el mercado debido a que es el único que cumple con todas las necesidades de los motociclistas e integra los elementos exigidos por la reglamentación, además cuenta con un sistema de fabricación que permite ofrecer una mejor calidad del producto.

También, se plantea la idea de llevar el producto más allá del mercado nacional, el cual será Bogotá inicialmente. Por medio del estudio de mercado realizado (ver Apartado 2.1.3.2) se llegó a la conclusión de que Chile sería un mercado potencial, específicamente Santiago. Fue posible llegar a esta conclusión por factores como, la exigencia de una vestimenta adecuada para los

motociclistas establecida por la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito en el decreto 234 del 2000, entre otros, que se explican en la sección mencionada (CONASET, 2016).

2.1.2 Análisis del sector

Por medio de un análisis cuantitativo se establecerá el desarrollo y comportamiento del sector al que pertenece *VESTBIKES* mediante métodos de observación y comparación de cifras históricas.

Colombia ha tenido un comportamiento positivo según se evidencia en el crecimiento del PIB que se muestra en la Tabla 1. Para 2015 mostró un aumento del 3,1% al igual que los sectores financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; comercio, reparación, restaurantes y hoteles y construcción; el único sector que presentó un comportamiento decreciente fue el de explotación de minas y canteras (DANE, 2016).

Tabla 1. PIB en Colombia. (Miles de millones de pesos)

AÑO	PIB ANUAL
2012	664,240
2013	710,497
2014	757,506
2015	800,849

Fuente: Elaboración propia a partir de datos DANE (2016).

Para determinar el sector con el que se asocia el producto es necesario tener en cuenta su clasificación CIIU, para este caso es, según la DIAN:

4541 Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios.

1410 Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

El código anterior está incluido en la sección g que es comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. De esta manera se puede hacer énfasis en el sector comercio.

Tabla 2. Participación del sector comercio en el PIB en Colombia. (Miles de millones de pesos)

AÑO	Sector Comercio	% en el PIB	PIB
2012	75,194	11.32%	664,240
2013	81,937	11.53%	710,497
2014	89,056	11.76%	757,506
2015	95,821	11.96%	800,849

Fuente: Elaboración propia a partir de datos DANE (2016).

De acuerdo a la Tabla 2, este sector ha tenido un comportamiento significativo en el PIB del país. Para los años 2012 a 2015, según el informe presentado por el DANE en el que se clasifica el PIB por ramas de la actividad económica, se puede ver que el comportamiento oscila entre un 11,6% en estos cuatro años. Para 2012, el sector presentó una participación de 11,32% la cual puede considerarse como relevante para la economía. Con respecto al año anterior, se dio un crecimiento de aproximadamente 6.743 millones de pesos, es decir aumentó un 8,97%. Para el año 2014 se dio un crecimiento del sector en una participación menor al año anterior que es del 8,66%. Para 2015 el sector tuvo un crecimiento de 7,59% con respecto a los 95.821 millones de pesos que demostró obtener este.

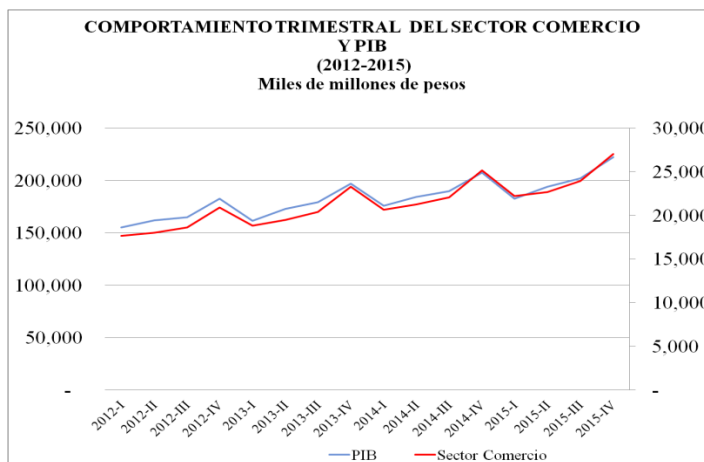


Figura 2. Comportamiento trimestral del sector comercio y PIB. Elaboración propia a partir de datos DANE (2016).

Teniendo en cuenta la Figura 2, el comportamiento que ha tenido el sector está altamente relacionado con el desempeño del PIB. Se puede observar que los picos más altos se encuentran en los últimos trimestres de cada año. Para el año 2015 el sector de comercio se destacó en el comportamiento del PIB, con respecto a 2014 este presentó una variación porcentual de 4.6% (DANE, 2016).

Según informes estadísticos del DANE (2016), en cuanto a las importaciones del sector no se cuenta con una gran participación por parte del sector “comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”, para enero de 2016 tuvo una participación de 0.001212% de las importaciones totales.

Para 2014 el subsector de vehículos automotores nuevos y de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios tuvo una variación del 11% respecto al año anterior en el total de comercio minorista en las ventas reales. Se puede afirmar que este sector contribuye a reducir la tasa de desempleo del país, ya que para el periodo 2013-2014 presentó una variación del 5,3% aportando en un 0,7% a la variación anual del personal ocupado (DANE, 2015).

De acuerdo al registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, la composición empresarial del subsector comercio, mantenimiento, y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios abarca un 1% del sector de comercio. Hay cerca de 527 empresas de las cuales 484 son microempresas, 33 son pequeñas empresas, 10 son medianas empresas y no hay participación de grandes empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

En cuanto al sector de motocicletas, Colombia es el segundo país de América Latina en producción y ensamble. Para 2015, el consumo aparente del sector fue de 678.894 unidades, de estas un 89% fueron ensambladas en el país, es decir 603.346 unidades, y el 11% restante son importaciones. Con respecto al año 2014 el consumo aparente se redujo en un total de 17.656 unidades, esto indica que para el año 2015 la producción nacional se redujo en un 8,11% y las importaciones aumentaron en 31.291 unidades (ANDI, 2016).

Con cifras del DANE, Bogotá y Medellín presentan el mayor incremento en la adquisición de motocicletas con un incremento de 9,95% y 8,04% respectivamente. Actualmente se desempeñan 7 ensambladoras en el sector, Autotécnica Colombiana S.A., Honda – Fanalca S.A., Incolmos – Yamaha, Suzuki S.A., CORBETA, AYCO, y Hero Motocorp (ANDI, 2016).

También es importante destacar la participación del sector textil y confecciones. En nuestro país ha sido uno de los que mayor tradición y reconocimiento ha tenido, por el nivel de empleo, producción, internacionalización y desarrollo que puede generar. Entre las principales empresas que se encuentran en el sector están: Coltejer, Fabricato, Modelia S.A, Leonisa; siendo pioneras en el liderazgo de la confección industrial (INEXMODA, 2012).

Mediante cifras del DANE en los Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros, Para 2014 el sector obtuvo una participación del 9,6% en el PIB de la industria manufacturera. En este mismo periodo 3 de los subsectores de esta industria tuvieron un crecimiento en las ventas, el que más se destacó fue el comercio al por menor de prendas de vestir, ya que brindó un valor agregado de 8,1%. En cuanto al subsector de fabricación de prendas de vestir se presentó una contracción de 11,4%. Las importaciones de la industria manufacturera tuvieron un comportamiento creciente. El subsector que se destacó fue fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo con una participación del 17,58% (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES , 2015).

De acuerdo al informe del sector textil de la Superintendencia de Sociedades se tuvieron en cuenta 816 empresas. La mayoría de empresas de este sector son medianas con una participación de 43%, seguidas de las pequeñas y las grandes con un porcentaje de 36% y 20% respectivamente, pero quienes presentan mayores ingresos son las grandes empresas aportando el 79,16% en el total de la industria (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES , 2015).

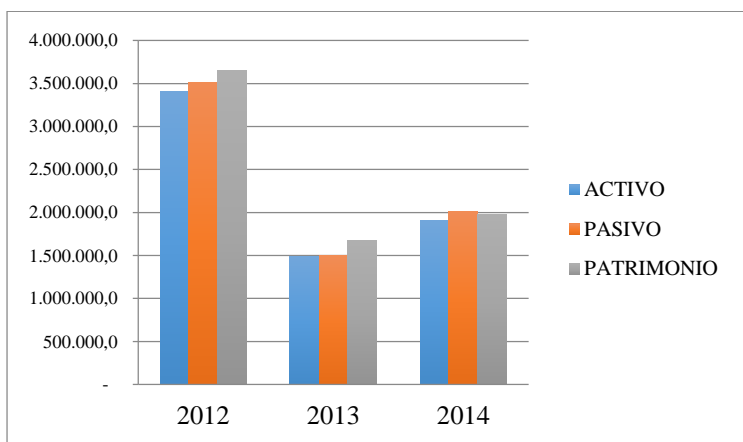


Figura 3. Balance del sector textil 2012-2014 (Millones de pesos). Fuente: Superintendencia de Sociedades (2016).

De acuerdo a la Figura 3, en los estados financieros del sector, los activos que para 2014 son de 3.656.782 millones están compuestos principalmente por un aumento de los deudores de corto plazo, materias primas y valorizaciones en propiedades, planta y equipo con respecto al 2013. El patrimonio se redujo en un 1,81% con respecto al año anterior. Los pasivos tienen un aumento del 11,78% para este periodo (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES , 2015).

2.1.3 Análisis de mercado

A continuación, se presentará un análisis tanto del mercado local como del mercado internacional. Se podrá observar los factores que se tomaron en cuenta para la selección de la ciudad, en el ámbito local, y el país en el internacional.

2.1.3.1 Mercado local

El presente análisis de mercado local se realiza con base en la evolución que ha tenido el sector durante los últimos cinco años en Colombia. Problemas como el tema de movilidad en las principales ciudades del país han hecho que las motocicletas sean un artículo atractivo para las personas que buscan solución a esta necesidad.

De acuerdo a un documento realizado por el actual secretario de movilidad de Bogotá, un estudio realizado por la Universidad de Los Andes arrojó como resultado una perspectiva en la cual el poder adquisitivo de los colombianos y la evolución de la economía facilitarían el acceso a la adquisición de medios de transporte como motocicletas (Bocarejo, 2009).

A medida que este sector ha crecido, también lo han hecho las cifras de accidentes. Durante el año 2016 en 27% de los accidentes viales se ha visto involucrada una motocicleta, en comparación con un 15% para el 2015. De 83 personas que han fallecido en estos accidentes, 23 eran motociclistas. El aumento en ventas de motocicletas también se ve relacionado con el incremento del mototaxismo.

Actualmente existe una gran preocupación por este tipo de accidentes, es por esto que artículos como una chaqueta con airbag es de gran atractivo para la población motociclista actual, y se brindará un plus al integrar sistemas de protección ubicada en codos y hombros y sistemas reflectores. *VESTBIKES* tiene como objetivo ayudar a disminuir estas cifras de muertes y heridos en los accidentes de motociclistas que se han vuelto cada vez más frecuentes, ofreciendo seguridad protección a los conductores de motocicletas.

Debido a la gran relación que tiene el sector al que pertenece *VESTBIKES* y el sector de comercio de motocicletas y accesorios, las fuentes de información en lo relacionado a la situación del mercado contarán con esta misma característica.

De acuerdo a información de la ANDI (2016), el consumo aparente para el sector de motocicletas era de 696.550 y 678.894 (unidades) para los años 2014 y 2015, respectivamente. La ANDI

también indica que las preferencias en cuanto al tipo de motocicletas en Colombia se inclinan hacia el tipo Street / Sport con un 70% de participación en matriculas, en comparación con las *scooter* con un 14% y las *moped* con un 11%.

En el reporte de la ANDI se refleja que el 94% de las motocicletas matriculadas tienen un cilindraje menor a 180 c.c., de este porcentaje el 75% llega hasta los 135 c.c. las ciudades dentro del país que tienen mayor participación en matriculas son Bogotá con un 12.5% y Medellín con un 10.5%., es por esta razón que dentro de Colombia se seleccionó Bogotá como mercado objetivo (ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016).

2.1.3.2 Mercado internacional

Como punto de partida para el proceso de selección del país al cual se exportaría el producto final, se tomó en cuenta la relación comercial con la subpartida arancelaria. Posteriormente se decidió elaborar una matriz por país a evaluar, que se puede ver en el Anexo 2, en la cual se realizó una ponderación de los diferentes factores que se tendrán en consideración para la selección del mercado.

La matriz se dividió en tres factores: económico, demográfico y comercio exterior. Dentro del primero, se tuvo en cuenta la moneda que maneja el país, el PIB per cápita y el crecimiento del PIB. Estos factores se seleccionaron con el objetivo de dar una referencia de los ingresos de la población. Dentro del segundo factor, se examinan características más relacionadas al aspecto social de la población, buscando determinar el nivel en el cual se podría adaptar el producto en ese mercado, es por esto que se incluyen variables como el clima dentro de este ámbito. Finalmente, en el tercer factor se exploran los aspectos de comercio bilateral con Colombia y los acuerdos que cada país tiene, lo cual definiría la dificultad de ingreso a cada uno de los mercados.

La matriz se evaluó usando como criterio tres valores. El número 1 indicaría una baja probabilidad de elección del mercado, el número 3 marcaría un nivel de neutralidad sobre el factor evaluado, y el número 5 señalaría una alta probabilidad. De acuerdo a lo anterior, la calificación máxima que podría obtener un país dentro del proceso sería de 5.

Después de realizar la calificación de cada uno de las variables explicadas anteriormente se obtuvo como resultado la siguiente clasificación:

Tabla 3. Matriz de selección de país

PAÍS	CALIFICACIÓN
Brasil	2.78
Chile	3.74
Costa Rica	3.00
México	3.16
Panamá	2.80

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, el país seleccionado después de la evaluación es Chile. El principal factor que influyó en su selección fue el hecho de que era uno de los países con los cuales se tiene la mayor cantidad de acuerdos comerciales y es uno de los países con mayor actividad bilateral con Colombia.

Además de los factores mencionados anteriormente, la regulación chilena actual sobre la vestimenta de seguridad, establecida en el decreto 234 de 2000 indica que los motociclistas deben *“usar ropa que cubra totalmente piernas y brazos, preferentemente de material resistente al roce, al circular en vías con velocidad máxima de 80 km/h o superiores”*. Específicamente en lo referente a chaquetas se pide que sean de colores vivos, con protección en codos, columna y hombros, y que sean lo suficientemente amplias para la comodidad del motociclista. El decreto 164 de 2014 establece la necesidad de un chaleco reflectante (CONASET, 2016).

De acuerdo a las cifras de la Comisión Nacional de Tránsito (2016), en Chile, para 2015 había cerca de 173.056 motocicletas, lo que indica un aumento de 3,04% con respecto al año anterior. Para realizar la selección del mercado específico dentro del país, fue tomada en cuenta la cantidad de motocicletas existentes por región, siendo así el área metropolitana y en particular Santiago de Chile el mercado objetivo. Esta ciudad cuenta con el 40.18% del porcentaje total de la región metropolitana que corresponde al 49.83%, con 69.530 motocicletas en 2015.

2.1.4 Análisis de la competencia

De acuerdo a Munuera y Rodríguez (2012), al realizar un análisis de la competencia se establecerán nuevas perspectivas para la empresa, lo cual hará mejorar sus resultados. De manera que es recomendable realizar una estructura organizativa en donde se pueda filtrar y analizar la información de las demás empresas. Lo anterior dará como resultado la obtención de un sistema de información de inteligencia estratégica.

El análisis de la competencia estará dividido en dos secciones: local e internacional. Este análisis se realizará por medio de recolección y comparación de datos de las empresas tanto colombianas como chilenas. Los aspectos que se tendrán en cuenta serán las líneas de producto, los precios, características del producto como los materiales y el diseño, formas de comercialización y distribución.

Para el mercado local se identificaron como principales competidores las empresas: *Addict by BOSI*, *Pigmalion®*, *Kontrol*, *VRX - 46 The Doctor*, *Airobag*. En el Anexo 3 se encontrará una comparación de diversos competidores de *VESTBIKES*.

Para el mercado internacional se encontró la presencia de empresas como *Icon*, *Shaft*, *Alpinestars*, *Dainese*, *Givi*, *Fox* y *Acerbis* a través de distribuidores autorizados como *Rossingol*, *MotoMundi*, *MotoChile*, *Mototrack*, *Motouring Chile* y *MotoTechnik*. En el mercado objetivo la oferta de este tipo de accesorios para motociclistas se compone principalmente de productos importados.

2.1.4.1 Competencia local

El mercado colombiano cuenta con la presencia de empresas fabricantes de chaquetas para motociclistas al igual que con puntos de distribución de chaquetas importadas de Italia, España, entre otros, que, de acuerdo con la Asociación Nacional Empresas Sector Dos Ruedas, quieren dar a “*conocer las ventajas que tiene llevar el equipamiento de protección adecuado ayudará a los consumidores a elegir y a mejorar su seguridad*”.

Los principales competidores que encontramos en el mercado como se mencionó anteriormente son: *Addict by BOSI*, *Pigmalion®*, *Kontrol*, *VRX - 46 The Doctor*, y *Airobag*. Se puede evidenciar mediante la Tabla 2 del Anexo 3 que nuestro principal competidor en el mercado colombiano es la empresa *Addict by BOSI*.

Esta empresa brinda diferentes productos de seguridad para los motociclistas tales como chaquetas, guantes, pantalones, y chalecos. Ofrece una amplia línea de referencias en chaquetas para mujer y hombre, estas son fabricadas en diferentes materiales de los que priman el cuero y el poliéster, también vienen en diferentes combinaciones de colores y en todas las tallas. A pesar de todos los elementos que entrega *Addict by BOSI*, en las chaquetas se encontraron unas diferencias con el producto que ofrece *VESTBIKES* las principales siendo que algunas referencias no cumplen con

las tres protecciones, no son impermeables y les falta las respectivas cintas reflectoras (BOSI, 2016).

En cuanto a las demás empresas competidoras, muchas de estas cuentan con un amplio portafolio de referencias, especialmente las empresas *Pigmalion*®, y *VRX - 46 The Doctor*. Estas se enfocan en brindar al usuario chaquetas cuero y poliéster principalmente. Una de las principales amenazas por parte de *Pigmalion*® es que ofrece materiales y servicios similares a *Beast* y *Belle*, con excepción del airbag, a un menor precio. Al realizar una comparación entre los productos ofrecidos por *Pigmalion*® y *VESTBIKES* puede observarse que hay una diferencia en el concepto de impermeabilidad, ya que usa un material semi-impermeable y realiza el proceso de termo sellado en las costuras lo cual no indica que sea un producto 100% impermeable, de manera que *VESTBIKES* cambiará esta debilidad mediante el uso de la tela *Goretex*. (*Pigmalion Motorbike*, 2014).

Por otra parte, *VRX - 46 The Doctor* ofrece productos con varias referencias especialmente para carreras, con las respectivas protecciones en espalda, hombros y codos. Los productos que ofrece esta última no tienen diseños llamativos para el usuario, tampoco cuenta con una línea para dama, no tiene las cintas reflectoras y solo se encuentra en tallas M y L (*VRX GP S.A.S*, 2016).

La empresa *Kontrol* ofrece un catálogo de productos básicos ofreciendo un solo producto para mujer y dos para hombre. Estos cuentan con sistemas de protección en espalda, hombros y codos, y precios asequibles. Una falencia existente en las chaquetas de esta empresa es la falta de cintas reflectoras y las tallas pequeñas. Por último, se encuentra la empresa *Airobag*. La mayor competencia que se encuentra con esta empresa es la implementación del airbag en las chaquetas, ya que esta no cuenta con una variedad en sus diseños ni en los colores (*Kontrol*, 2016; *Airobag*, 2016).

De acuerdo a la información establecida en las páginas de las empresas competidoras, es posible establecer los diferentes métodos que usan como canales de comercialización y distribución. *Pigmalion*® usa como canales de comercialización y distribución ciertos intermediarios que se traducen en alianzas con almacenes minoristas de accesorios ya constituidos, y la venta directa desde su página web. Esta ha establecido políticas rigurosas y puntuales acerca de la venta. *Addict by Bosi* emplea los puntos de venta directos ubicados en diferentes partes de la ciudad. *Kontrol* maneja un sistema similar al de *Pigmalion*®, es decir emplea el *e-commerce* y alianzas con

almacenes minoristas. *Airobag* posee un punto de venta directo, y tiene distribuidores en países como Estados Unidos, Perú, España, Ecuador y México. Por último, la empresa *VRX - 46 The Doctor* emplea el método de venta a través de su página web.

Ante la competencia existente para *VESTBIKES* en el mercado local pueden presentarse productos sustitutos, pero como se indicará en las estrategias de mercado, la empresa estará involucrada con la diferenciación al integrar todos los elementos que los usuarios necesitan en una sola chaqueta *Beast* o *Belle*. También se tendrá que llegar al usuario por medio de canales reconocidos para ellos.

2.1.4.2 Competencia internacional

El mercado chileno de motocicletas ha presentado un comportamiento similar al mercado colombiano. En 14 años se ha incrementado en un 500% aproximadamente pasando de 1,7 motos por cada habitante en el 2000 a un 9,3 motos por habitante en el 2014 (ANIM, 2015).

La principal competencia para *VESTBIKES* se encuentra a nivel internacional con marcas como *Icon, Shaft, Alpinestars, Dainese, Givi, Fox* y *Acerbis* entre otros debido a que son empresas que tiene productos similares mas no iguales a los de *VESTBIKES*. Estas empresas se toman como referentes internacionales, debido a que en Chile no hay compañías que sean propiamente fabricadoras de chaquetas, solo se encuentran distribuidores autorizados de las marcas mencionadas anteriormente.

La empresa *Rossingol* ofrece diversos accesorios no solo para motociclistas sino también para el vehículo. Inicialmente esta empresa empezó ofreciendo a sus clientes implementos de seguridad industrial. Los productos que ofrece *Rossingol* se encuentran en precios asequibles a los motociclistas del común, ofrecen chaquetas impermeables, pantalones especiales para conducir, botas, guantes y cascos. Las chaquetas que venden son las más sencillas del mercado, no cuentan con las protecciones especiales, tampoco airbag, únicamente son en tela anti abrasiva.

Para el mercado internacional se encontraron como principales competidores: *Rossingol, MotoMundi, MotoChile, Mototrack, Motouring Chile* y *MotoTechnik*. Se evidencia que en el mercado chileno no hay una competencia.

2.2 Estrategias de mercado

Dentro de esta sección se presentarán las distintas estrategias que se implementarán para llegar al consumidor y poder crear una lealtad con él. Es necesario plantear estrategias que permitan mostrar una diferenciación del producto, que de acuerdo a las estrategias genéricas de Porter, es único en el mercado y está orientado a un segmento específico el cual no es tan sensible al precio (David, 2003).

2.2.1 Concepto del Producto

Beast es una chaqueta diseñada para motociclistas. Es una herramienta que brinda mayor seguridad y confianza al momento de conducir la motocicleta. Está compuesta por un módulo *Airbag* incorporado, protecciones en codos, hombros y espalda, cintas reflectoras, y será una prenda impermeable. La tela principal con la que se elaborará la chaqueta será poliéster de calibre 8, ya que es un material altamente resistente a la fricción. El forro de la prenda será en tela *Goretex* debido a que es una tela que no permite la filtración del agua. Se realizará proceso de termo sellado en las costuras para garantizar a nuestros clientes impermeabilidad al 100%. Las protecciones que están incluidas en la chaqueta están elaboradas en un material llamado EVA (*Ethylene vinyl acetate*), el cual es el que mejor amortigua cualquier golpe o caída. Las protecciones deben cumplir con los requisitos exigidos por la certificación CE, según la norma UNE-EN 1621-2:2004 y UNE-EN 1621-1:1998 (AENOR, 2016). Por otro lado, el elemento reflectante será una cinta reflectora de alta seguridad de 500 candelas, las cuales darán mayor reflejo de luz en la noche y en momentos de neblina. Se emplearán cierres y cremalleras de excelente calidad de acuerdo a cada diseño personalizado.

Con los accesorios mencionados anteriormente el usuario no tendrá la necesidad de usar prendas adicionales que le garanticen seguridad y comodidad. Se pretende llegar al usuario con un producto de excelente calidad y con diseños exclusivos, preferentemente a elección del consumidor.

Los proveedores que tendremos para los diferentes materiales empleados para la fabricación de la chaqueta serán para el *Airbag* y las protecciones certificadas la empresa colombiana *Airobag*, la tela cordura será importada desde Argentina, la tela *Goretex* se importará desde España, y esta empresa realizará pruebas en el producto terminado para comprobar la calidad en el mismo. Las cintas reflectivas serán distribuidas por La casa del Reflectivo, empresa colombiana. Los cierres y cremalleras serán adquiridos en el mercado local, en Botonia y Yes Cremalleras.

Las chaquetas *Beast* y *Belle* para hombre y mujer respectivamente vendrán en las tallas S, M, L, XL. En el interior tendrá una etiqueta en la que estará el nombre de la empresa, lugar de elaboración, código de barras, modo de lavado, modo de cuidado y marca.

Cada chaqueta viene empacada en una bolsa de tela que es amigable con el medio ambiente, a su vez los cierres y cremalleras vienen protegidos con el material de la bolsa en la que están empacados.

La diferenciación que tendrá la chaqueta en contraste con las empresas competidoras, es su diseño innovador y atractivo, manteniendo siempre los altos estándares de calidad y satisfacción del consumidor. La principal fortaleza del producto es su versatilidad, es decir, la capacidad de ofrecer una variedad de diseños y opciones de selección al consumidor, buscando satisfacer las necesidades que este requiere cubrir.

2.2.2 Estrategias de Distribución

De acuerdo a David (2003), Jerome McCarthy, en su libro “Marketing: un enfoque global” en el que establece la mezcla de mercadeo, utiliza la palabra *Place* para designar la distribución del producto, es decir, que el producto llegue al punto de venta adecuado, en el momento preciso y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución lo constituyen un grupo de intermediarios que se encuentran relacionados entre sí y a su vez hacen llegar los productos o servicios a los consumidores finales. Estos, según Díez y Fernández (1993) permiten la reducción de costos y una adecuada administración del riesgo.

VESTBIKES utilizará una estrategia de distribución mixta, es decir, se quiere generar un impacto de la misma manera tanto para intermediarios como para clientes. Busca ingresar en dos segmentos de mercado, nacional e internacional.

A nivel nacional se empleará el método de distribución exclusiva, en donde se establece un punto de venta en el lugar de la fabricación del producto en donde se tendrá contacto directo con el cliente (Díez de Castro y Fernández, 1993). Esta será una ventaja para las dos partes ya que se generará mayor confianza y seguridad a la hora de comprar productos de calidad. También se quiere llegar al usuario aprovechando canales de distribución existentes, por medio de alianzas estratégicas con los concesionarios en donde se distribuyen las motocicletas, y almacenes de accesorios de estos vehículos.

Para ingresar a Chile se utilizarán canales de distribución, tanto directos a través de *e-commerce*, que permite realizar una compra directa a través de la página, como indirectos a través de distribuidores que se encargarán de hacer llegar el producto al consumidor final. Para Santiago de Chile, se realizará la distribución del producto a través de tiendas especializadas en accesorios para motociclistas debido a que estas se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo, lo cual permitirá un contacto directo con el consumidor.

Adicionalmente los consumidores e intermediarios tanto nacionales como internacionales podrán adquirir la chaqueta a través de una página web (www.VESTBIKES.com.co), mediante venta online. La compra realizada será cancelada a través de plataformas como lo es *PayPal*, *PSE* o con una tarjeta de crédito.

2.2.3 Estrategias de Precio

En este punto es importante tener en cuenta la estrategia de diferenciación que menciona Porter, la cual señala que el precio no es un factor tan relevante, es decir los clientes estarán de acuerdo en pagar un poco más, ya que se enfocan en la funcionalidad única del producto (David, 2003).

Para establecer el precio de venta del producto se realizó un modelo financiero del cual se puede ver el resultado del establecimiento de precios en el Anexo 4. Se contemplaron los diferentes costos y gastos que están involucrados en el proceso operativo de la empresa y la elaboración del producto para su determinación. Se toma en cuenta los costos de la materia prima, la nómina, considerando que la producción se llevara a cabo con satélites, los salarios de gerentes, asesor comercial y una costurera. Como parte de los gastos, se contemplan los administrativos, que incluyen arriendo, servicios y transporte, y gastos de ventas, correspondientes a publicidad y papelería en general.

Como parte de la determinación del precio final, se fija un objetivo de una ganancia de un 10%, obteniendo como resultado un precio para el mercado local de COP \$2,030,065 para *Beast* y COP \$1,975,242 para *Belle*. Para el mercado internacional, el cual será Santiago de Chile inicialmente, el precio sería de US \$693,06 para *Beast* y de *Belle* US \$674,47. Para los siguientes años de operación de *VESTBIKES* se realizó un promedio de la inflación de los últimos 5 años de los respectivos mercados objetivos.

2.2.4 Estrategias de Promoción

“Aunque el producto sea bueno, es improbable que se venda por sí mismo. La publicidad y la promoción son necesarias” (FAO, 2010). Por esta razón VESTBIKES busca que su producto sea atractivo para que el volumen de ventas se incremente y el producto tenga mayor rotación. VESTBIKES tiene chaquetas elaboradas en stock para la venta, pero de igual manera trabaja sobre pedidos para la elaboración de prendas personalizadas y al gusto de cada cliente.

A continuación, se presenta el presupuesto de publicidad que tendrá como punto de partida en la empresa:

Tabla 4. Costos de promoción

1.000 tarjetas de presentación full color con brillo UV	\$110.000
1.000 volantes tamaño media carta full color x 1 cara	\$130.000
Diseño Imagen corporativo	\$300.000

Fuente: AP Ediciones LTDA (2016).

No todos los productos mencionados anteriormente consistirán en gastos mensuales para la empresa. Se emplearán hojas membrete las cuales serán un gasto del primer mes, al igual que las tarjetas de presentación. También, se tendrán factureros que se van a adquirir cada dos meses y los volantes usados para la publicidad serán adquiridos cada mes.

En Bogotá, como se conoce, se brindarán facilidades para la adquisición de la chaqueta mediante la alianza que se realizará con los concesionarios, ya que se ofrecerá un sistema de financiamiento. Inicialmente se obsequiarán dos (2) cartuchos de CO₂ adicionales, que son necesarias para el funcionamiento del airbag que está incorporado en *Beast*, las cuales se entregarán con la chaqueta en el momento de la compra.

En Santiago, para los distribuidores se realizarán descuentos por volumen de productos sin que afecte el margen de ganancia de VESTBIKES ni el de los distribuidores. Cabe resaltar que, si en este mercado se encuentran clientes corporativos, tales como los almacenes de accesorios que quieran adquirir el producto en grandes cantidades también aplicarán descuentos. Junto con las mercancías se enviará publicidad impresa, lo que permitirá dar un mayor conocimiento sobre el producto y la empresa VESTBIKES. El obsequio de las balas de CO₂ no aplica para el mercado internacional debido a las restricciones existentes con el envío de mercancías, ya que esta es

considerada peligrosa. La adquisición de las balas de CO2 para la venta internacional del producto se llevará a cabo directamente en Chile (Avianca, 2016).

2.2.5 Estrategias de Comunicación

Es un elemento estratégico en la gestión de la empresa debido al nivel de competencia creciente con las empresas fabricantes y comercializadoras de chaquetas en el mercado, nuevas amenazas a través de productos sustitutos y posibles cambios en la normatividad vigente, y el comportamiento del sector que se identifica en el mercado. Se convierte en una herramienta para la organización al momento de agregar valor y mantenerlo. Esto por medio del posicionamiento de la marca y la imagen que se presente al consumidor (Enrique, Madroñero, y Morales, 2008).

Como instrumentos para implementar las estrategias de comunicación se emplearán las redes sociales como facebook, twitter, e instagram, la página web de *VESTBIKES*, y publicidad impresa en almacenes de accesorios, concesionarios y clubes de motociclistas.

2.2.6 Estrategias de Servicio

El servicio al cliente se constituye como una base para el funcionamiento empresarial en donde se establece al cliente como el activo más valioso, el cual agrega valor y marca diferencia. Al comprender al cliente se crea una ventaja competitiva ya que se tiene una conexión más cercana con las necesidades que presenta (Mesa Holguín, 2012).

Durante el proceso de venta se educará al consumidor acerca del uso correcto del producto para que este sepa manejarlo completamente y pueda sacar máximo provecho del mismo empleando un manual de usuario que se incorporará en el empaque del producto.

En el mercado local, Bogotá, para establecer y mantener una buena relación con el cliente, en el servicio postventa, se acordarán términos en los que se otorgará una garantía de 30 días para el *airbag* que se encuentra en el interior y 60 días para la prenda exterior, es decir, costuras, cierres, forros, protecciones, defectos de fábrica únicamente.

Para mantener el buen funcionamiento del producto se recomienda al cliente realizar revisiones cada 6 meses. Esta revisión se lleva a cabo mediante la activación del sistema *airbag*. Este servicio será ofrecido directamente por *VESTBIKES* para que el cliente no incurra en mayores gastos o en dado caso afecte funcionalmente el sistema.

Por otro lado, para los clientes de Santiago de Chile se establecerá un seguimiento por parte de *VESTBIKES* a los distribuidores por medio de la página web. Las garantías que tendrá la prenda son las mismas que se emplearán en Bogotá adicionando 20 días en los que se tendrá en cuenta el transporte internacional. Los distribuidores chilenos recibirán una capacitación en la que se trabajen los temas de instalación de las balas de CO₂, el funcionamiento de la prenda y las revisiones periódicas del *airbag*.

El objetivo de las políticas mencionadas anteriormente es crear y conservar la lealtad y fidelización del consumidor, alcanzando así un vínculo a largo plazo con la empresa.

2.2.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

En la mezcla de mercadeo se tienen en cuenta cuatro herramientas que propuso Jerome McCarty en la década de 1950 los cuales son precio, plaza, promoción y producto. El autor indica que el precio involucra todos los costos y gastos en los que se incurre para llegar al producto final, la plaza son todos aquellos canales de distribución que se emplean para que el producto llegue al consumidor, y la promoción son las estrategias que se realizan para que el consumidor tenga un mayor conocimiento de las ventajas que tendrá el producto (Dvoskin, 2004).

VESTBIKES tendrá un precio local de COP \$2'030.065 para *Beast* y COP \$1'975.242 para *Belle*, mientras en el mercado internacional el precio de sería de COP \$2'043.748 (US \$693,06) y COP \$1'988.930 (US \$674,47) respectivamente. En cuanto a promoción se empleará inicialmente la elaboración de un logo llamativo para los clientes, se realizará publicidad en los almacenes que serán distribuidores inicialmente por medio de afiches, volantes y tarjetas de presentación de la empresa. Los costos en los que se incurrirán por esta promoción rondarán los COP \$760.000 en el primer mes, a partir del segundo mes los costos se reducirán a COP \$130.000. Los costos de distribución que se tendrán para el mercado local se verán explicados por los transportes que se realizarán del satélite a la bodega, y de la bodega al respectivo canal. Para el mercado internacional, el cual será Santiago de Chile, se tendrá en cuenta el transporte de la bodega al puerto de Cartagena, y desde este punto hacia el puerto de Valparaíso, esto tendrá un costo aproximado de COP \$1'759.950.

2.2.8 Estrategias de Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es una parte fundamental dentro de la cadena de valor y de suministro, por esta razón es de vital importancia tener una relación favorable con los proveedores, basada en una

confianza mutua que se generaría a partir de prácticas como la entrega de mercancías a tiempo, pago puntual, buena calidad del producto (López Fernandez, 2014).

Se ha realizado una selección de proveedores con base en las necesidades de aprovisionamiento de la empresa, buscando mantener un control de suministro para poder lograr los objetivos operacionales de la compañía de forma eficiente.

En la Tabla 5 se presentan nuestros proveedores, el producto que nos ofrecen y el costo unitario de cada uno de estos:

Tabla 5. Proveedores

EMPRESA	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (COP)
Lafayette	Cordura	Metro	27.000
Goretex	Gore tex	Metro	17.874
Hilos Venus	Hilo	Metro	417
Yes cremalleras.	Cremalleras	Metro	3.165
Airobag	Airbag	Unidad	350.000
La casa del Reflectivo	Reflectores	Metro	800
Airobag	Protecciones	Set x 5	220.000
Centro	Cinta de sellado	Metro	25.000

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización con cada proveedor.

En la fase inicial de la empresa los proveedores se muestran un poco renuentes a otorgar descuentos. El beneficio más grande que las empresas mencionadas pueden ofrecer es otorgado por *Airobag* que daría precios al por mayor. Con el tiempo se espera desarrollar una alianza a largo plazo que permita facilitar la relación comercial con cada uno de ellos.

2.3 Proyecciones de ventas

Dentro del proceso de proyección de ventas se tuvo en cuenta el punto de equilibrio de la empresa. Para determinar dicho punto, se tuvo en cuenta el precio de *Beast* y de *Belle* obtenido del simulador financieros y la participación que estos tendrían dentro de las ventas de la empresa, la cual se definió de acuerdo al porcentaje de hombres y mujeres que tienen motocicleta en Bogotá, partiendo de información del VIII estudio sociodemográfico del usuario de moto en Colombia realizado por el Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas, indica que esta distribución se encuentra en

25.6% para mujeres y 74.4% para hombres. De la misma forma se consideraron los gastos y costos determinados. La proyección de los costos se realizó en relación a la tasa de inflación.

El proceso anterior tuvo como resultado una venta de 16 chaquetas, de las cuales el 26% serían *Belle* y el 74% restante serían *Beast*. El punto de equilibrio se puede observar en el Anexo 5.

El Anexo 6 muestra la proyección de ventas se parte de las cantidades de equilibrio mencionadas, con un aumento anual de 12.05% el cual se obtuvo con la variación del consumo aparente de motocicletas.

3. OPERACIÓN

3.1 Operación

En este apartado se mencionará de forma más específica cual es el proceso que se llevará a cabo para la fabricación y comercialización de los productos *Beast* y *Belle*. Se incluirá el concepto del producto, el estado de desarrollo del mismo, se mencionará el paso a paso de la elaboración del producto hasta que llega al consumidor. También se incluirán los costos como las materias primas, la mano de obra, entre otros.

3.1.2 Ficha técnica

Tabla 6. Ficha técnica

Nombre del Producto	Chaqueta <i>Beast</i> y <i>Belle</i> .
Composición	<ul style="list-style-type: none"> + Módulo Airbag con su correspondiente cápsula de CO₂. + Protecciones ubicadas en espalda, hombros y codos, con certificación CE. + Tela 100% Poliéster. + Cintas reflectivas. + Tela <i>Goretex</i>. + Cierres y cremalleras.
Proveedores	<p>AIRBAG: <i>Airobag</i>.</p> <p>CORDURA / HURACÁN: Lafayette.</p> <p>CINTAS REFELECTIVAS: La Casa del Reflectivo.</p> <p>PROTECCIONES: <i>Airobag</i>.</p>

	<p>FORRO: <i>Goretex</i></p> <p>CIERRES Y CREMALLERAS: Yes cremalleras.</p>
Descripción	<p>Chaqueta exclusiva para motociclistas con módulo Airbag incorporado, absorbente a impactos, ubicado en la parte de la espalda que se acciona físicamente y protege desde el cuello hasta la parte inferior de la espalda. Es impermeable por medio de un forro en <i>Goretex</i>. Tiene protecciones certificadas en los codos, en los hombros y la espalda. Producto elaborado 100% poliéster, material altamente resistente a la fricción.</p>
Etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> - Tallas: S, M, L, XL. Para hombre y mujer. - Nombre de la empresa: <i>VESTBIKES</i>. - Marca: <i>Beast</i> (hombre), <i>Belle</i> (mujer) - Etiqueta: Lugar de elaboración, código de barras, modo de lavado, modo de cuidado.
Presentación	<p>Cada chaqueta viene empacada en una caja de medidas 20cmx40cmx60cm. Los cierres y cremalleras vienen protegidos con tela evitando daños a la prenda.</p> <p>El embalaje para exportación será en cajas, las cuales contendrán 4 o 5 chaquetas.</p> <p>Tendrá su correspondiente manual de usuario en el que se especificarán los términos de uso, garantías y cuidados con la prenda.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 es posible observar las características y componentes principales de las chaquetas *Beast* y *Belle*. El proceso de fabricación de las chaquetas se explica en la figura 4.

Uno de los procesos técnicos que se tiene en cuenta para la distribución de la mercancía es el envío desde Bogotá hasta Santiago de Chile, el cual será bajo el *incoterm CIF*. Se realizará la entrega a los distribuidores chilenos el puerto de embarque de destino, es decir en Valparaíso. El envío de la mercancía se realizará inicialmente por vía terrestre Bogotá- Cartagena, la distancia a recorrer entre estas ciudades es de 978 Km, es decir, en tiempo de recorrido son 16 horas aproximadamente. Posteriormente al transporte terrestre, la mercancía se trasladará hasta Chile vía marítima, teniendo como puerto de desembarque Valparaíso. Se eligieron estos puertos debido a que las navieras

ofrecen esta como ruta directa y su tiempo de transito es de 10 días. Se eligió Valparaíso debido a que esta ciudad se encuentra a 112 Km de la capital, es la ciudad con puerto más cercana a Santiago de Chile seguida de Árica. El envío de la mercancía se realizará en un contenedor de 20', en pallets europeos, 15 cajas apiladas teniendo como base 3 cajas, esto debido a que se enviarán las chaquetas sin las balas de CO₂ y se contactara un proveedor para la adquisición de estas directamente.

3.1.2 Estado de desarrollo

Las chaquetas con airbag incorporado han venido exhibiéndose y siendo adquiridas por el público a nivel internacional. Germán Acevedo, desarrolló este modelo de prendas para motociclistas bajo varios métodos de estudio y varios años de perfeccionamiento al producto. Entró al mercado con la empresa *Tech4Riders* con la que inició sus ventas para luego convertirse en *Airobag*. A través de talleres con la policía, alianzas estratégicas y participación en ferias automotor logra hacer conocer sus productos llevando al usuario no solo a conocer el producto, sus características, sus ventajas y desventajas, sino que adicional educa a la población sobre la problemática de la accidentalidad y logra sensibilizar a los usuarios con el cuidado personal a la hora de conducir su vehículo. Mientras que la competencia importa productos económicos y de baja calidad de China, Acevedo se ha encargado de buscar nuevas tecnologías que contribuyan al mejoramiento del producto y brinden seguridad total a sus usuarios (Bogotá Emprende, 2011).

La protección puede contribuir a los motociclistas a reducir la gravedad de los accidentes. La vestimenta con el pasar del tiempo se ha vuelto más importante para los motociclistas, se ha dejado de lado el cambio climático y se han considerado la seguridad y la comodidad, convirtiéndose en los factores importantes a la hora de adquirir un equipo. Se ha venido trabajando en las mejoras que puede tener el equipamiento y en el aprovechamiento de las ventajas para que esto ayude a los consumidores a elegir y mejorar su seguridad personal (Asociación Nacional Empresas Sector Dos Ruedas, 2015).

Entre las investigaciones que se han hecho se incluye la mejora de los implementos que protegen las partes vitales del cuerpo como lo son chaquetas, botas, pantalones, guantes y casco. Las mejoras incluyen desde un cambio de material delgado a uno más grueso hasta la incorporación de nuevas tecnologías como el airbag. Este sistema se ha pensado para los motociclistas debido a que ayuda a disminuir el impacto de cualquier accidente y podría ayudar a disminuir contusiones y fracturas.

El sistema *Airbag* se compone de un cordón de activación y de una cápsula de CO₂. Este cordón debe ir conectado a la correa de activación que va instalado permanentemente en la motocicleta; al inicio del funcionamiento del sistema mecánico por eyección, es decir, que en el momento de una colisión el usuario saldrá expulsado del vehículo el sistema de activación accionará la válvula de CO₂ haciendo que la bolsa de aire se infle automáticamente. El *Airbag* tardará entre 0,1 y 0,3 segundos en activarse automáticamente. La chaqueta logra amortiguar los golpes que están dirigidos a la parte superior del cuerpo protegiendo la columna, el cuello, las costillas y la clavícula. Esta nueva tecnología logra disminuir en un 80% la carga sobre la espalda, la deformación torácica en un 25% y el impacto en la nuca en un 32% (*Airobag*, 2016).

3.1.3 Descripción del proceso de producción

La producción del producto de llevará a cabo por medio de satélites a los cuales se les proveerá la materia prima. Después de que estos terminen con el proceso correspondiente, las chaquetas serán transportadas a nuestra bodega en donde se realizara la instalación del *airbag* y las protecciones para preparar el producto para su transporte al consumidor en el caso local o al distribuidor en el contexto internacional. A continuación, se presenta el proceso de la elaboración

de *Beast y Belle*:

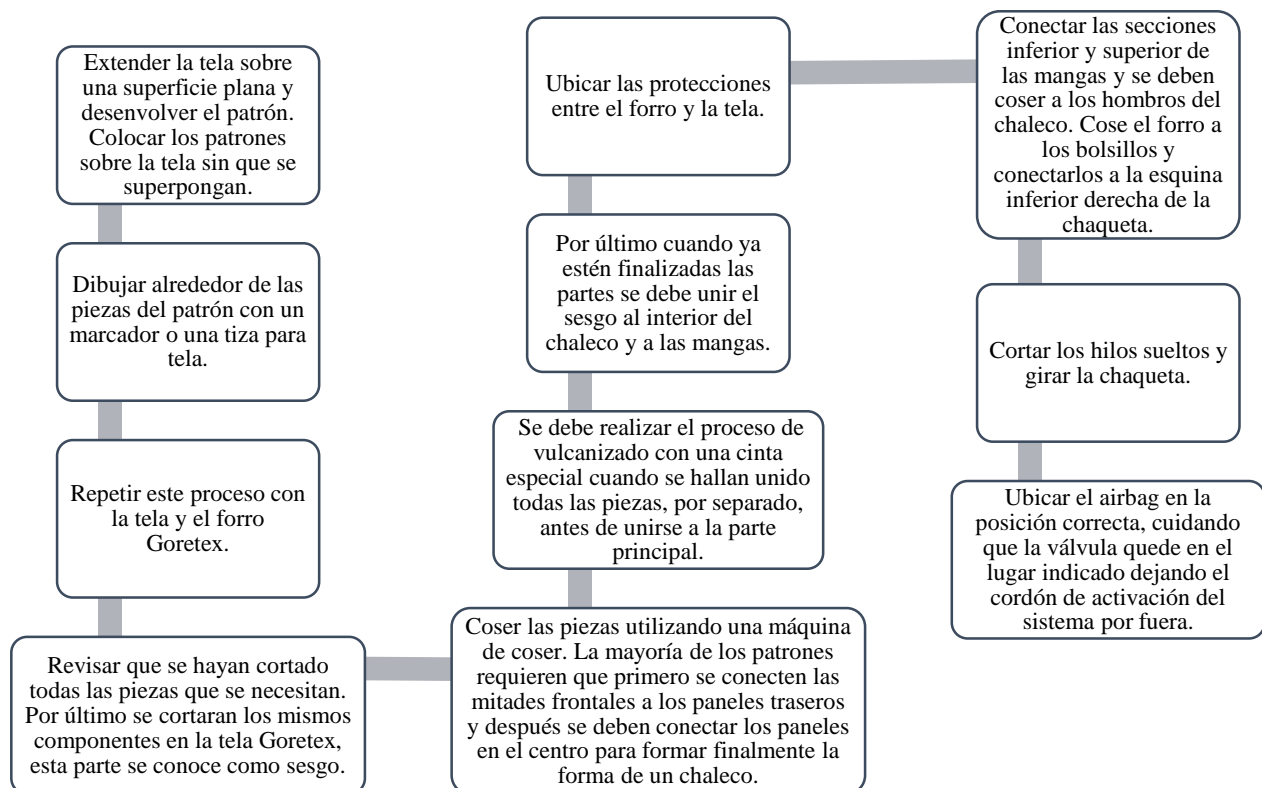


Figura 4. Proceso de producción. Elaboración propia.

La materia prima se proveerá al satélite. Como los proveedores de las telas se encuentran ubicados en la ciudad, inicialmente se van a adquirir pagando de contado cerca del 70% de la materia prima para establecer una buena relación con este. En cuanto al sistema Airbag se establecerá una alianza, ya que esta empresa colombiana será la encargada de implementar el sistema en las chaquetas elaboradas por los satélites.

Se van a realizar chaquetas por pedido mientras se establece una planta de confección propia. Se tendrá en inventario el material necesario para fabricar 5 chaquetas, lo que permitirá realizar una gestión más rápida de elaboración del producto hacia el cliente.

Al momento de la venta hacia Santiago, se enviarán las chaquetas sin las balas de CO₂. Estas últimas se van a adquirir en la ciudad de destino.

3.1.4 Necesidades y requerimientos

Inicialmente, VESTBIKES realizará las chaquetas por medio de un satélite de confección, al cual se le entregarán las materias primas garantizando la calidad del producto. Al terminar la fabricación de las chaquetas, serán almacenadas en una bodega en la cual se realizarán los últimos ajustes al producto.

En la Tabla 7 se exponen los costos de cada uno de los insumos de producción involucrados en el proceso de producción:

Tabla 7. Insumos

EMPRESA	MATERIA PRIMA	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (COP)
Lafayette	Cordura	3	Metro	27,000
Goretex	Gore tex	3	Metro	17,874
Hilos Venus	Hilo	200	Metro	417
Yes cremalleras.	Cremalleras	1	Metro	3,165
Airobag	Airbag	1	Unidad	350,000
La casa del Reflectivo	Reflectores	1,5	Metro	800
Airobag	Protecciones	1	Set x 5	220,000
Centro	Cinta de sellado	3	Metro	25,000

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización con cada proveedor.

En la Tabla 7 se establecen los costos de las materias primas que se emplearán para la fabricación de las chaquetas. Además de los insumos mencionados en la Tabla, dentro de los costos contemplados se incluye el costo del empaque que será de \$15.000, y el embalaje y los manuales de usuario.

Dentro del proceso de producción es necesario contar con mano de obra especializada. Esta se ve representada, en primer lugar, por los trabajadores del satélite de confección, y en segundo lugar por la persona que se encargara de la terminación y ajuste final del producto directamente en la bodega que sería una costurera.

Como parte fundamental para garantizar la calidad y el buen funcionamiento del producto, se tendrá un departamento de Investigación y Desarrollo, que se encargara de realizar pruebas a las chaquetas y promover la innovación en el diseño y los procesos de elaboración.

3.1.5 Plan de producción

El plan de producción que se proyecta para el primer año de funcionamiento de *VESTBIKES* teniendo en cuenta la proyección de ventas y el mercado objetivo que se quiere alcanzar se establecieron las cantidades a producir que se muestran en la Tabla 8, considerando que esta sería la producción para el mercado local que será el foco principal durante este primer ciclo de la empresa.

Tabla 8. Cantidades de producción proyectadas por mes (año1)

Producto/ Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Beast	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	7	9
Belle	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4

Fuente: Elaboración propia con base en datos de consumo aparente del sector.

La Tabla 8 muestra las cantidades de producción proyectadas por mes, por lo tanto, durante el primer año se producirían 58 chaquetas *Beast*, 28 *Belle*, lo cual daría un total de 86 chaquetas. La variación en las cantidades de producción por mes se calculan con relación a la variación del consumo aparente que ha reflejado el comportamiento histórico del sector, para este caso corresponde a 1,02%.

Las cantidades a producir se calcularon tomando en cuenta inicialmente el número de motocicletas en la ciudad y el consumo aparente, luego se seleccionó un segmento de este mercado del cual se tiene en cuenta el cilindraje de la motocicleta y la edad de los posibles compradores. En el Anexo

6 es posible observar de manera más detallada esta segmentación. Para el caso de Bogotá, se obtuvo un mercado objetivo de 305 consumidores divididos, de acuerdo a un estudio del Comité de Ensambladoras Japonesas, en un 74% hombres y 26% mujeres que representan 226 chaquetas *Beast* y 79 chaquetas *Belle*. Debido a que la propuesta es novedosa se pretende llegar a cerca del 30% de este mercado.

Para el caso de Chile, se realizó el mismo proceso teniendo en cuenta la información de Santiago y como mercado objetivo se obtuvo 389 consumidores en el que el 90% son hombres y el 10% restante son mujeres. Se planea la incursión en este mercado 2 años después de establecer la empresa en el país con una participación del 11,56% del segmento seleccionado, lo que representa 45 unidades para el año 3 en Santiago.

Las unidades a producir incrementarán por año de acuerdo al aumento del consumo aparente de las motocicletas.

3.2 Plan de compras.

Dentro de esta sección se presentan los insumos requeridos para la elaboración de las chaquetas *Beast* y *Belle*, teniendo en cuenta la cantidad y el precio unitario de cada uno de los materiales. De la misma forma se establece la distribución de los costos de fabricación y la infraestructura requerida en cada parte del proceso.

3.2.1 Consumo por unidad de producto

Para la elaboración de las chaquetas es necesario tener en cuenta las cantidades específicas de las materias primas. En la Tabla 7 se hace referencia al material necesario para la producción de una chaqueta, como se explicaba en la sección de Necesidades y requerimientos.

Adicional a los costos que se mencionan, para la entrega del producto final se incluirá el costo del empaque y los manuales. Las chaquetas *Beast* y *Belle* estarán empacadas en una caja marcada con el logo de *VESTBIKES* y los diferentes sellos de seguridad, para el mercado internacional se añadirá una bolsa la cual cubre la caja de posibles desgastes o daños que pueda tener en el camino. El costo de los empaques oscilará en 15.000. Por otro lado, se incluirán manuales para el usuario el cual tendrá las indicaciones para usar de manera correcta el producto.

3.3 Costos de Producción

En el Anexo 7 se puede observar en detalle los diferentes costos en que se incurre durante el proceso de producción, desde los insumos y materiales ya expuestos en la Tabla 7, hasta la mano de obra y los transportes involucrados en la distribución del producto. Como resultado, después de considerar todos estos costos y gastos, se llega a que el costo de producción de una chaqueta *Beast* es de \$830,834 y de una *Belle* es de \$808,397.

3.4 Infraestructura

Inicialmente se va a tomar en arriendo una bodega que servirá para el almacenamiento de los productos terminados. En cuanto a la fabricación se realizará una tercerización de procesos mediante un satélite de confección en la ciudad. Como se mencionó en el apartado 3.1.3 se entregará la materia prima al satélite, quienes confeccionarán hasta un punto la chaqueta.

Tabla 9. Muebles y maquinaria

	Valor unitario	Unidades	Valor total
Computador	\$ 1,500,000	1	\$ 1,500,000
Teléfono	\$ 50,000	1	\$ 50,000
Máquina de coser	\$ 450,000	1	\$ 450,000
Estantería	\$ 200,000	4	\$ 800,000
Escritorios	\$ 450,000	1	\$ 450,000
Sillas administrador	\$ 600,000	3	\$ 1,800,000
Cafetera	\$ 55,000	1	\$ 55,000
Microondas	\$ 180,000	1	\$ 180,000
Mesas	\$ 300,000	1	\$ 300,000
Accesorios decoración	\$ 100,000	1	\$ 100,000
	INVERSIÓN INICIAL		\$ 5,685,000

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se estipulan los muebles y maquinaria necesaria para hacer las tareas de terminación del producto y su almacenamiento. Haciendo énfasis en la bodega, puede observarse en la Figura 5 que se adquirirán estanterías que permitirán mantener un orden con los productos. También se tendrán muebles para la parte administrativa los cuales serán mesas, sillas, y productos de cafetería. Será necesario tener un computador que servirá para llevar un control de inventarios y cuentas.



Figura 5. Layout VESTBIKES. Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Parámetros Técnicos Especiales

Antes de poner a la venta el producto se realizarán diferentes pruebas de funcionamiento, especialmente para el airbag. Se revisará que no haya imperfechos con la tela y costuras en inspecciones que se adecuen a cada proceso evitando un posible error. Tanto la tela cordura como el *Goretex* necesitan de cinta para costura por los agujeros que deja la máquina de coser, por este motivo se emplea un método de termo sellado para permitir que la chaqueta sea impermeable. Se realizarán pruebas con un prototipo, estableciendo una misma línea de fabricación. Las cintas reflectivas que se emplearán estarán regidas bajo la normativa colombiana, específicamente por la Ley 769 de 2002.

4. ORGANIZACIÓN

4.1 Estrategia organizacional

En esta sección se evidencia como estará estructurada la empresa de manera administrativa, al tiempo que se delegan funciones y se organizan por departamentos de ser necesario para que *VESTBIKES* opere de manera más eficiente.

4.1.1 Análisis DOFA

Tabla 10. Análisis DOFA

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -No existe un producto en el mercado que logre integrar las necesidades de los usuarios en un solo artículo. -Poca variedad de diseños en el mercado. -Alta tasa de accidentalidad en mercado objetivo. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Imitación de estrategias por parte de competidores. -Inestabilidad económica del mercado objetivo. -Fidelidad a productos sustitutos existentes en el mercado.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de integrar todas las necesidades del mercado objetivo en un solo producto. -Uso de materiales certificados, garantizando un alto nivel de calidad. -Proceso minucioso de selección de proveedores. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Implementar adecuados procesos de investigación y desarrollo, y de publicidad del producto para estar en constante innovación del producto.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Hacer de <i>Beast y Belle</i> una imagen estándar en la nueva línea de productos para motociclistas.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos de fabricación altos en la fase inicial de la empresa. -Uso de cajas como empaque (impacto medioambiental). -Distribución de las cápsulas de CO₂, mercancía peligrosa. 	<p>Estrategias DO</p> <p>Establecimiento de alianza con entidades distritales como la Secretaría de Movilidad para promover el uso de implementos de seguridad.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Desarrollo de métodos o modalidades de pago que permitan al usuario la adquisición del producto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Organismos de Apoyo

Específicamente, para el sector que incluye nuestro producto, de accesorios de motocicletas y artículos de seguridad, no existe una agremiación. Esta información se obtuvo del directorio de agremiaciones y asociaciones disponible en la página web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Mincomercio, Industria y Turismo, 2016).

Actualmente *Airbag* Colombia cuenta con una patente de la tecnología usada en las chaquetas por lo cual pretendemos poder obtener de Colciencias una certificación que nos permita usar este sistema sin ningún tipo de restricción mediante los proyectos de Impulsa.

4.2 Estructura Organizacional

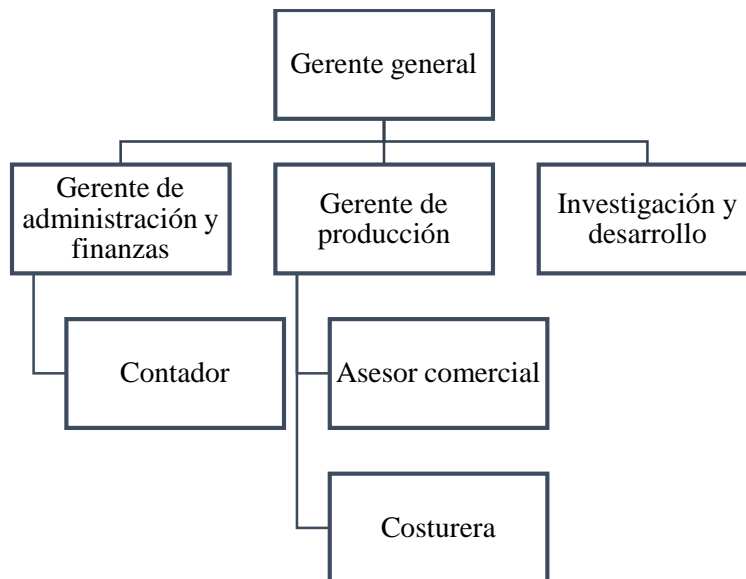


Figura 6. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se establece la organización del personal de *VESTBIKES* en su etapa inicial. A continuación, se mencionan los cargos que conformaran la estructura organizacional, cada uno con sus funciones correspondientes:

- **GERENTE GENERAL:** Está a cargo de la toma de decisiones, debe construir estrategias para alcanzar los objetivos y las metas propuestas inicialmente ya que esta toma de decisiones encamina el rumbo de la organización. Adicionalmente es la persona que delega actividades y recursos a grupos o personas y fija los procedimientos para la toma de decisiones.
- **GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Formula y propone políticas y procedimientos para la eficiencia en las actividades relacionadas con la administración y

contabilidad de la empresa. Supervisa la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto de la empresa, elabora estados financieros para ser presentados al gerente general y está a cargo del control de ingresos y egresos para la buena administración del capital de trabajo.

- **GERENTE DE PRODUCCIÓN:** Garantiza el buen funcionamiento de la línea de producción, supervisa el trabajo del personal y está a cargo de enfrentar cualquier inconveniente presentado en el área de producción. Está a cargo de planificar la producción futura, verifica producto terminado en stock. Finalmente es responsable de procedimientos de salud y seguridad de sus empleados en el área de producción.
- **ASESOR COMERCIAL:** Es el encargado de llevar el control de las mercancías en la bodega, mantendrá en orden los productos y se encargará de arreglar los pedidos que se realicen en la página de *VESTBIKES*.
- **COSTURERA:** Será la encargada de finalizar la fabricación de las chaquetas haciendo el proceso de termo sellado y empaque de las mercancías. La terminación del producto se llevará a cabo en la bodega.
- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:** Será el encargado de realizar las pruebas y estudios al funcionamiento del producto. También estará involucrado con la integración de mejoras en los procesos de producción y materiales de manera que se pueda garantizar una constante innovación del producto.
- **CONTADOR:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa. Su responsabilidad recae en llevar libros contables, avisar al gerente general para hacer el pago de los impuestos en el momento oportuno, llevar y registrar todos los movimientos contables realizados por la empresa.

4.3 Aspectos Legales

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá se debe elegir el tipo de empresa que se va a constituir. *VESTBIKES* será una sociedad anónima, debido a los aportes de capital que realizará cada una de las socias y la responsabilidad limitada de las mismas. Para registrarse como persona jurídica se deben tener los siguientes documentos: Documento de identidad, formulario de registro único tributario conocido como RUT, formulario de registro único empresarial y social o RUES, formulario adicional de registro con otras entidades.

Tabla 11. Costos de constitución

DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	VALOR
Constitución de sociedad	Cámara de comercio	\$34.000
Impuesto de registro	Cámara de comercio	\$70.000
Matricula persona jurídica	Cámara de comercio	\$131.000
Formulario registro mercantil	Cámara de comercio	\$4.500
Inscripción de libros	Cámara de comercio	\$12.000
	TOTAL	\$251.500

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la Cámara de comercio de Bogotá

Los gastos mencionados en la Tabla 11 son los correspondientes a la constitución legal de la empresa los cuales se tendrán en cuenta para el primer mes de operación.

4.4 Costos Administrativos

En esta sección se expondrán cada uno de los costos que debe asumir la empresa como parte de su funcionamiento. Se examinarán aspectos de personal, de puesta en marcha y gastos administrativos.

4.4.1 Gastos de Personal

Para revisar los gastos de personal se realizó una división entre aquellos que son variables y aquellos no variables. De la misma forma se presentan los gastos correspondientes a prima y cesantías.

Tabla 12. Nómina por mes

	Mes 1
Fija	6,766,284
Variable	1,450,000
TOTAL	8,216,284
Prima	563,631
Cesantías	563,631
Intereses Cesantías	5,636
Nómina Flujo	7,083,385

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12 se puede observar la nómina que se tendrá por mes tanto para los empleados que se mencionan en la Figura 6 de la estructura organizacional.

4.4.2 Gastos de Puesta en Marcha

En la sección de Aspectos legales de la empresa, en la Tabla 11 se pueden observar los costos de las licencias y demás documentos que se deben tener para poder realizar la constitución foral de la empresa, ante la Cámara de Comercio.

4.4.3 Gastos Anuales de Administración

En la Tabla 13 se relacionan los aspectos administrativos, con los respectivos gastos que se van a tener en cada aspecto:

Tabla 13. Gastos administrativos

Arriendo	6,000,000
Servicios y aseo	3,720,000
Papelería y útiles	900,000
Transporte	3,600,000

Fuente: Elaboración propia.

5. FINANZAS

5.1 Ingresos

Los ingresos de la empresa estarán representados en las ventas que se realicen del producto, tanto en un ámbito local en Bogotá, como en el internacional en Chile.

En el Anexo 8 se puede observar una estimación de los ingresos que se tendrán durante el 2017. Dicha estimación se hace con base en el pronóstico de ventas realizado.

5.1.1 Fuentes de Financiación

Cada una de las 3 socias realizara un aporte de capital de COP 3'000.000. La segunda parte de la composición del capital se obtendrá de una entidad financiera.

Para determinar la entidad de la cual obtendremos los recursos para llevar a cabo el desarrollo de *VESTBIKES* se compararon las diferentes tasas que se ofrecen en el mercado mediante la Tabla 14.

Tabla 14. Comparación tasas de interés

ENTIDAD	TASA ANUAL	TASA MV	PLAZO	TIPO
BANCOLOMBIA	22.42%	1.70%	36-60 MESES	CRÉD. LIBRE DESTINO
BANCO DE BOGOTÁ	31.91%	2.33%	12-60 MESES	CRÉD. LIBRE DESTINO
DAVIVIENDA	18.58%	1.43%	25-36 MESES	CREDIEXPRESS FIJO LIBRE INVERSIÓN
BANCO CAJA SOCIAL	31.50%	2.31%	12-60 MESES	CRÉD. LIBRE DESTINO
BBVA	28.90%	2.14%	12-60 MESES	LIBRE INVERSIÓN
PICHINCHA	32.92%	2.40%	HASTA 48 MESES	PRESTAXPRESS

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de cada entidad financiera.

De acuerdo a la Tabla 14 puede concluirse que el préstamo que vamos a adquirir será de Davivienda, este será por un valor de 20'000.000 que cubrirá parte de los costos de materias primas y de la inversión inicial.

Por otro lado, es posible obtener financiación por medio del fondo emprender. Aquí se seleccionan ideas de emprendimiento las cuales apoyará el adecuado desarrollo de lo propuesto brindando inicialmente un capital semilla a los mejores y más viables proyectos, y de igual manera ofrecerá una ayuda de seguimiento con un gestor empresarial (Dinero, 2007). Si el plan de negocios es aceptado, es posible obtener el 100% de los recursos pero estos no deben superar los 224 SMMLV, también, para identificar el buen comportamiento del proyecto se deberá presentar semestralmente informes financieros certificados por un contador público (SENA, 2004).

5.1.2 Formatos Financieros

En las Tablas 15 y 16 se encuentran los estados financieros: balance general y estado de resultados. Se presenta el comportamiento que tendrá *VESTBIKES* durante los 5 primeros años de funcionamiento. Por otro lado, es posible observar en el Anexo 9 el flujo de caja, también proyectado.

Tabla 15. Balance General

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
ACTIVOS					
Caja y Bancos	-1.198.500	\$ -21.635.768	\$ 4.738.883	\$ 49.608.745	\$ 113.578.864
Cuentas por Cobrar	-				
Inventarios	-				
Total Activos Corrientes	-1.198.500	\$ -21.635.767,93	\$ 4.738.882,86	\$ 49.608.744,51	\$ 113.578.864,34
Activos Fijos	4.485.000	4.485.000	4.485.000	4.485.000	4.485.000
Depreciación Acumulada	448.500	\$ 915.170,13	\$ 1.400.746,52	\$ 1.905.995,13	\$ 2.431.712,93
Total Activo Largo Plazo	4.036.500	\$ 3.569.829,87	\$ 3.084.253,48	\$ 2.579.004,87	\$ 2.053.287,07
Otros activos	-	0	0	0	0
Total Activos	2.838.000	-\$ 18.065.938,06	\$ 7.823.136,33	\$ 52.187.749,38	\$ 115.632.151,41
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Cuentas por Pagar	6.831.213	7.107.967	7.395.933	7.695.565	8.007.336
Obligaciones Financieras	14.676.970	\$ 1.235.982,75	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Obligaciones					
Otros Pasivos					
Total Pasivos	21.508.183	\$ 8.343.949,73	\$ 7.395.932,87	\$ 7.695.565,15	\$ 8.007.336,46
Capital Inicial	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Utilidades Retenidas		-27.670.183	-35.409.888	-8.572.797	35.492.184
Utilidad del Ejercicio	-27.670.183	\$ -7.739.704,70	\$ 26.837.091,25	\$ 44.064.980,77	\$ 63.132.630,72
Patrimonio	-18.670.183	\$ -26.409.887,79	\$ 427.203,46	\$ 44.492.184,23	\$ 107.624.814,95
Pasivo + Patrimonio	2.838.000	-\$ 18.065.938,06	\$ 7.823.136,33	\$ 52.187.749,38	\$ 115.632.151,41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estado de resultados

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	172,923,628	203,140,183	329,783,077	385,577,324	446,670,238
Costos de Ventas	70,771,536	83,138,105	134,968,570	157,803,185	182,806,358
Utilidad Bruta	102,152,092	120,002,078	194,814,507	227,774,139	263,863,880
<i>Margen bruto</i>	<i>59.10%</i>	<i>59.10%</i>	<i>59.10%</i>	<i>59.10%</i>	<i>59.10%</i>
Gastos de Administración	14,220,000	14,796,096	15,395,532	16,019,253	16,668,243
Nómina	102,388,855	106,536,947	110,853,090	115,344,094	120,017,043
Depreciación	448,500	466,670	485,576	505,249	525,718
Gastos de Ventas	3,390,000	3,527,339	24,789,566	25,793,868	26,838,858
Gastos legales	215,500				
Utilidad Operacional	-18,510,763	-5,324,975	43,290,742	70,111,674	99,814,017
<i>Margen Operacional</i>	<i>-10.70%</i>	<i>-2.60%</i>	<i>13.10%</i>	<i>18.20%</i>	<i>22.30%</i>
Intereses	3,483,288	1,620,452	19,137	0	0
Gasto Investigación y Dlo	5,000,000				
Utilidad Antes de Impuestos	-26,994,052	-6,945,427	43,271,605	70,111,674	99,814,017
Impuestos	0	0	15,145,062	24,539,086	34,934,906
Impuesto de industria y cio	587,940	690,677	1,121,262	1,310,963	1,518,679
Impuesto de avisos y tableros	88,191	103,601	168,189	196,644	227,802
Utilidad Neta	-27,670,183	-7,739,705	26,837,091	44,064,981	63,132,631
<i>Margen Neto</i>	<i>-16.00%</i>	<i>-3.81%</i>	<i>8.14%</i>	<i>11.43%</i>	<i>14.13%</i>

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 15 y 16 se encuentran los estados financieros estimados de VESTBIKES durante los primeros años de operación. De acuerdo a la Tabla 15, el balance general en el año inicial tiene un resultado positivo. Con el pago de impuestos, el año 2 demuestra un comportamiento negativo. Para los años restantes, a partir de la exportación la empresa demuestra un mejoramiento significativo. Observando la Tabla 16 en el estado de resultados se puede señalar que durante los dos primeros años de funcionamiento la utilidad neta sería negativa, lo cual establece que los ingresos no cubrirían la totalidad de los costos y gastos en los que se incurren para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a partir del año 3 el margen neto del proyecto aumenta partiendo de 8,14% hasta llegar a 14,13%.

5.2 Egresos

Los egresos de la empresa se ven reflejados principalmente en las materias primas utilizadas para la fabricación del producto.

Como se puede observar en las Tablas 12 y 13, también se tendrán egresos como los pagos de nómina y el mantenimiento de la bodega.

5.3 Capital de trabajo

La inversión inicial necesaria para el establecimiento de la empresa es de 27'591.290. En la Tabla 16 se expone esta inversión de acuerdo al tipo de recursos.

*Tabla 17.*Capital de trabajo

RECURSOS PROPIOS	\$	9,000,000
RECURSOS FINANCIADOS	\$	18,591,290
TOTAL RECURSOS	\$	27,591,290

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN OPERATIVO

6.1 Cronograma

Con el fin de llevar un sistema organizado para la implementación del plan de negocios, iniciando desde la etapa de diseño inicial, pasando por la profundización del mismo, se realizó un cronograma de trabajo que determinaría plazos específicos dentro de los cuales se deben realizar avances en la elaboración del mismo. El cronograma se puede examinar de forma detallada en el Anexo 10.

6.2 Metas Sociales

Las empresas tienen un papel económico y comercial en el mercado, por este motivo deben cumplir con un rol que les permita contribuir al desarrollo de la sociedad, no solo en lo relacionado a sus clientes directos como consumidores, proveedores y trabajadores, sino también con respecto a las personas que se encuentran en su ambiente, es decir el beneficio de su entorno.

6.2.1 Metas Sociales del Plan de Negocio

VESTBIKES plantea como principal meta social para el beneficio no solo de la empresa sino de su entorno la generación de empleos directos e indirectos para madres y padres cabeza de familia. Estas personas estarán encargadas de la elaboración de las chaquetas a través del satélite que se contratará. A largo plazo se tiene el plan de realizar el montaje de la fábrica en donde se confeccionarán las prendas, es decir, que ya no habrá tercerización. Al momento de tener

instalaciones propias se seguirá contribuyendo a la generación de empleo y de la mano vendrán una serie de impactos a nivel laboral que serán explicados más adelante.

6.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

Colombia es considerado un país con ingreso medio alto que debe romper el círculo vicioso reflejado en un estado débil, que impide la presencia económica y permite la presencia de violencia política (Planeación, 2014-2018).

VESTBIKES busca contribuir a la ruptura de este círculo a partir del Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) en el que se crearon tres factores base fundamentales para poder ser ejecutado como lo son la paz, la equidad y la educación (Planeación, 2014-2018). En el momento en que *VESTBIKES* ponga en marcha sus actividades aportará desde el momento en que se tiene contacto con el individuo, sea cliente o empleado. La equidad será uno de los valores principales que regirán la compañía, se evidenciará en brindar un empleo digno en el cual tendrán prestaciones sociales y todos los requisitos de ley, adicionalmente se brindaran apoyos económicos cuando se considere necesario debido a que esto apoyara uno de los impactos sociales que se presentará más adelante. Este factor se encuentra ligado a la paz, la contribución por parte de *VESTBIKES*, será manteniendo un ambiente de trabajo sano, en donde más que simples compañeros de trabajo nuestros empleados sientan que hacen parte de una gran familia para que así mismo este sentimiento sea transmitido a los usuarios. Finalmente, en el ámbito de la educación, a largo plazo se establecerán equipos de trabajo, en donde a personas de bajo recursos que no puedan acceder fácilmente a la educación y tampoco tengan como mantenerse se les dicten clases de confección de prendas para motociclistas. Estos cursos tendrán la capacitación teórica y práctica necesaria para las personas interesadas en ello.

6.2.3 Plan Regional de Desarrollo

El plan regional de desarrollo se basa en tres ejes fundamentales que buscan la reducción en la segregación social, enfrentar el cambio climático y defender lo público (Alcaldía mayor de Bogotá, 2012). A partir de este plan que ya se encuentra estipulado, *VESTBIKES* realizara un plan en el que se aporte al cumplimiento de estos objetivos regionales, es decir, que se tendrá un enfoque hacia la reducción de la segregación social y al enfrentar el cambio climático.

Por una parte, se contratarán personas que no solo tengan la actitud de trabajar con *VESTBIKES* sino también la aptitud, para que posteriormente se les brinden las capacitaciones teóricas y

técnicas de la confección de chaquetas sin discriminación o distinción alguna. Por otro lado, la Alcaldía Mayor de Bogotá busca que el territorio bogotano, en términos de terreno, se encuentre preparado ante cualquier adversidad y para esto *VESTBIKES* contribuirá con el cuidado del medio ambiente a través del reciclaje y si es posible de la reutilización, del minucioso cuidado de los desechos que se puedan generar por la confección, empaque y embalaje de *Beast* y *Belle*.

6.2.4 Clúster o Cadena Productiva

Podemos definir un *clúster* como un agrupamiento de empresas de la misma actividad económica con estrategias en común, estas empresas generan lazos entre si y se proveen bienes y/o servicios (PYME, 2015). De acuerdo a lo anterior, *VESTBIKES* se encontrará involucrado en un clúster en el sector de motocicletas, ya que estas empresas manejan productos complementarios al ofrecido. Como se mencionó en la parte inicial del documento, se quiere generar alianzas con clubes de motocicletas, concesionarios y almacenes minoristas que tengan como actividad principal la venta de elementos de seguridad. El empezar una unión con estas entidades genera un impulso de la marca con los productos únicos *Beast* y *Belle*.

6.2.5 Empleo

La empresa generará inicialmente empleos fijos directos como lo son los administrativos y fijos indirectos como los satélites. A mediano plazo se quieren generar más de 10 empleos directos al tener la adquisición de una fábrica de confección, para cumplir de manera eficiente con la misión y visión de la compañía. Por otra parte, los principales empleos fijos estarán compuestos por el salario mínimo legal vigente más prestaciones sociales y empezarán a laborar y devengar salario en enero del 2017 como se muestra en el Anexo 11.

6.2.6 Emprendedores

Los socios de iniciales de la empresa tendrán una participación del 30% del total requerido para poner en marcha el proyecto. De esta manera se tendrá la siguiente distribución de los aportes: Anamaría Saganome 10%, Angie Jiménez 10%, y Marly Valderrama 10%.

7. IMPACTO

7.1 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

VESTBIKES desde su formación quiere contribuir con la generación de empleo del sector. Actualmente, el sector de motocicletas ha crecido considerablemente, esto se afirma de acuerdo al Comité de Ensambladoras Japonesas, el cual menciona que cerca del 93% de las personas que usan

moto la emplean como medio de trabajo. Para 2008, era cerca del 6.5% del nivel de empleo que abarcaba el sector, es decir casi 4.8 millones de colombianos.

El impacto social que se generará tiene varios aspectos. El primero es la contribución a la reducción de la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito. El segundo busca un énfasis en la contratación de mano de obra consistente en mujeres y hombres cabeza de familia. Como parte de este aspecto, se consideraría incluir un espacio que corresponda a una guardería para facilitar que nuestros empleados permanezcan en contacto con sus hijos. Como tercer factor, se tiene como objetivo fortalecer la industria nacional, obteniendo materias primas, en su mayoría, nacionales, generando así un valor agregado a la industria nacional.

8. RESUMEN EJECUTIVO

8.1 Resumen Ejecutivo

A continuación, se presentará de manera concentrada la idea de lo que representa la creación de *VESTBIKES*.

8.1.1 Concepto del Negocio

VESTBIKES tiene como propósito la inclusión de elementos de seguridad al mercado, específicamente al segmento de motociclistas. Con *Beast* y *Belle* se pretende dar un nuevo concepto de un producto de seguridad en el cual se integran las necesidades expresadas por los motociclistas en la encuesta realizada. Los siguientes componentes harán de este producto algo único: tendrán cintas reflectivas, airbag, es impermeable, y ofrece diseños personalizados al usuario.

8.1.2 Potencial del Mercado en Cifras

Los mercados objetivos de este proyecto serán Bogotá y Santiago de Chile. Para el primero se tiene proyectada una producción de 356 unidades y para el segundo, 389 unidades. Las unidades se obtuvieron por medio de un filtro de la cantidad de motocicletas, el consumo aparente y la proporción de la población de 25 a 35 años en cada lugar. Los precios en Bogotá son de COP \$2,030,065 para *Beast* y COP \$1,975,242 para *Belle*. En Chile serán COP \$ 2,043,748.00 para *Beast* y de COP \$ 1,988,925.29 para *Belle*.

8.1.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

La propuesta de valor que entrega *VESTBIKES* es la creación de una prenda única que integre las diferentes necesidades que tienen motociclistas al momento de pensar en seguridad, comodidad y diseño. Es por esto que se pensó en la implementación de *Beast* y *Belle*. Se tiene en el plan de formación de la empresa diferentes estrategias que impulsan la innovación y el desarrollo del producto, lo cual garantizará la mejor calidad para el usuario.

8.1.4 Resumen de las Inversiones Requeridas

La inversión requerida para poner en marcha las actividades planteadas anteriormente para la formación de *VESTBIKES* se especifica en la Tabla 14. Se establece la participación del 30% para los accionistas, es decir 10% respectivamente, y el 70% restante será financiado por la entidad financiera Davivienda, el cual ofrece una tasa del 18,58% Anual.

8.1.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

En el primer año se proyectó una cantidad de producción que se especifica en la Tabla 8, la cual, como se mencionó anteriormente se obtuvo por medio del consumo aparente de motocicletas.

Para la evaluación de la viabilidad del proyecto es necesario tener en cuenta la tasa interna de retorno. *VESTBIKES* tiene una TIR del 28.38%.

8.1.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

En la Tabla 18 se presenta la proyección de indicadores financieros de acuerdo a los estados financieros de los años correspondientes, es decir, con base en el modelo que se realizó para la evaluación del plan de negocio y las relaciones presentadas entre cuentas como pasivos, activos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar que se pueden detallar en la sección 5.1.2 de formatos financieros.

Tabla 18. Indicadores financieros

		Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
RAZONES DE LIQUIDEZ	PRUEBA ACIDA	-0,06	-0,06	0,64	6,45	14,18
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO TOTAL	7,58	-0,46	0,95	0,15	0,07
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD ACTIVO	-9,75	0,43	3,43	0,84	0,55

	RENTABILIDAD OPERACIONAL	-0,11	-0,03	0,13	0,18	0,22
--	---------------------------------	-------	-------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los indicadores tienen resultados negativos para los primeros periodos evaluados, en concordancia con los estados financieros de dichos periodos. Por otro lado, se realizó el cálculo del WACC y del VPN como indicadores de viabilidad del proyecto. Con una tasa WACC de 12.18% y un VPN de \$45.232.575,52 se llega a la conclusión de que el proyecto es viable. El cálculo de estas cifras se hace tomando como referencia los flujos de caja proyectados y se puede observar en el Anexo 12. Como resultado se obtiene un periodo de recuperación de la inversión de 3.65 años que se puede observar en el mismo anexo.

8.2 Equipo de trabajo

- Anamaría Saganome: Perfil líder capaz de aportar nuevos métodos de innovación, desarrollándolos con eficiencia y eficacia para la rápida adquisición de nuevos conocimientos, con excelentes valores tales como la honestidad, respeto hacia los demás, responsabilidad, solidaridad y puntualidad. Habilidad para el trabajo en equipo y la toma de decisiones; orientadas en la maximización de excelentes resultados.
- Angie Jiménez: estudiante de pregrado en Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle. Persona objetiva y realista con capacidad de enfoque y orientación hacia el cumplimiento de metas. Tiene un buen desempeño bajo situaciones de alto estrés y bajo presión. Capacidad de trabajo en equipo, habilidad de escucha, facilidad de aprendizaje y adaptabilidad de acuerdo a lo requerido.
- Marly Valderrama: Es una persona responsable, capaz de trabajar en equipo. objetiva, lo que permite o tener claros los objetivos propuestos. Perfeccionista, al momento de llegar a concretar alguna actividad o trabajo. Líder, ya que es capaz de ofrecer ayuda conjunta al grupo de trabajo.

9. ANEXOS

Los documentos adicionales que se emplearon para la elaboración del plan de negocio se encuentran en el CD adjunto.

10. REFERENCIAS

- AENOR. (2016). *Asociacion Española de Normalización y Certificación* . Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/aenor/perfil/perfil.asp>
- Air, H. (2016). *Hit-Air*. Obtenido de <http://www.eggparka.com/english/annai/index.html>
- Air, H. (2016). *Hitair.com*. Obtenido de http://www.hit-air.de/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=24&lang=es
- Airbag. (2015). *Airbag*. Obtenido de airobag.com/#!/productos/gfm28
- Airobag. (Abril de 2016). *Airobag: Airbag para motociclistas*. Obtenido de <http://www.airobag.com/#!/tecnologia/i9bv1>
- Alcaldía mayor de Bogotá, .. (2012). *Plan de desarrollo regional Bogotá Humana 2012-2016*.
- ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). *Sector de Motocicletas*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cinau>
- ANDI. (2016). *ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia* . Obtenido de <http://www.andi.com.co/cinau>
- ANIM. (2015). *LA MOTO: TRANSPORTE INTELIGENTE DE MOVILIDAD URBANA*. Santiago de Chile.
- ANIM. (2016). *Asociacion Nacional de Importadores de Motociletas*. Obtenido de Observatorio de datos: http://www.anim.cl/category/observ_datos/
- Asociacion Nacional Empresas Sector Dos Ruedas, .. (2015). *Equipamiento de proteccion para motoristas*. Madrid.
- BANCOLDEX. (2016). *BANCOLDEX*. Obtenido de Clasificación de empresas en Colombia : <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Baraya Rubiano, A. (7 de marzo de 2015). *EL RUNT TIENE LA REALIDAD DEL 'CENSO' AUTOMOTOR EN COLOMBIA: HAY MÁS DE 11 MILLONES DE VEHÍCULOS*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.motor.com.co/actualidad/tecnologia/runt-realidad-censo-automotor-colombia-hay-11-millones-vehiculos/21229>

- Bocarejo, J. P. (2009). *La movilidad bogotana en el largo plazo y las políticas que garanticen su sostenibilidad*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n29/n29a10>
- Bogota Emprende, .. (2011). 100 empresas exitosas creadas con el apoyo de bogota emprende. *Revista Casos*.
- BOSI. (2016). *ADDICT By BOSI*. Recuperado el 07 de septiembre de 2016, de <http://www.addictbybosi.com/adt-motowear-es-addict-by-bosi>
- Business, G. M. (30 de 04 de 2016). *Google My Business*. Obtenido de http://www.google.com/intl/es_co/business/
- Camacho, C. (2015). Colombia es un país que devora motocicletas. *Revista Motor* .
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Observatorio Económico de Bogotá*. Bogotá.
- Carroya. (07 de 2011). *carroya.com*. Obtenido de http://www.carroya.com/contenido/clasificar/Chicas_famosos/clubes_comunidades/home/ARTICULO-WEB-PTL_NOTA-9764325.html
- Dainese. (2016). *Dainese*. Obtenido de http://www.dainese.com/wd_es/timeline/#time_2
- DANE. (16 de enero de 2015). *Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_nov14.pdf
- DANE. (17 de marzo de 2016). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2015*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta_de_manda.pdf
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Díez de Castro, E., & Fernández, J. C. (1993). *Distribución Comercial* . Madrid : Mc Graw Hill.
- Distancia, U. N. (2014). *Datateca Unad*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256596/2014I/Leccion_U2_L1_2.pdf

Distancia, U. N. (2014). *Datateca Unad*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256596/2014I/Leccion_U2_L1_2.pdf

DNP. (2015). *Cadenas Productivas: Estructura, comercio internacional y proteccion*.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.

El Tiempo. (2013). Colombiano diseña chaleco con airbag para motociclistas.

Eleconomista.es. (2015). *El economista*. Obtenido de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/HIT-AIR-IBERICA.html>

Enrique, A. M., Madroñero, G., & Morales, F. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Eric Dontigney, D. M. (2016). *La Voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-la-publicidad-impresa-9293.html>

Facebook. (30 de 04 de 2016). *Facebook Anuncios*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Formulamoto. (s.f.). *Formulamoto.es*. Obtenido de www.formulamoto.es/accesorios/2016/04/18/dainese-d-air-armor-accion/14827.html

Ganne, N. (2007). *Estudio sobre accidentes de tráfico involucrando motocicletas en la Ciudad de Corumbá y región, Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil, el año de 2007*. Obtenido de http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/rpas/v1n3/es_v1n3a03.pdf

Iberica, H. A. (2016). *Hit Air Iberica*. Obtenido de <http://www.hitairiberica.com/moto/filosofia/>

INEXMODA. (2012). *Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia*. Obtenido de http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf

Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses . (2011). *Muertes y lesiones no fatales por accidentes de tránsito*. Obtenido de <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/34616/7-F-11-Transito.pdf/40ea4d45-f98b-4289-879e-73dbb811789d>

- Loaiza Zapata, C. A. (30 de mayo de 2012). *SURA*. Obtenido de Motos: Accidentes fatales: <http://www.sura.com/blogs/autos/motos-accidentes-fatales.aspx>
- López Fernandez, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Meza, H. (15 de junio de 2015). *Forbes*. Recuperado el 2016, de 7 estrategias de comunicación integral para tu empresa.: <http://www.forbes.com.mx/7-estrategias-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa/#gs.rZM=AFs>
- Mincomercio, Industria y Turismo. (2016). *Directorio de Agremiaciones y Asociaciones*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=17226>
- MINTRANSPORTE. (2016). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de Tránsito Automotor - Chalecos: <https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=FAQ&lFuncion=viewPreguntas&id=62>
- Moreno, H. (4 de mayo de 2015). *Motos, ¿un problema para la movilidad en Bogotá?* Obtenido de Publimetro: <http://www.publimetro.co/bogota/motos-un-problema-para-la-movilidad-en-bogota/lmkoed!NIDXmJIES0RFo/>
- Motos, A. (2016). *AKT Clubes*. Obtenido de http://www.aktmotos.com/comunidad/clubes?field_club_city_tid=All&page=3
- Observatorio Ambiental de Bogotá. (2016). *Observatorio Ambiental de Bogotá*. Obtenido de <http://oab.ambientebogota.gov.co/es/pcambio-climatico/indicadores?id=156&v=1>
- Organizacion Mundial de la Salud. (2015). *Informe sobre la situacion mundial de la seguridad vial 2015*. Obtenido de http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/Summary_GSR_RS2015_SPA.pdf?ua=1
- Ospina, D., Balceró, D., & Cardenas, P. (2010). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE SEGURIDAD Y ACCESORIOS PARA MOTOCICLISTAS*. Bogotá: Universidad de La Sabana.

Patent, U. S. (2001). *Estados Unidos Patente n° US 6,230,333 B1*. Obtenido de United States Patent

Pigmalion Motorbike. (2014). *PIGMALION* . Obtenido de <http://industriaspigmalion.com/tienda/proteccion/chaqueta-moto-summer/>

Planeación, D. D. (2014-2018). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá.

PYME, P. (2015). *Programa Pyme con el apoyo de la secretaría de economía*. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/que.html>

Rueda Franco, J. M., & Loaiza Zapata, C. A. (14 de mayo de 2013). *Motociclista: Elige un casco seguro para tu moto*. Obtenido de SURA: <http://www.sura.com/blogs/autos/motociclista-casco-moto.aspx>

Secretaría Distrital de Movilidad . (2016). *Secretaria Distrital de Movilidad*. Obtenido de <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=60>

Semana, R. (2015). Cada tres días hay un muerto por accidente en moto en Bogotá . *Revista Semana*.

Soler, A., & Rodriguez, C. (2007). Creacion de la empresa "Escala MotorBike" Productora y comercializadora de trajes y accesorios de seguridad para motociclistas. Bogota.

Soto, J., Calvo, A., & Bolaños, F. (2013). Nichos inexplorados en el mercado de las motocicletas en la ciudad de cali. Cali.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES . (2015). *DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN 2012-2014*. Bogotá.

Tech4Riders® S.A.S. (2011). *Ficha tecnica de Tech4Riders® S.A.S*. Obtenido de www.tech4riders.com

Vive tu Mundo. (2016). Obtenido de <http://www.vivetumoto.com/>

VRX GP S.A.S. (2016). *VRX GP S.A.S - 46 THE DOCTOR*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://46-thedoctor.com/>

World Health Rankings. (2014). *ROAD TRAFFIC ACCIDENTS*. Obtenido de <http://www.worldlifeexpectancy.com/cause-of-death/road-traffic-accidents/by-country/>

Yamaha. (2016). *Yamaha Clubes*. Obtenido de <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/site/clubes>