

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PARQUE DE ENDURO
EN EL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL – ANTIOQUIA.

(ENDURO-MOTOR)

DAVID VÉLEZ MADRID

MARIANO CARDONA OSORIO

ASESOR:

ANDRÉS FELIPE ARBELÁEZ BETANCUR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VIII SEMESTRE

RIONEGRO – ANTIOQUIA

2020

CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo	8
2. Definición del producto.....	8
3. Modelo de negocio	11
1. Plataforma estratégica.....	11
3.1.1. Descripción simbólica y corporativa	11
3.1.2 Misión:	12
3.1.3 Visión:.....	12
3.1.4 Principios corporativos:	13
2. Modelo canvas	13
3.2.1 Segmento de clientes	14
3.2.2 Propuesta de valor	15
3.2.3 Canales de comercialización:	16
3.2.4 Relación con los clientes:	17
3.2.5 Fuentes de ingresos:.....	18
3.2.6 Recursos clave:	19
3.2.7 Actividades clave:.....	20
3.2.8 Socios claves:	21
3.2.9 Estructura de costos:.....	22
4. Estudio de mercado	22

4.1 Análisis del entorno	23
4.1.1 Análisis factores políticos	26
4.1.2 Análisis factores económicos.....	26
4.1.3 Análisis factores sociales:	27
4.1.4 Análisis factores tecnológicos.....	27
4.1.5 Análisis factores ecológicos.....	28
4.1.6 análisis factores legales.....	28
4.2 Análisis del sector.....	29
4.3 Mercado potencial	32
4.3.1 Mercado disponible.....	34
4.3.2 Mercado efectivo	35
4.3.3 Mercado meta.....	35
4.4 Investigación del mercado	35
4.4.1 Objetivos de la investigación	36
4.4.2 Aspectos metodológicos (técnicas de recolección de información)	38
4.4.3 Resultados de la investigación	¡Error! Marcador no definido.
4.5 Análisis de la competencia	46
4.6 Estrategias de la mezcla de mercadeo	32
5. estudio técnico-operativo	53
5.1 Equipo de trabajo.....	60

5.2 Proceso clave del negocio (incluye fichas técnicas, flujograma)	62
5.3 Tamaño del proyecto	66
5.4 Localización del proyecto.....	67
5.5 Plan de implementación.....	69
6. Estudio financiero	69
6.1 Variables macroeconómicas básicas	71
6.2 Comportamiento de ventas	72
6.3 Análisis de inversiones	75
6.4 Costo de producción	75
6.5 Gastos de administración y ventas.....	78
6.6 Análisis de punto de equilibrio	79
6.7 Estados financieros proyectados.....	80
6.8 Criterios de inversión (VPN, TIR, periodo de recuperación de la inversión)	81
Referencias	83
Bibliografía.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logotipo de la empresa -----	11
Ilustración 2 Tabla de costos en valores. -----	22
Ilustración 3. Tabla de costos en porcentajes -----	22

Ilustración 4 Tamaño de la muestra-----	39
Ilustración 5 Respuesta pregunta 1 encuesta-----	42
Ilustración 6 Respuesta pregunta 2 encuesta-----	43
Ilustración 7 Respuesta pregunta 3 encuesta-----	44
Ilustración 8 Respuesta pregunta 4 encuesta-----	45
Ilustración 9 Respuesta pregunta 5 encuesta-----	46
Ilustración 10 Plano de la pista principal (pista de obstáculos)-----	54
Ilustración 11 Planos generales del restaurante -----	56
Ilustración 12 Plano general de la zona de camping-----	57
Ilustración 13 Delineación del lote vía Google maps -----	58
Ilustración 14 Distribución de las áreas que componen ENDURO-MOTOR -----	59
Ilustración 15 Flujogramas procesos clave.-----	63
Ilustración 16 Proceso de atención al cliente -----	64
Ilustración 17 Proceso de operaciones-----	65
Ilustración 18 Desarrollo del personal-----	66
Ilustración 19 Imagen satelital del lote-----	67
Ilustración 20 Ubicación enduro-motor con respecto a San Rafael Antioquia -----	68
Ilustración 21 Cronograma de actividades -----	69
Ilustración 22 Ventas anuales cursos -----	72
Ilustración 23 Ventas anuales camping-----	73

Ilustración 24 Ventas anuales alquiler de pista -----	73
Ilustración 25 Ventas anuales restaurante -----	74
Ilustración 26 Ventas anuales tienda/taller-----	74
Ilustración 27 Inversión necesaria y aportes de inversionistas-----	75
Ilustración 28 Costos de producción -----	76
Ilustración 29 Tabla punto de equilibrio -----	79
Ilustración 30 Balance general. -----	80
Ilustración 31 Estado de resultados -----	81
Ilustración 32 Tabla de TIR y VPN -----	82
Ilustración 33 Calculo de WACC -----	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz PESTEL -----	23
Tabla 2 Población y poder adquisitivo en Antioquia -----	33
Tabla 3 Muestra de la población con moto -----	34
Tabla 4 Porcentaje de asistencia a una pista -----	35

Tabla 5 relación costo-ventas -----70

Tabla 6 Gastos administrativos y ventas -----78

1. Resumen ejecutivo

En este documento se podrá encontrar un plan de negocio para la implementación de una pista de *maxi Trail*¹, ubicada en el municipio de San Rafael, Antioquia. Allí se podrán encontrar diferentes actividades que conecten a los clientes con la naturaleza y con su espíritu aventurero.

La pista ENDURO-MOTOR consiste en ofrecer un espacio en donde los amantes al motociclismo de aventura y la naturaleza, puedan aprender, practicar y pulir sus habilidades y técnicas de conducción, estando rodeados de espacios adecuados para dichas prácticas, y que los prepare para sus futuros viajes y aventuras.

ENDURO-MOTOR recibirá ingresos a través de 5 diferentes servicios, los cuales son: cursos de conducción, alquiler de pista, zona de camping, restaurante y taller/almacén, de los cuales los que más ingresos producen son los cursos y el taller/almacén.

En los siguientes renglones se desarrollará, de manera precisa, cada uno de los elementos, teóricos y prácticos, con los que contará este plan de negocios para la creación de la empresa ENDURO- MOTOR.

2. Definición del producto

Los deportes a motor tienen un atractivo único para todas las personas, porque los invita a desarrollar y mejorar habilidades, como la coordinación, precisión y agilidad; pero debemos recordar que también tienen un gran nivel de riesgo (caídas, choques, lesiones, daños físicos y materiales, entre otros) y a causa de éste es que se deben practicar en lugares adecuados y bajo

¹ Maxi Trail: Es el segmento de motos que comprende las que están diseñadas pensando en los usuarios que piensan viajar largas distancias, y comúnmente tienen salidas ocasionales del asfalto a carretera destapada, por lo tanto, estas motos se clasifican como 90/10 (90% asfalto 10% off road).

la revisión de personal idóneo. El oriente antioqueño y Antioquia en general, evidencian una falta de lugares para practicar este deporte, es por ello que nace la idea de ENDURO-MOTOR, que será un parque técnico ubicado en el municipio de San Rafael, Antioquia, en donde las personas podrán encontrar un espacio adecuado para la práctica del motociclismo y aprender sobre él. Estos conocimientos que adquieran nuestros clientes, los pondrán poner en práctica en sus próximas aventuras.

ENDURO-MOTOR tendrá todo lo necesario para aprender técnicas de manejo off-road², las cuales facilitarán los viajes de nuestros posibles clientes dándoles la información, la confianza y la capacidad necesaria para enfrentar futuras aventuras; en la pista se encontrarán con diferentes servicios, tales como:

- Espacios adecuados para imitar terrenos difíciles.
- Diferentes obstáculos para los distintos niveles de destreza del piloto.
- Asistencia médica disponible para posibles accidentes.
- Zonas comunes agradables.

Se ofrecerá, además, servicios de restaurante y zona de camping por si los practicantes deciden quedarse más de un día. Esto sería pensado para la realización de eventos como torneos, válidas o carreras y seminarios sobre distintos temas relacionados con el Trail o temas de motos.

^{2 2} Off-road: Expresión inglesa de uso internacional que, en castellano, equivale a todo terreno. (Diccionario motogiga, s.f.)

ENDURO-MOTOR será un lugar único en la región, ya que contará con los espacios necesarios para la práctica de este deporte de aventura (Trail) con las condiciones técnicas requeridas. Es importante mencionar que este deporte viene en un crecimiento exponencial en la región de Antioquia, en donde se cuenta con muy pocos espacios para la realización de este deporte. El espacio destinado para la realización de este proyecto será un lote de 80 hectáreas ubicado en San Rafael Antioquia, que contará con varias pistas y caminos para el desarrollo de las técnicas. Una pista para la práctica puramente técnica que será más pequeña, contará con obstáculos diseñados para mejorar las habilidades; y otra, con una serie de caminos interconectados que simularán un ambiente de ruta real con la intención de poner en práctica las técnicas aprendidas. Estas pistas interconectadas serán de una distancia de aproximadamente 10 km, por lo tanto, tendrán señalización a lo largo de todo el trayecto. Nuestro producto insignia serán los cursos que se harán con un enfoque totalmente dirigido al turismo de aventura en moto para que los usuarios puedan estar más tranquilos y disfruten más de sus aventuras y de sus motos.

Enduro-motor contará con servicio de restaurante que servirá para prestar el servicio de alimentación tanto para los deportistas como para sus familias o amigos acompañantes. La variedad de los platos será limitada, contando solo con pescado, ya que el manejo de los alimentos perecederos debe ser muy estricto y deberá estar siempre inventariado para que cuando sea hora de hacer pedido de lo que haga falta no haya insuficiencia y siempre se cuente con comida fresca y suficiente; los precios oscilarán entre 10 y 15 mil pesos colombianos.

Los practicantes interesados aseguran (por medio de encuestas realizadas a ellos) “que hacen falta más espacios para su realización”, y que “buscan mayor variedad de pistas”. Responden, también, que es necesario diversidad de pistas para poder mejorar sus habilidades en lugares diferentes, agradables, naturales y técnicos. (Comunicación personal, 25 de marzo del 2020).

Este deporte se enfoca en el turismo de aventura y en demostrar las habilidades técnicas de los conductores, y, es por eso que todos los usuarios de este tipo de motos buscan los espacios mejor adecuados para la realización de sus prácticas sobre técnicas de conducción, para poder aplicarlas a la hora de una aventura motociclista, permitiéndoles disfrutar más de cada destino.

3. Modelo de negocio

El modelo de negocio se va a enfocar en el segmento de los usuarios de motos de aventura tipo Trail que quieran mejorar o aprender nuevas técnicas de conducción para disfrutar al máximo de este hobby y para tener una conducción segura. A continuación, se expondrá nuestro símbolo corporativo, nuestra misión y visión institucional; y los principios que guía el comportamiento ético de nuestra empresa.

1. Plataforma estratégica

3.1.1. Descripción simbólica y corporativa

Ilustración 1 Logotipo de la empresa



Fuente: elaboración propia

El nombre EDURO-MOTOR fue escogido pensando en la facilidad de recordarlo, por su simplicidad de pronunciación, por su comodidad para escribirlo y por como expresa de manera sencilla el enfoque de la empresa.

Se escogió un isologo porque el texto y el icono necesitan el uno del otro, en este predomina la sencillez y se demuestra hacia que está enfocado.

A continuación, se explican sus características:

- Color: el negro fue escogido porque inspira fuerza, respeto y elegancia.
- Imagen: la rueda fue utilizada para simbolizar el movimiento y el tipo de motocicletas utilizadas para el deporte.
- Letra: se utiliza una fuente llamada aharoni debido a que es de fácil visualización.

El nombre de la empresa será ENDURO-MOTOR, combinando terminología del gremio de las motocicletas usando una fuente legible y un logotipo simple pero que llama la atención de nuestro público objetivo.

3.1.2 Misión:

Prestar un servicio completo que integre el aprendizaje y la diversión en un lugar seguro, natural y único, fomentando la práctica segura del motociclismo y el turismo en moto como un estilo de vida. Animando los usuarios al cuidado del medio ambiente y la preservación de los bosques y todos sus componentes.

3.1.3 Visión:

Ser la pista más reconocida en el departamento, que atraiga a practicantes de otras regiones de Colombia y del exterior, realizando eventos y competencias para acercar a los usuarios de motos

tipo Trail y maxi Trail para crear conexiones, acercar y ayudar a crecer más este gremio. Además de mantener a cada instructor a la vanguardia en cuanto a nuevas tendencias y certificaciones.

3.1.4 Principios corporativos:

- Cuidado del medio ambiente: promover la cultura de generar la mínima contaminación posible y de contrarrestarla con el cuidado de fuentes hídricas y con la siembra de árboles.
- Responsabilidad social: generar trabajo a las personas de la región y combatir de manera activa la falta de educación escolar.
- Ética profesional: Guiarnos fielmente bajo el código ético que se establezca previamente prestando un servicio certificado y con la visión del mejoramiento continuo.
- Compromiso: se trabajará cada día con la mejor disposición y actitud, realizando todo en pro del deporte y la conservación ambiental.
- Respeto: se tratarán a empleados y a clientes siempre de manera respetuosa, garantizando una buena relación y ambiente laboral.
- Honestidad: todo lo que se promete se cumple, y será una base indispensable para ENDURO-MOTOR.

2. Modelo de canvas

A continuación, se procede a la explicación de los diferentes aspectos que comprende este modelo:

3.2.1 Segmento de clientes

En el año 2019, se han generado un mayor número de ventas de motos respecto a años anteriores (Portafolio, 2019), lo cual representa mayor potencialidad de clientes para la empresa. Estimamos que nuestros clientes, en su gran mayoría serían hombres y mujeres entre 20 y 54 años, que, según el anuario estadístico de Antioquia, la población en este rango de edades es de cinco millones seiscientos un mil quinientos siete, aproximadamente hasta el 2015 (Departamento administrativo de planeacion , 2017). Este segmento de clientes se reduce un poco porque los clientes de la actividad que ofrecerá nuestra empresa, serán personas con buena capacidad adquisitiva, debido a que los precios de las motos necesarias para la práctica del deporte Trail, oscilan entre 15 y 120 millones de pesos y los cursos entre 150 mil y 1'000.000 de pesos; es decir, que estamos referenciando a personas que gustan de los lujos, las comodidades y salir de la rutina; personas que les gusta la exclusividad, sentirse y verse diferentes, y por ende, esperan que tanto el lugar como el servicio prestado sea acorde a sus gustos y necesidades.

Este es un negocio que tiene mucho potencial porque una de las muchas razones por la cuales las personas amantes al motociclismo deciden adquirir una moto tipo maxi Trail es por la inmensa versatilidad de estas máquinas, que le permiten al usuario ampliar sus horizontes y aspirar a conocer más lugares; pero para poder disfrutar de todo el potencial de sus máquinas deben conocerlas y aprender técnicas que les permitan exprimir y usar todo lo que sus motos pueden ofrecer, y más importante aún, poder hacerlo con la confianza de que no van a tener ningún accidente que acabe con la aventura en cuestión.

3.2.2 Propuesta de valor

Enduro-motor se va a caracterizar por prestar un servicio personalizado buscando suplir las diferentes necesidades y expectativas de los clientes. En el lugar va a primar un ambiente familiar entre los empleados y los clientes, propiciando un espacio único y ameno que va a ser diferente con respecto a la competencia; los principales factores diferenciadores serán los siguientes aspectos:

- Servicio al cliente: Enduro-motor contará con personal capacitado para cada área de acción (entrenamientos, atención al cliente, primeros auxilios) para que de esta manera nuestros clientes siempre estén satisfechos con el servicio brindado.
- Instalaciones: Enduro-motor contará con una serie de pistas y caminos diseñados para el aprendizaje y mejoramiento de las técnicas de conducción enseñadas en este espacio; primero que todo, y la más importante, será la pista de obstáculos técnicos, la cual se centrará, específicamente, en el aprendizaje de las técnicas, ya que este espacio será seguro y controlado para que el piloto pueda estar con su enfoque al 100% en el mejoramiento de sus habilidades sin que tenga que desviar su concentración; la segunda pista será un camino por el bosque con dificultad intermedia y con obstáculos contruidos con la intención de poner en práctica las técnicas aprendidas en el primer espacio pero esta vez en un ambiente que tiene una ruta más exigente; y por último una serie de caminos interconectados y señalizados que serán utilizados por cada piloto de manera personal, es decir, sin entrenador presente, esto con la intención de fomentar el aprendizaje y la práctica de dichas técnicas con el nivel de dificultad avanzado para que el piloto pueda dar solución a problemas de maniobrabilidad de manera individual, simulando una aventura en un lugar desconocido.

- Servicios extra: este aspecto también será un gran diferenciador de Enduro-Motor con respecto a la competencia, debido a que contará con un espacio para el camping para los pilotos que decidan quedarse en el lugar a vivir otro tipo de aventura, contará con servicio de restaurante para facilitar la alimentación de los clientes y se realizarán salidas turísticas.
- Experiencia: para Enduro-motor será muy importante que cada cliente (tanto pilotos como acompañantes) sienta que su visita fue una experiencia única a causa de todos los aspectos positivos que el lugar le ofrece.

3.2.3 Canales de comercialización:

ENDURO-MOTOR va a utilizar un canal directo, encargándose de tener una relación sin intermediaciones con el cliente final por medio de las asesorías personalizadas y grupales en el lugar.

Se van a facilitar diferentes medios de pago, como pago en efectivo o por tarjetas de diferentes bancos (débito y crédito), para las reserva de los cursos se manejará el pago en dos partes, el 50% en el momento de solicitar la reserva y el otro 50% el día que asista al lugar para realizar el curso, el pago por utilización de la pista se hará directamente en el lugar sin necesidad de reservar y para los eventos prácticos e informativos (carreras, costureros³, conferencias, entre otros) se realizarán los pagos previos al evento.

³ Costureros: término utilizado para describir un espacio de conversación y de enseñanza sobre un tema específico.

En cuanto a la captación de los nuevos clientes se utilizarán dos canales: las redes sociales y a referenciación, esta última se hará gracias a las buenas experiencias que han tenido los usuarios que ya han experimentado en ENDURO-MOTOR.

3.2.4 Relación con los clientes:

En ENDURO-MOTOR se llevará una relación con los clientes de manera familiar, se buscará crear lazos de amistad y se creará una base de datos con la información personal básica de cada cliente que haga uso del parque, esto con la intención de dar información sobre actividades como descuentos el día de su cumpleaños, invitaciones a eventos especiales, compartir información sobre horarios y todo lo relacionado con el funcionamiento del lugar, esta información se usará para estar en contacto constante con cada cliente y de esta manera hacer que su sentido de pertenencia por el lugar crezca cada vez más. Esta información se manejará por medio de WhatsApp cuando se trate de algo informal y de paso, por ejemplo, descuentos para el fin de semana próximo. La información más extensa, de eventos de mayor calibre como salidas a rutas o competencias se manejará por medio de correo electrónico. En cuanto a la captación de nuevos clientes nuestro medio principal serán las redes sociales, principalmente Instagram posteando nuestros cursos y testimonios de los usuarios que quieran compartir su experiencia, y también los atraeremos por medio de los concesionarios con los que hagamos alianzas, ellos serán los que les ofrecerán nuestros servicios a sus clientes y se les otorgará un descuento a estas personas. Este servicio contará con las siguientes características:

- Atención personalizada.
- Utilización constante de redes sociales con información sobre eventos.
- Asistencia constante durante entrenamientos y viajes.

Para los clientes potenciales se utilizará una estrategia de captación basada en las 4 P (producto, precio, plaza y promoción) por medio de las redes sociales como Instagram y Facebook, también realizando eventos como carreras para motivar a las personas a que pongan en práctica sus conocimientos, y la concientización de por qué es recomendable la adquisición de estos conocimientos por medio de videos promocionales de rutas y destinos poco usuales por conocer, además de los beneficios que esto trae a la hora de realizar una travesía buscando ser un lugar atractivo para ellos por el servicio y lugar, creando una captación que aumente con el tiempo y formando un nombre reconocido.

En cuanto a los recomendados por concesionarios de motos tendrán un descuento del 20% en la inscripción a su primer curso, en donde aprenderán a manejar su motocicleta a un nivel superior. Esto con la intención de crear alianzas con varios concesionarios para promocionar ENDURO-MOTOR directamente desde el momento en que el cliente realiza la compra de su nueva motocicleta.

3.2.5 Fuentes de ingresos:

Los ingresos de ENDURO-MOTOR serán divididos en:

- Principales u operativos: en esta categoría se tendrán en cuenta los ingresos que se obtengan por los cursos, conferencias y carreras realizadas en el lugar.

En esta categoría también entran los ingresos que se generan por la publicidad colocada en el lugar, membresías anuales que les otorgaran múltiples beneficios a quienes adopten este método de pago.

- Secundarios o no operativos: esta categoría va a abarcar todos los relacionados con salidas ocasionales, es decir, el dinero que se genere por expediciones con los clientes

por parte de ENDURO-MOTOR. Además de contar con los ingresos que se creen por parte del restaurante que se encargará de la alimentación principal⁴ y secundaria⁵ de los motociclistas, de la zona de camping, de la tienda de accesorios en la que se venderán elementos de protección como guantes, chaquetas, botas, cascos, entre otros; y por parte del servicio técnico y mecánico que se prestará en el lugar que se concentrará en la solución de problemas o daños que sufran las motos durante los entrenamientos para que los pilotos puedan continuar a pesar de una caída que ocasione este tipo de problemas.

3.2.6 Recursos clave:

Los recursos clave son los que le van a permitir a ENDURO-MOTOR crear una propuesta de valor con un importe diferenciador con respecto a las demás pistas, permitiendo formar una gran relación con los clientes y que genere ingresos.

A continuación, se mostrarán los diferentes recursos con los que se contará:

- Recursos físicos: se utilizará un terreno de 80 hectáreas en el municipio de San Rafael, en donde se harán las diferentes adecuaciones para el restaurante, las pistas, taller y la zona de camping, además se contará con maquinaria pesada, herramienta manual y materiales de construcción.
- Recursos intelectuales: el conocimiento de los instructores será el recurso intelectual más importante debido a que este es el factor más importante de ENDURO-MOTOR;

⁴ Alimentación principal: se refiere a las 3 comidas principales del día, es decir desayuno, almuerzo y cena.

⁵ Alimentación secundaria: se refiere a lo que se conoce como snacks, la alimentación entre comidas principales y la hidratación por medio de bebidas como agua, gaseosas, bebidas energizantes, entre otros.

las bases de datos de clientes serán relevantes debido a que permitirán estar en constante contacto y ofrecerles una mejor atención.

- Recursos humanos: mano de obra directa que consta de los trabajadores que siempre van a formar parte de la actividad principal del lugar, los cuales serían los instructores y directivos. Y también la mano de obra indirecta que será el personal de mantenimiento, los encargados del camping, restaurante, taller y la tienda de accesorios.
- Recursos financieros: capital invertido.

3.2.7 Actividades clave:

Las actividades clave son aquellas actividades fundamentales para el negocio, son las que siempre tienen que estar al 100% y deben ser las que más atención deben tener en cuanto a cómo están siendo ejecutadas. Para ENDURO-MOTOR las actividades clave serán las siguientes:

- Alquiler de la pista: Se refiere a la actividad principal del negocio. Esta actividad se pone en funcionamiento desde el momento en que un cliente/usuario entra a las instalaciones, ya sea para sus cursos o para prácticas de lo aprendido; en cuanto a los requerimientos que esta actividad tiene que cumplir están el mantenimiento continuo de las pistas, la eliminación de riesgos tanto para el piloto como para la moto (remoción de materiales como palos, clavos, piedras en lugares indebidos, señalización de lugares peligrosos como barrancos o desniveles muy altos).
- Cursos teórico-prácticos: Esta actividad también está contemplada como actividad principal ya que será la que comprende la prestación del servicio de cursos de manejo que se desarrolla en las pistas. En esta actividad están involucrados tanto los instructores

como los estudiantes, y las clases podrán ser tanto privadas como en grupos (no mayores a 8 personas por grupo).

- Capacitaciones: cada instructor se mantendrá capacitado en cuanto a lo último en técnicas de manejo off road, además de tener también un curso de primeros auxilios; esto con el fin de brindar el mejor servicio posible para cada uno de los clientes y que cada uno quede satisfecho con dicho servicio para que además de volver recomiende el lugar a sus conocidos.

3.2.8 Socios claves:

Para la realización de este proyecto se deben tener socios estratégicos que comprendan la importancia de este, en este caso serán los siguientes:

- Concesionarias: serán un socio clave a la hora de que ellos recomienden ENDURO-MOTOR con sus clientes y con las personas que acaban de adquirir una motocicleta. El beneficio se verá reflejado en un 20% de descuento en su primer curso, generando ampliación en el mercado y publicidad.
- Alcaldía: esta será de gran ayuda a la hora de realizar eventos deportivos, ayudando con la publicidad, mano de obra, dinero y demás aspectos relevantes, y ellos se verán beneficiados debido a que se atraerán mayores visitantes y/o turistas que consuman, conozcan y promuevan el municipio.
- Deportistas reconocidos: una persona conocida en el mundo de las motos puede atraer un gran número de posibles clientes, y es por ello que sería muy importante para la pista estar en contacto constante con este tipo de personas. El beneficio que recibirán será por medio de la entrada gratis a la pista, a cambio de que hagan publicidad de ENDURO-MOTOR en sus redes sociales.

3.2.9 Estructura de costos:

En este apartado se depurarán de manera clara y concisa los diferentes costos que harán parte de ENDURO-MOTOR. Se definirán los costos fijos y los costos variables necesarios por la creación y operación de las instalaciones.

Ilustración 2 Tabla de costos en valores.

COSTOS VARIABLES		COSTOS FIJOS		PERSONAL FIJO	SALARIO
MATERIALES	320.000	ARRIENDO	\$ 0	administrativo	\$ 2.400.000
MANO DE OBRA	6.000.000	SALARIOS(mes)	8.720.000	mantenimiento	\$ 3.920.000
CIF	500.000	SERVICIOS	\$ 250.000	profesor	\$ 2.400.000
TOTAL	6.820.000		\$ 8.970.000		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. Tabla de costos en porcentajes

COSTOS VARIABLES		COSTOS FIJOS	
MATERIALES	4,69%	ARRIENDO	0,00%
MANO DE OBRA	87,98%	SALARIOS(mes)	97,21%
CIF	7,33%	SERVICIOS	2,79%
TOTAL	43%		57%

Fuente: elaboración propia

4. Estudio de mercado

Es importante realizar un estudio de mercado en el sector turístico y en el sector deportivo del país, en el que se pueda recolectar suficiente información sobre las necesidades y preferencias del cliente objetivo, debido a que se analizará la competencia existente en el mercado, la oferta

y demanda. Además, es importante crear una estrategia de marketing, un proceso que se realiza para agrupar de manera ordenada los oferentes de este servicio; primero se hará un análisis cuidadoso de las características de los oferentes con la finalidad de elegir las estrategias de mercado y así aprovechar las características más importantes.

4.1 Análisis del entorno

Tabla 1 Matriz PESTEL

POLÍTICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Normatividad		X
Alza de Impuestos		X
Corrupción		X
Las elecciones gubernamentales		X
Inestabilidad del gobierno		X
Políticas en tratados comerciales	X	
Transparencia gubernamental	X	
Renovación clase dirigente	X	

ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor inflación		X
Política fiscal		X

Disminución del precio del dólar	X	
Aumento del precio del dólar		X
Tendencias de reducción de inflación	X	
Creación de nuevos impuestos		X
Tasa de interés		X
Capital de los clientes	X	
Estabilidad de política monetaria	X	

SOCIALES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nivel educativo alto	X	
Aumento de empleos	X	
Incremento del poder adquisitivo de la clase media	X	
Aumento de la cultura	X	
Nivel educativo bajo		X
Inseguridad social		X
Inmigración legal	X	

Tecnológicos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Innovación en nuevas herramientas	X	
Mayor desarrollo en los sistemas de seguridad ya existentes	X	
TIC's	X	
Desarrollo de productos sustitutos		X
Comunicaciones deficientes		X
Grado de obsolescencia		X
Implementación de un software de planeación para facilitar la comunicación entre operarios	X	
Infraestructura física		X

ECOLÓGICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Política ambiental (es una oportunidad de ayudar el ambiente haciendo un mejor trabajo)	X	
Reciclaje de los residuos (al reciclar ayudamos y podemos generar mejores costos)	X	
Actitud de la gente hacia el medio ambiente (si se ofrece un servicio enfocado al cuidado del medio ambiente, se genera un mejoramiento del nombre de la empresa)	X	
Contaminación del agua (al ser regulado el uso de agua, bajaran las ventas)		X
Materias primas sostenibles o reciclables (será una manera de mejorar el servicio, aunque aún no se desarrollan será una forma de innovar en el servicio)	X	

Regulación		X
Recursos naturales limitados (va relacionada con la anterior y es que ambas afectan el desarrollo del servicio ofrecido, ya sea por la falta de agua o falta de materia prima por no haber con que hacerla)		X

Fuente: elaboración propia

4.1.1 Análisis factores políticos

Los factores políticos pueden afectar positiva o negativamente a ENDURO-MOTOR y es por lo que se realiza un análisis en distintos ítems. En los primeros se encuentran amenazas a causa de la irregularidad política que hay en el país, en donde la corrupción juega un papel muy relevante para la creación de la pista, en temas como el apoyo al deporte. Pero no todo es malo, debido a que con los tratados comerciales ayudarían a la importación de diferentes marcas de motocicletas o de artículos asociados a ellas; además de tener la posibilidad de que haya una renovación en la clase dirigente que genere más apoyo a los deportes y facilidad en la creación de empresas en el país.

4.1.2 Análisis factores económicos

La variación en el precio del dólar es un factor muy relevante que afecta directamente el sector, debido a que cuando hay alza todo lo relevante al deporte Trail y Maxi Trail aumenta, generando que no sea tan atractiva la compra de artículos o de motocicletas, a causa de que en su mayoría son productos importados.

En Colombia no hay estabilidad tributaria, lo cual afecta mucho a la creación de las empresas, al no tener esta estabilidad es poco seguro hacer una proyección a causa de que el tema tributario cambia constantemente.

4.1.3 Análisis factores sociales:

Estos factores en su gran mayoría son positivos lo que brinda una oportunidad de incursionar en la implementación de la pista, por temas como la cultura y la creación de empleos. El nivel de educación será un factor clave a causa de que la gente puede entender o no la importancia de realizar cursos sobre manejo que les permita salir con más tranquilidad a conocer en sus motocicletas, las personas que no entiendan esto probablemente no serán clientes de ENDURO-MOTOR. La inseguridad social también reduce la tranquilidad para salir de aventura, a causa de que hay lugares maravillosos por conocer, pero la violencia hace imposible llegar a ellos, también los robos están asociados a esta inseguridad y es por ello que se deberán tomar medidas de seguridad dentro de la pista para evitar que los amigos de lo ajeno se apropien de distintos artículos.

4.1.4 Análisis factores tecnológicos

La tecnología es un aliado para cualquier empresario, las amenazas que se encuentran son importantes, pero no tan relevantes frente a las oportunidades. Ni los productos sustitutos ni el grado de obsolescencia podrían afectar en gran manera los cursos brindados en la pista, pero no pueden dejarse pasar por alto. La comunicación utilizando las TIC'S es indispensable para el desarrollo, la innovación y la mejora constante, esta será una característica entre ENDURO-MOTOR y las demás pistas debido a que se buscará sacarle el máximo provecho posible. La ventaja de tener un taller dentro de la pista es que se podrá mitigar la obsolescencia lo más posible, ayudando a la disminución de costos.

4.1.5 Análisis factores ecológicos

Se podrían calificar como unos de los más importantes para ENDURO-MOTOR y que el parque se concentra en el aprovechamiento del espacio natural para el desarrollo de las prácticas y los cursos, además los escenarios naturales son necesarios para el parque, ya que los cursos se enfocan en conducción en este tipo de espacios, por lo tanto, deben ser tomados muy en cuenta. Se deben hacer capacitaciones constantes al personal operativo del parque, estas capacitaciones constarán de cómo manejar el reciclaje de la mejor manera, (qué reciclar, qué no y cómo hacerlo). Al personal de construcción se le capacitará en cómo utilizar los recursos de la naturaleza a favor del negocio sin afectar los ecosistemas o impactándolos lo menor posible; además se implementará un plan de reforestación con lo que se buscará mitigar la deforestación y la contaminación de dicha actividad.

También es importante mencionar la posibilidad de aparición de nuevas normas ambientales que cada vez van a ser más estrictas debido al calentamiento global y la necesidad básica de disminuir los niveles de todo tipo de contaminación.

4.1.6 Análisis de los factores legales

En este apartado es importante mencionar el factor de la incertidumbre, este se refiere a las posibles estrictas leyes y normas tributarias que se crean en el gobierno por el mal manejo que se le da a este sector administrativo, por ejemplo, aumento de IVA, aparición de nuevos impuestos, aumento de los impuestos existentes, entre otros. Los permisos necesarios para poder ofrecer un servicio garantizado serán un soporte que los clientes tendrán a su disposición para poder comprobar que el servicio que se les está prestando es debidamente regulado y controlado por todas las entidades competentes que regulan este tipo de actividades.

Cabe aclarar algo muy importante en este aspecto, y es que cada que un usuario entre a las instalaciones de ENDURO-MOTOR para hacer uso de las pistas (ya sea por su propia cuenta o en los cursos grupales o personalizados) firmaran un consentimiento informado, en el cual se deja claro que el uso de las instalaciones se hará bajo la responsabilidad del usuario; esto para evitar problemas legales y demandas en caso de que algún usuario sufra algún tipo de lesión o daño a su motocicleta dentro de las instalaciones.

4.2 Análisis del sector

El deporte motor de las 2 ruedas se divide en varias modalidades tales como: moto velocidad, motocross, enduro/offroad, trial, supermoto (comite olimpico colombia, 2019). En este trabajo se hará énfasis en el enduro/Trail, en las motos y personas que practican este deporte.

El Trail es un deporte que se practica en carreteras destapadas o trochas diseñadas por las personas con la finalidad de poner a prueba las habilidades del piloto y las capacidades de la moto, queriendo encontrar el límite de ambos. Este deporte puede ser practicado tanto en pistas delimitadas como en caminos que ya estén hechos por personas para transportarse, también conocidos como caminos de herradura. El deporte data de los años 1960, cuando la gente usaba sus motos para andar en este tipo de terrenos solo por diversión, y con el pasar de los años fue ganando fuerza y la gente lo empezó a ver más como un deporte; se fueron creando carreras y equipos hasta que se formalizó al 100% y empezó a ser parte del mundo del motociclismo.

A nivel nacional, la práctica de estas disciplinas se desarrolla en pistas y circuitos localizados en las diversas zonas del país. Entre las pistas más conocidas a nivel nacional están: Endurolandia en Bogotá y Cali, pista la laguna ubicada en Guasca, Cundinamarca y pista el reto ubicada Tocancipá, Cundinamarca. A nivel regional están: Endurolandia con su sede en el Carmen de Viboral, ABC Adventure base Camp en el municipio de Caldas, el PAE parque

aventura escobero que se encuentra ubicado en la loma del escobero en el municipio de Envigado.

Entre los participantes más destacados tenemos a dos mujeres que participaron en el GS trophy de Sudáfrica en el año 2017, Camila Mejía y paula López representaron al país en esta dura competencia; también Sergio Piedrahita quien es instructor en Endurolandia y ocupó el 5to lugar en el GS trophy de Tailandia en el 2015, Daniel Velandia instructor en ABC, Daniel Fernández influencia colombiana en el motociclismo y mayor exponente.

En Colombia hay varios grupos de motos offroad, el más grande y conocido es Ruta 40 que está ubicado en Medellín, también está el grupo mototouring Antioquia, royal Enfield Himalayan, 3offroad, forealriders de Medellín, motodrone Adventure, darienmotor adv, Adventures 57 y mototravelers col. Las marcas principales de las motos que se usan para la práctica de este deporte son Kawasaki, KTM, Suzuki, BMW, Yamaha, Royal Enfield, Honda; estas son las marcas principales que hacen parte de este segmento del deporte y cada una cuenta con taller autorizado. En este sector hacen parte los cursos de manejo para la técnica del deporte, también restaurantes que hacen parte de los parques y hospedajes.

Cabe destacar que el crecimiento de este deporte coincide con el buen desempeño evidenciado por la industria de las motocicletas en Colombia. En efecto, se estima que 1 de cada 7 habitantes usa moto en el país, un registro que asciende a 8,2 millones de colombianos y unos 50 millones de viajes diarios al año (el tiempo, 2018). Aunque las ventas del sector se redujeron un 11,8% con respecto al año 2016, en el año 2018 y 2019 se evidenció aumento del 4,8% (BBVA, 2018), tal es así que a noviembre del año 2018, el acumulado anual de la industria de las motos creció un 10.7 por ciento frente al 2017, este crecimiento se reflejó en la venta de más de 497.000 unidades. (Revista motor, 2018)

En relación con el cilindraje, del total de motocicletas registradas a noviembre de 2018, el primer lugar lo ocupan las motos de 111 a 135 cc con un 35,5%; el segundo lugar con el 30,7% es para las motos de 0 a 110 cc y el tercer puesto, con el 13,1%, es para las motocicletas con cilindradas superiores a 180 cc (Revista motor, 2018). Las zonas geográficas en las que se registra el mayor número de motocicletas registradas están encabezadas por Bogotá y Medellín con una contribución del 14,6% y 12,6%, respectivamente. A estas dos ciudades le siguen Cali con el 9,7% de participación en el mercado, seguido por los departamentos de Cauca y Nariño con el 6,4% de participación, en quinto lugar, se encuentra Montería y Sincelejo con el 5,4% (ANDI-FENALCO, 2018).

El perfil del consumidor más habitual son personas de entre 30 años y 50 años con gran capacidad adquisitiva, ya que la práctica de este deporte tiene un alto costo. Los enduristas (denominación aplicable a las personas que practican este deporte) aman las emociones fuertes y disfrutan la naturaleza. Los recorridos, en medio de los apacibles caminos que muchos años atrás eran transitados solo por los campesinos y sus mulas, se caracterizan por su condición accidentada que exige del piloto pericia y resistencia. De acuerdo con el diario el tiempo:

El enduro es un deporte de moda que en los últimos años ha tomado más fuerza y cada día tiene más adeptos, a pesar de lo costosa que resulta su práctica, pues una moto de nivel de entrada puede costar unos 20 millones de pesos, y al cheque hay que sumarle otros dos millones que vale el equipo (casco, gafas, botas, pantalón y los elementos de protección). Aunque también hay la opción de comprar una moto usada cuyo precio arranca en cinco millones. Un curso básico de enduro cuesta 130 mil pesos; el alquiler de la moto, 180 mil y el equipo, otros 45 mil pesos. (El tiempo, 2009)

En cuanto al futuro del deporte se espera un crecimiento aun mayor según un informe de BBVA en donde muestra que el mercado de las motos está en crecimiento. Los practicantes de este deporte son en su gran mayoría hombres cabeza de hogar con buena capacidad adquisitiva. Siempre ha estado implantado en los moteros el deseo de aventurarse y conocer lugares nuevos y explorar nuevas rutas, y las personas han sido cada vez más conscientes de que no se cuenta con la técnica ni la práctica necesaria para poder hacer de la aventura algo disfrutable y seguro, por lo tanto, se le ha dado más importancia y utilidad a los cursos de conducción off road y a la práctica de estas técnicas para pulir los movimientos y los conocimientos requeridos. (Portafolio, 2011)

4.3 Mercado potencial

El mercado potencial para ENDURO-MOTOR está comprendido por todas las personas que disfrutan de las motocicletas, de pasear, conocer, que tengan un buen poder adquisitivo y que de verdad tengan interés por conocer nuevas técnicas de manejo y quieran llevar su nivel de conducción en las motos a un nuevo nivel. Estamos haciendo referencia a nivel del departamento a personas en Antioquia entre 20 y 54 años porque este deporte requiere, primero que todo, una motocicleta, y segundo, es necesaria la licencia de conducción. Además, las motocicletas y el equipo necesario son artículos costosos, por lo tanto, hay que tener un buen ingreso económico. Hay que tener en cuenta otro factor muy importante que es el manejo del tiempo y la independencia, es decir, alguien que está interesado en este deporte como pasatiempo requiere de cierta capacidad e independencia económica y de tiempo para poder tomar los cursos y ponerlos en práctica. Por estas razones no es muy común que una persona menor de 20 años cumpla con todas estas características necesarias; y en el caso de los mayores de 54 entra un factor muy crítico que es el tema del riesgo de una lesión, ya que este tipo de usuarios normalmente cuentan con el dinero y el tiempo, pero temen tener una lesión (que

podría ocurrir muy fácil por la edad) entonces muchas veces se limitan a viajes de solo carretera pavimentada donde los riesgos son distintos y las técnicas son diferentes.

Según el anuario estadístico de Antioquia, la población en este rango de edades es de cinco millones seiscientos un mil quinientos siete aproximadamente hasta el 2015 (Departamento administrativo de planeación, 2017), pero además de las personas que se encuentran en los estratos más altos, las cuales serán solo el 15% de la población antes mencionada.

Tabla 2 Población y poder adquisitivo en Antioquia

Población	Porcentaje	Fuente	RESULTADO
Edades entre 20 y 54 años	100%	DANE	5'601.507
Poder adquisitivo alto estrato 4,5,6	15% de los 5'601.507	DANE	840.226
Total mercado potencial			840226

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se puede observar que el mercado potencial es de 840.226 personas, las cuales corresponden al 15% de la población total entre 20 y 54 años que tienen un poder adquisitivo considerado alto (estratos 4, 5 y 6)

4.3.1 Mercado disponible

El mercado disponible para ENDURO-MOTOR serán las personas que ya tengan una motocicleta, esto es debido a que sin una no podrán comenzar con la práctica de Trail o del Maxi Trail en la pista de San Rafael. Para determinar el número de personas de este mercado se les realiza una pregunta sencilla a las personas del mercado potencial en la que se consulta si tienen o no una motocicleta, esta pregunta se hace por medio de una encuesta a una muestra del mercado y en este caso se les realiza a 150 personas dando el siguiente resultado:

Tabla 3 Muestra de la población con moto

Respuesta	Porcentaje
SI	15%
NO	85%

Fuente: elaboración propia

Las respuestas dan que solo el 15% de las personas encuestadas tienen una motocicleta, dando a entender que hay personas que no se sienten seguras en ella o que simplemente no les interesa adquirir una. Esto nos muestra que el mercado en el cual vamos a entrar es muy específico y tiene necesidades muy especiales (superación de miedos, demostrar que con la técnica adecuada los riesgos se disminuyen en gran porcentaje, potencial para conocer lugares de difícil acceso) que deben ser tenidas en cuenta; con esta información se obtiene que tal porcentaje equivale a 126.033 personas.

4.3.2 Mercado efectivo

Este mercado efectivo será la parte del mercado disponible con mayor necesidad y aceptación hacia el servicio que se va a ofrecer en ENDURO-MOTOR, es por ello que para identificarlo se realiza una pregunta en la encuesta, se pregunta si asistirían o no a una pista para aprender técnicas de manejo, la cual arrojó la siguiente información:

Tabla 4 Porcentaje de asistencia a una pista

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	35%
NO	65%

Fuente: elaboración propia

Con esta información se observa que el 65% del mercado disponible no estaría dispuesto a asistir a una pista como ENDURO-MOTOR, dando así un resultado de 44.112 personas como mercado efectivo.

4.3.3 Mercado meta

El mercado meta para ENDURO-MOTOR se va a componer por 588 personas, las cuales corresponden al 1% del mercado efectivo, debido a que es el porcentaje que muestra mayor interés por una pista de enduro/trial como la que se va a ofrecer en el municipio de San Rafael, Antioquia.

Además, este número de personas es la cantidad adecuada que se considera para comenzar con el proyecto.

4.4 Investigación del mercado

Para esta investigación se buscó responder 3 preguntas que brindan un apoyo relevante a la hora de organizar la información. ¿Por qué es importante hacer un estudio de mercado para ENDURO-MOTOR? Es importante realizar un estudio de mercado en el sector, con el que se pueda recolectar la mayor cantidad de información sobre las necesidades y preferencias del cliente objetivo, debido a que se analizará la competencia existente en el mercado. Además, este permite crear una estrategia de marketing, un proceso que se realiza para agrupar de manera ordenada los oferentes de este servicio; permitiendo hacer un análisis cuidadoso de las características de los oferentes con la finalidad de elegir algunas estrategias y así aprovechar las características más importantes del Trail y Maxi Trail que se implementarán en la pista ENDURO-MOTOR.

¿Qué ha permitido encontrar la investigación de mercado? Se ha encontrado que en la región los términos Trail y maxi Trail no son muy conocidos por las personas, a causa de que sus principales clientes son personas con poder adquisitivo alto, por lo tanto, se investigó sobre el deporte y sobre las ventas de motocicletas en Colombia. Una buena noticia es que desde mediados del año 2019 nació oficialmente el ministerio del deporte, pasando de ser el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, conocido como Coldeportes, a ser un Ministerio el que velará por las prácticas deportivas en el país, lo cual genera mayor confianza a la hora de crear una pista para la práctica segura de deportes en motocicletas, debido a que ahora es un Ministerio quien respalda y apoya a los deportistas.

¿Qué ofrece el mercado? Se encuentra que la oferta de servicio similares al que pretende ENDURO-MOTOR a nivel departamental es escasa, debido a que solo hay 3 oferentes, los cuales son:

- Endurolandia con su sede en el Carmen de Viboral.
- ABC Adventure base camp en el municipio de Caldas.
- PAE parque aventura escobero en Envigado.

Con la creación de una pista de enduro en el municipio de San Rafael, Antioquia se pretende suplir la necesidad de un lugar para aventureros que deseen disfrutar de un lugar seguro para practicar y mejorar sus habilidades off road, satisfaciendo de manera segura sus anhelos por la adrenalina. También enfocado en que las personas puedan usar sus motos en todo su potencial, ya que los cursos tienen el enfoque final de poder conocer nuevos lugares del país, o bien sea de otros países, que tengan vías de acceso difíciles o en el caso tal de que no haya siquiera vías. Los cursos de conducción que se dictan y se practican en las pistas tienen como objetivo usar un lugar con ambiente controlado y con un nivel de riesgo casi nulo con la finalidad de usar las habilidades adquiridas para poder estar tranquilos y confiados a la hora de atacar esas carreteras que se salen de los estándares.

4.4.1 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Elaborar el plan de negocios aplicado a la creación de una pista para la práctica del Trail en el municipio de San Rafael, mediante el análisis de su factibilidad de mercado, técnica y

financiera, con el propósito de proveer a los potenciales inversionistas de un instrumento confiable para la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad de mercado de la pista de enduro, mediante la realización de un estudio exploratorio de mercado dirigido al segmento de mercado objetivo.
- Establecer las condiciones técnico – operativas requeridas para la puesta en marcha de la pista de enduro.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, con base en la proyección y análisis de los estados financieros y demás criterios de inversión.

4.4.2 Aspectos metodológicos (técnicas de recolección de información)

La recolección de datos será realizada por una encuesta virtual que se les realizará a 150 personas, ya que para nuestro mercado es de más de 1 millón de personas este es el número necesario para la muestra objetivo; y por medio de la observación, permitiendo así obtener suficiente información para analizar. Esta encuesta pretende recolectar información acerca de cuáles son los servicios que nuestros clientes quisieran ver y recibir en ENDURO-MOTOR. Para esta tarea se plantearon 5 preguntas simples (3 de única respuesta y 2 de múltiples opciones) todas enfocadas hacia los pilotos de este tipo de usuario.

Ilustración 4 Tamaño de la muestra

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

INTRODUZCA EL MARGEN DE ERROR EN LA SIGUIENTE CASILLA
INTRODUZCA EL TAMAÑO DE LA POBLACION EN LA SIGUIENTE CASILLA

8,0%
840.226

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 95%=

150

Fuente: elaboración propia

A continuación, se encuentra la encuesta que fue realizada a personas del sector y del mercado potencial; con cada pregunta se pretendió filtrar las personas que asistirían o no a una pista como ENDURO-MOTOR y de ellos aprender que les gustaría encontrar en las instalaciones.

ENCUESTA ENDURO-MOTOR

1. ¿Tiene una motocicleta?

	SI
	NO

2. ¿Le gustaría asistir a una pista para aprender técnicas de manejo seguro en motocicletas?

	SI
	NO

3. ¿Sabe de otras pistas de esta clase?

	SI
	NO

Si la respuesta 2 fue “SI” continúe con las preguntas 4 y 5, si fue “NO” ya terminó,
¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

4. ¿Qué le gustaría encontrar en una pista de Maxi Trail? (elija una o varias opciones)

Variedad de los obstáculos

	Zonas comunes	
	Instructores certificados	
	Todas las anteriores	

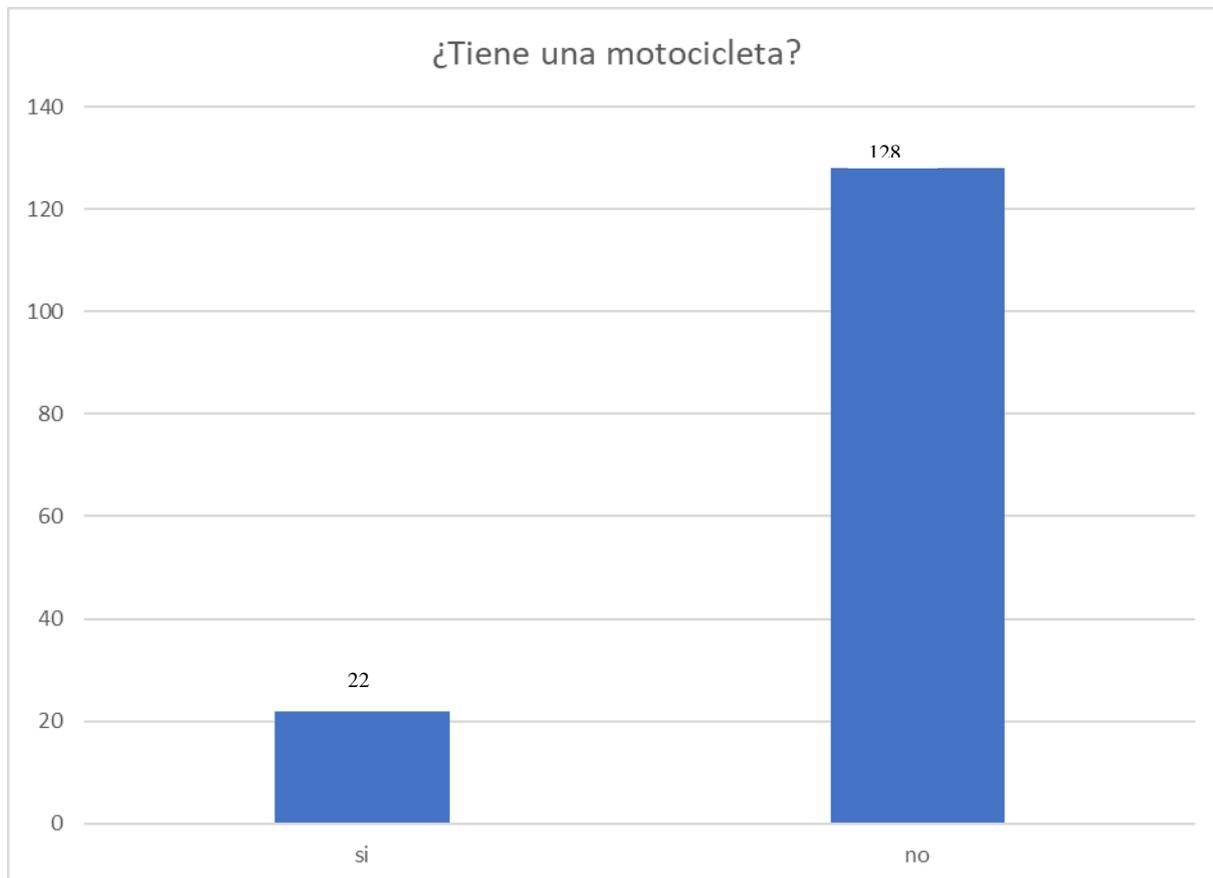
5. De los siguientes servicios extra, ¿Cuál o cuáles le gustaría encontrar en una pista de Maxi Trail?

	Zona de camping	
	Restaurante	
	Taller de reparación	
	Zona húmeda	

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

A continuación, se observan los resultados obtenidos en la anterior encuesta

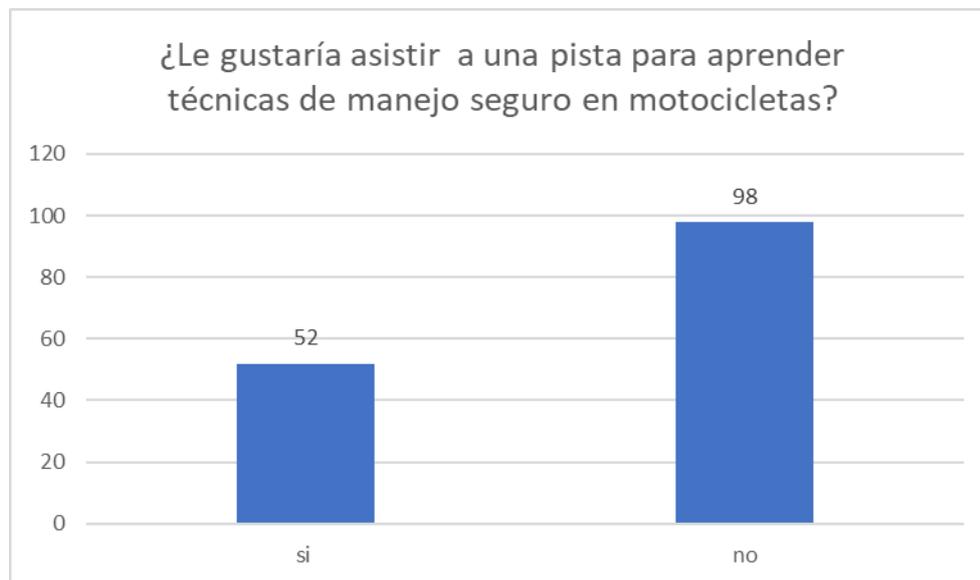
Ilustración 5 Respuesta pregunta 1 encuesta



Fuente: elaboración propia

Esta tabla nos muestra que la gran mayoría contestaron que no tenían una moto, lo cual nos puede ser útil y que permite que el servicio que se va prestar pueda ser más especializado y enfocado en las necesidades de cada usuario/cliente. Además, nos permite hacer una publicidad más específica y dirigida exactamente a las personas que queremos llegar.

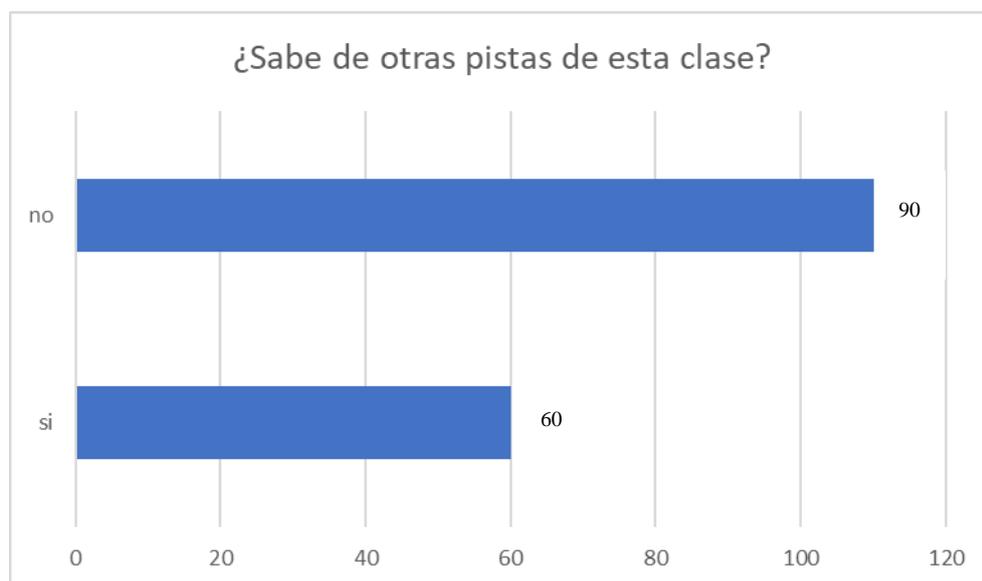
Ilustración 6 Respuesta pregunta 2 encuesta



Fuente: elaboración propia

En esta grafica vemos que de las personas que si tienen moto un buen porcentaje está interesado en asistir a una pista donde puedan aprender técnicas de manejo, una vez más se demuestra que este es un negocio que tiene clientes potenciales que están interesados en los servicios que va a ofrecer ENDURO-MOTOR.

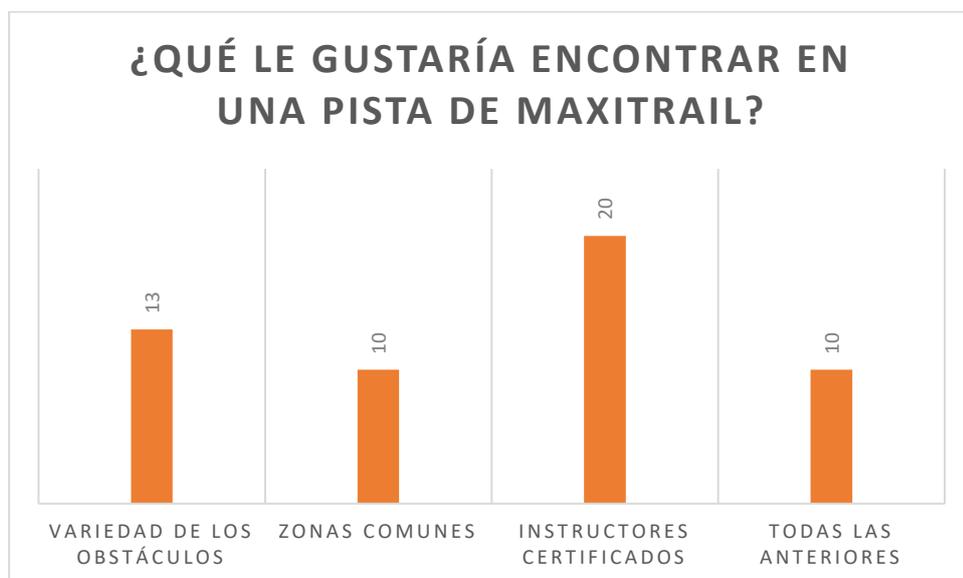
Ilustración 7 Respuesta pregunta 3 encuesta



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que el público no conoce muy bien este tipo de espacios, muy seguramente debido a que no existen muchos establecimientos que ofrezcan estos servicios, por lo tanto, ENDURO-MOTOR posee la ventaja de innovar y crear factores diferenciadores que nos hagan destacar sobre la competencia.

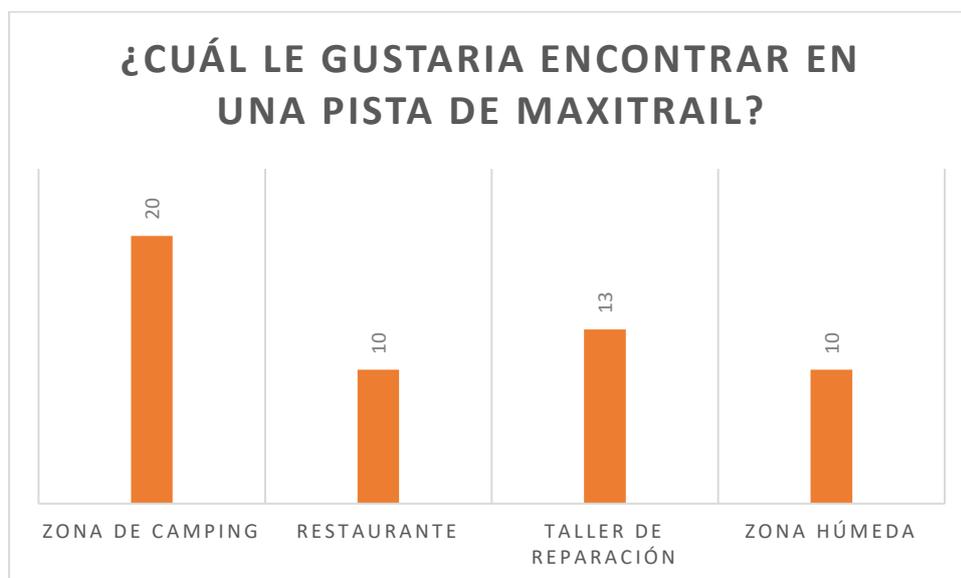
Ilustración 8 Respuesta pregunta 4 encuesta



Fuente: elaboración propia

Esta grafica nos muestra básicamente cuales son los parámetros y exigencias, en cuanto a los cursos, que los clientes potenciales quisieran encontrar en el establecimiento, y nos sirve para conocer mejor a nuestro público y poder determinar qué servicios serán los más importantes.

Ilustración 9 Respuesta pregunta 5 encuesta



Fuente: elaboración propia

Esta grafica nos muestra cuales servicios extra (a parte de los cursos) quisieran ver los clientes. Servicios que enriquecerán, no solo la experiencia de los usuarios, sino también la del acompañante en caso de ser necesario. Este aspecto hará que ENDURO-MOTOR se destaque de la competencia y que los usuarios prefieran este establecimiento para el desarrollo de sus técnicas.

4.5 Análisis de la competencia

ENDURO-MOTOR tendrá 2 tipos de competencia: Directa e indirecta.

- Competencia indirecta: La competencia indirecta son todas las academias de manejo que expiden certificados para la adquisición de la licencia de conducción, y se clasifican como indirectas porque estas se centran en enseñar lo mínimo necesario para expedir dicho certificado, más no en ir a fondo con todas las técnicas existentes ya que cada usuario debe elegir si desea tomarlas o no, y esto lo hará por aparte; también hacen parte de la competencia indirecta las academias de manejo en carretera, ya que a pesar de enseñar técnicas de manejo seguro con el objetivo de disfrutar de la moto son técnicas diferentes y con otro objetivo distinto al de las técnicas off road.
- Competencia directa: Este apartado es el que más nos interesa, por lo tanto, es el que más énfasis tendrá. La competencia directa para ENDURO-MOTOR son todas las academias que enseñen técnicas off road. Ahora, una ventaja para ENDURO-MOTOR es que la competencia en la región es muy pequeña, lo cual permite que un factor diferenciador se convierta en un factor potencial para atraer clientes.

A nivel departamental la competencia está comprendida por Endurolandia que está ubicada en el municipio de el Carmen de Viboral y es la más reconocida debido a la trayectoria que tiene su gerente e instructor principal. En segundo puesto, podríamos decir, esta Daniel Velandia Puramoto el cual no es un establecimiento como tal, es un piloto con muchos años de experiencia y muy reconocido a nivel nacional el cual ofrece cursos de manejo (desde lo más básico hasta técnicas especializadas) pero no cuenta con un espacio para prestar el servicio, sino que utiliza espacios públicos que se prestan para el desarrollo de sus clases, y estas siempre son personalizadas o máximo de 3 personas. En tercer lugar, se encuentra pista Roadtrack ubicada

en el municipio de Guarne, la cual cuenta con pista de motocross y pista de hard enduro⁶, dichos escenarios son los más usados en esta pista, ya que el escenario para prácticas de maxi Trail solo se usa cuando es necesario, es decir, no es principal en este establecimiento.

En cuarto lugar, encontramos a Riverside ubicado en Rionegro cerca al aeropuerto, este establecimiento también tiene como pista principal un trazado de motocross, pero cuenta con circuito maxi Trail por alquiler, es decir, el piloto contrata su instructor y allí pueden desarrollar sus prácticas, no cuentan con instructor de tiempo completo.

El parque aventura escobero PAE se encuentra en el municipio de Envigado y no cuenta con instructor de tiempo completo, este lugar es un espacio diseñado para que los pilotos vayan y practiquen sus técnicas a su gusto. Este lugar tiene la desventaja del clima, ya que llueve con mucha frecuencia y hace que los caminos se compliquen hasta el punto de ser imposibles de utilizar.

En último lugar tenemos el más reciente de todos, ABC Adventure base camp ubicado en Caldas Antioquia y es un espacio que le pertenece a la marca BOSI y en el cual se realizó la primera carrera maxi Trail de la región, la copa África Trail que se desarrolló el año 2019 con una muy buena acogida de los pilotos. Este espacio tampoco cuenta con instructor tiempo completo, solo pone a disposición su espacio cuando alguien lo requiere.

Cabe aclarar que de estos 6 competidores ubicados en el departamento de Antioquia el único establecimiento que cuenta con instructor tiempo completo es Endurolandia, ya que los otros

⁶ Hard enduro: Deporte en moto el cual consiste en realizar un trazado natural en el menor tiempo posible; estos escenarios cuentan con los obstáculos más difíciles y complicados. Es un deporte individual y por lo general las carreras cuentan con más de 100 pilotos a la vez.

espacios son solo para cuando el cliente contrata al instructor y no cuenta con un espacio o el espacio que tiene es insuficiente para el desarrollo de las técnicas necesarias.

Ahora, a nivel nacional existen muchos espacios que se pueden usar para el desarrollo de estas técnicas, pero solo existe uno que está establecido como academia, este lugar se llama Capital Rider y queda ubicado en la ciudad de Bogotá en Cundinamarca y es muy conocido a nivel nacional por 2 aspectos: su instructor y la versatilidad de su espacio que cuenta con muchas posibilidades de simular situaciones reales.

Como conclusión podemos observar que ENDURO-MOTOR tiene mucho potencial para entrar al mercado, ya que las ofertas existentes de este servicio son en realidad muy pocas, y la mayoría ni siquiera cuentan con un instructor de tiempo completo, lo cual le quita un poco de prestigio y calidad del servicio; además ninguna cuenta con servicio de camping u otros extras que enriquecen la experiencia y la hacen más llamativa tanto para usuarios como para inversionistas.

4.6 Estrategias de la mezcla de mercadeo

Las estrategias del marketing mix se refieren a el conjunto de prácticas a las que se van a recurrir en el negocio para llegar a los clientes potenciales, patrocinadores interesados en poner sus marcas en el establecimiento, y los posibles inversionistas que vean el potencial en el negocio.

Siendo así, podemos ver que esta es una parte crucial y muy importante de cualquier plan de negocio, ya que es la que se encarga del cómo y con qué llegarle a los diferentes stakeholders.⁷

⁷ Stakeholders: significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

La estrategia principal que se usará serán las “4P” (precio, plaza, producto y promoción) la cual es una estrategia creada y planteada por Jerome McCarthy en los años 60 (M, 2010); y como primera instancia hay que aclarar que en el caso de ENDURO-MOTOR lo que se va a ofrecer es un servicio que es la enseñanza de técnicas de conducción off-road específicamente en el espacio de ENDURO-MOTOR, es decir, los usuarios deben venir a nosotros; es por esto que se les ofrecerán otro tipo de servicios secundarios como camping, restaurante y zona húmeda, para hacer que su experiencia y su estadía sea la mejor posible. Además, las pistas están disponibles para que los usuarios las usen de manera libre, es decir, sin que necesiten la presencia de un instructor, estarán bajo su responsabilidad y practicando lo que deseen.

Luego se debe tener en cuenta el precio del servicio principal, que en este caso son los cursos. Dicho precio se establecerá en relación al tiempo de duración del curso, ya que cada nivel requiere de ciertas horas de clase para poder abordar toda la teoría y toda la práctica necesaria. Dentro del precio de los cursos estará incluida la hidratación del piloto, se le ofrecerá agua y otras bebidas a su gusto además de almuerzo y snacks. A continuación, se describen los cursos con su respectivo precio:

- Nivel 1: La inversión será de \$700.000. Consta de 16 horas prácticas y 2 horas teóricas. Este curso abarca todo lo básico, tanto en conducción como mecánica de emergencia. Además, cuenta con material audiovisual de apoyo.
- Nivel 2: La inversión será de \$700.000. Consta de 16 horas prácticas y 2 horas teóricas. Este curso es el nivel intermedio y abarca técnicas de mayor complejidad, tanto en conducción como en mecánica intermedia para la solución de problemas. Además, cuenta con material audiovisual de apoyo.

- Nivel 3: La invasión será de \$550.000. Este nivel se centra en el aprendizaje de técnicas de recuperación en situaciones de riesgo, tanto para el piloto y acompañante como para la motocicleta y consta de 10 horas prácticas. Para este curso se prestarán implementos y equipos como lazos especiales, poleas, winches⁸, entre otros para el desarrollo de las técnicas.

Es necesario aclarar que los conocimientos de cada nivel serán los mismos tanto para los cursos grupales (4 personas máximo por grupo) como para los cursos personalizados, pero los precios si varían. Para los cursos grupales el Nivel 1 y 2 tendrá un costo de \$400.000 pesos por persona cada nivel; y el Nivel 3 tiene un costo de \$300.000 pesos por persona.

En cuanto a la plaza de ENDURO-MOTOR se tendrá el plus de la ubicación. Al estar establecido en el municipio de San Rafael hay 2 ventajas, la primera es el hecho de que San Rafael es un sitio turístico muy apetecido por los motociclistas debido a su potencial turístico acuífero, por lo tanto, también se presta como destino turístico para las personas que no lo conocen; la segunda ventaja es el escenario por el cual está rodeado ENDURO-MOTOR, donde abunda vegetación, aire puro y tranquilidad, fomentando también la conservación del medio ambiente. Y como canales de distribución usaremos las redes sociales como Instagram y Facebook para llegar a nuestros clientes potenciales y a la vez para mantener informados a nuestros clientes existentes. Para abarcar todo esto se utilizará la distribución exclusiva que se centra en un distribuidor en un lugar específico y un solo punto de venta que será ENDURO-

⁸ Winche: dispositivo eléctrico que se utiliza para halar vehículos off road cuando la situación no permite usar la fuerza motriz del vehículo. Se conecta a la moto por medio de cables

MOTOR como único distribuidor y punto de venta; además, esta es una estrategia que usan las marcas o empresas que desean crear una imagen de alto prestigio, como ENDURO-MOTOR.

Para la promoción ENDURO-MOTOR usará una estrategia que ha venido cogiendo auge desde hace poco, y es la de hacer las promociones por medio de influencers⁹ ya sea en Instagram o YouTube o en ambas plataformas. Estudios demuestran que el 84% de los consumidores hacen compras con base a un blog o un video de uno de estos influenciadores (Solares, 2020). Y es que contar con un influencer para la promoción del negocio es muy útil e importante, y que estas personas crean con su nombre una reputación y una conexión con sus seguidores tan fuerte y tan fiel que sus recomendaciones y acciones afectan muy positivamente a la gran mayoría de ellos haciendo que estos se interesen y hasta adquiera el bien o servicio que este influencer está promocionando; y para ENDURO-MOTOR es especialmente útil esta estrategia ya que los medios a utilizar para la promoción serán puramente digitales. Para esta estrategia de promoción nos permitirá a través de los influenciadores que más público motero tenga una invitación para conocer las instalaciones, además del curso nivel 1 o nivel 2, dependiendo de sus habilidades en el momento, se les obsequiará una noche en la zona de camping con acceso a zona húmeda y las 3 comidas; de su parte quedará hacer el respectivo video contando como fue su experiencia y los beneficios que ofrece ENDURO-MOTOR para que sus seguidores conozcan el establecimiento de una voz confiable y rápida que les brinde la tranquilidad y la información necesaria para vivir la experiencia como propia.

⁹ Influencer: Persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

5. Estudio técnico-operativo

El buen desarrollo de este análisis permite ver con más claridad los diferentes aspectos relevantes para la creación de la pista ENDURO-MOTOR en el municipio de San Rafael, Antioquia. Además, brinda la posibilidad de tomar decisiones a tiempo para mejorar y demostrar la viabilidad técnica de este proyecto.

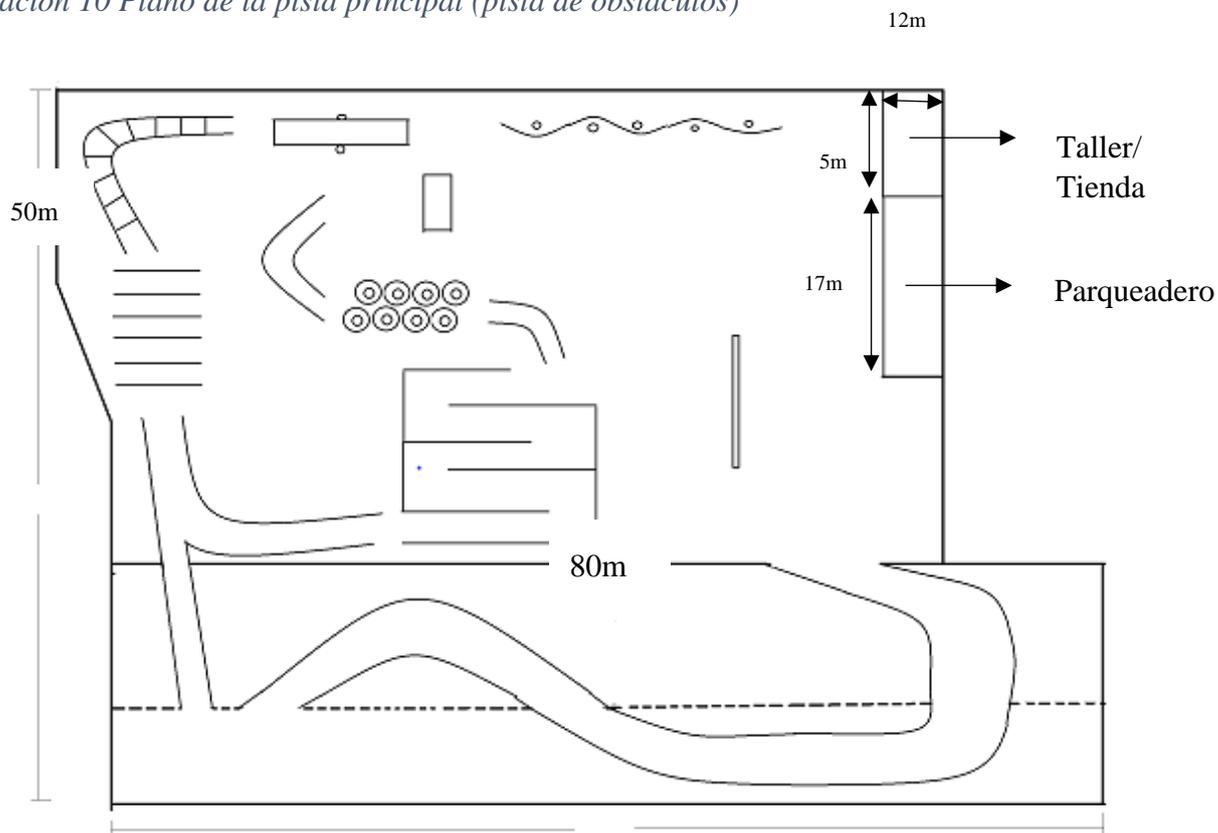
A continuación, se pueden observar diferentes ítems relacionados entre sí para apoyar este análisis:

- Pistas: ENDURO-MOTOR contará con 3 pistas que conformarán el conjunto de espacios controlados para el desarrollo de los cursos y las prácticas libres. La pista principal en la cual se desarrollarán los ejercicios técnicos. Esta pista se hará en un espacio de 4.000 metros cuadrados y contará con obstáculos variados diseñados específicamente para el deporte en cuestión (ver ilustración 10). las otras 2 pistas serán Singletracks¹⁰, estas pistas tendrán dos usos: principalmente se usarán para los clientes que la quieran usar para sus prácticas libres; y también es donde se desarrollarán las practicas del curso Nivel 3. Estas pistas serán un recorrido de 2 kilómetros cada una aproximadamente (ver ilustración 14) y tendrán señalización para que los pilotos puedan estar ubicados ya que las pistas serán entre bosques y tendrán varias desviaciones para hacer del recorrido más polivalente y se pueda adaptar a todos los niveles para que todas las personas puedan disfrutar de estos caminos y provecharlos al máximo; además, la

¹⁰ Singletracks: También conocidos en español como caminos de herradura. Son caminos por donde se transita en fila debido al reducido espacio. Están rodeados de vegetación, normalmente bosque, y se caracterizan por su dificultad. Son rutas que tienen como objetivo ir de un punto A a un punto B

señalización facilitará la llegada de personal en caso de accidente o avería que necesite la intervención de un experto.

Ilustración 10 Plano de la pista principal (pista de obstáculos)



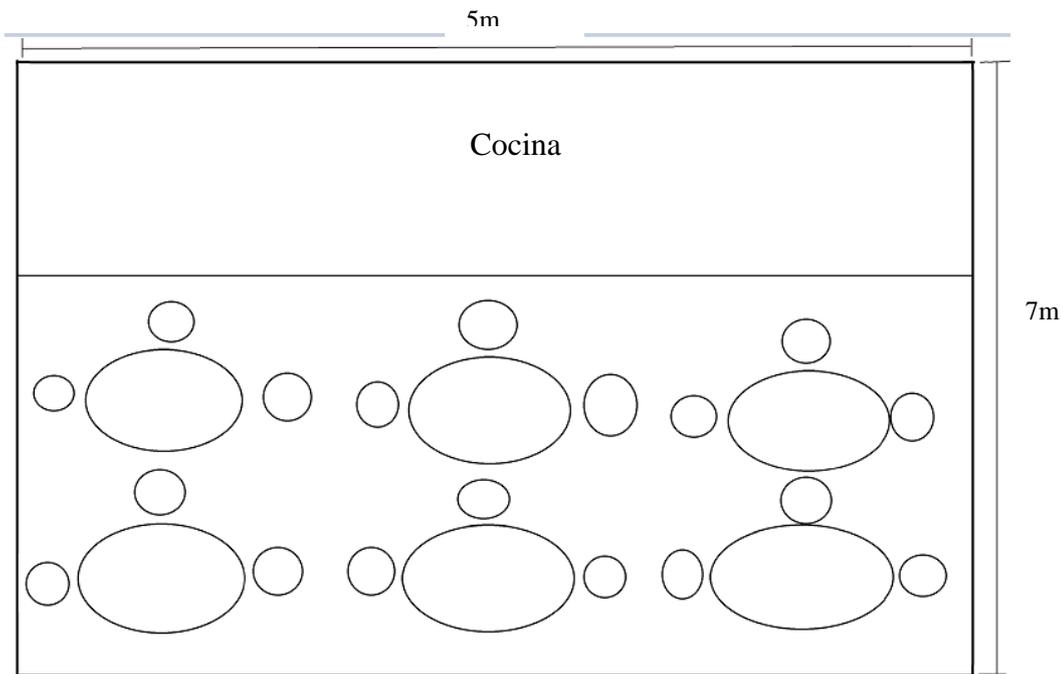
Fuente: elaboración propia

- También debemos tener en cuenta la ubicación del establecimiento, ya que este factor tendrá un gran impacto en la aceptación o rechazo del negocio. El motociclismo de aventura se centra en llevar la máquina y al piloto a lugares alejados (la mayoría de las veces) y poco conocidos y civilizados, por lo tanto, las carreteras de acceso siempre son precarias, destapadas, o a veces ni siquiera hay una carretera definida; y esto implica estar en contacto directo con la naturaleza y todas las amenazas que el ambiente posee

(caídas, averías, lesiones, entre otros) por consiguiente es recomendable practicar las técnicas en ambientes y escenarios similares. Por lo cual la ubicación específica de san Rafael, Antioquia, donde estará ENDURO-MOTOR, hace que se pueda contar con todas las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad.

- Para la contratación de los instructores se empezará por convocar a Daniel Velandia, un instructor paisa que no cuenta con ningún espacio privado ni adecuado para la prestación de sus servicios. Se le hará una propuesta de pago por cursos, es decir, un porcentaje para ENDURO-MOTOR y otro porcentaje para Daniel Velandia. Los trabajadores necesarios para los servicios extra como taller, mantenimiento de la pista, restaurante y camping, serán personas convocadas desde sus respectivas áreas de labor, y en lo posible, serán personas de la zona.
- La materia prima necesaria para la construcción de los obstáculos será extraída del lugar como tal, por lo tanto, no será necesaria la compra de una gran cantidad de material. Esto con la intención de reciclar y reducir la huella de carbono.
- Servicios extra: el restaurante estará ubicado en un lugar estratégico para que, principalmente, no sea molesto para la zona de camping (olores, ruidos, entre otros). Este restaurante tendrá 35 metros cuadrados (ver ilustración 14), de los cuales 10 serán para la cocina, y los 25 restantes serán para las mesas. En esta zona estará ubicada la unidad sanitaria que tendrá 2 lavamanos y 3 baños (2 de hombres y uno de mujeres).

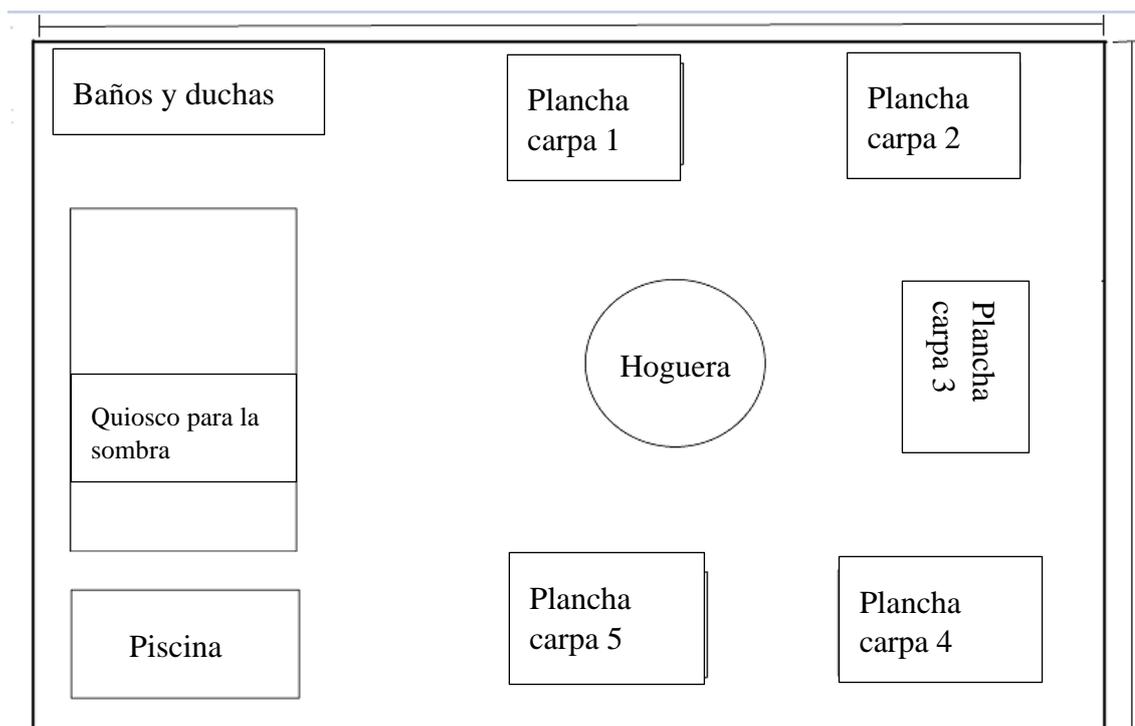
Ilustración 11 Planos generales del restaurante



Fuente: elaboración propia

Luego tenemos la zona de camping que estará alejada lo suficiente como para que el sonido de las motos no sea molesto, y contará con una piscina para el uso de los clientes a su gusto, una pequeña zona con baños y duchas, y un quiosco para cubrirse del sol. Este lugar tendrá un área de 900 metros cuadrados (ver ilustración 12) para que sea cómodo y las personas puedan tener cierta privacidad y, además, cada persona podrá llevar su propia comida y equipo de cocina y preparar sus alimentos por su cuenta. También tiene un área común para socialización y con posibilidad de prender una fogata.

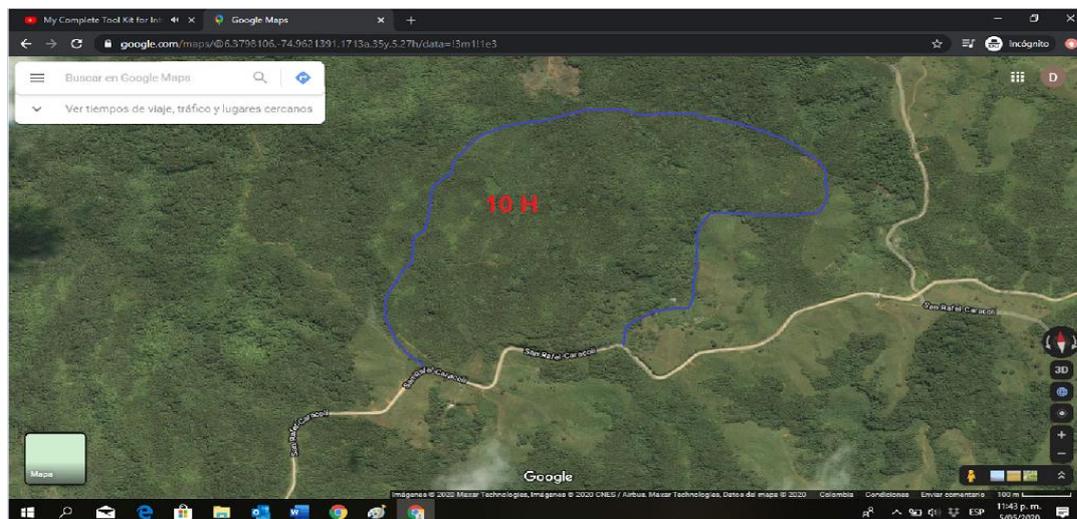
Ilustración 12 Plano general de la zona de camping



Fuente: elaboración propia

A continuación, se observa una imagen satelital del lote, en el cual se mostrará la disposición de cada una de las zonas que harán parte de ENDURO-MOTOR. Esto con la intención de darle a entender al cliente y a los inversionistas como estará distribuido el lugar.

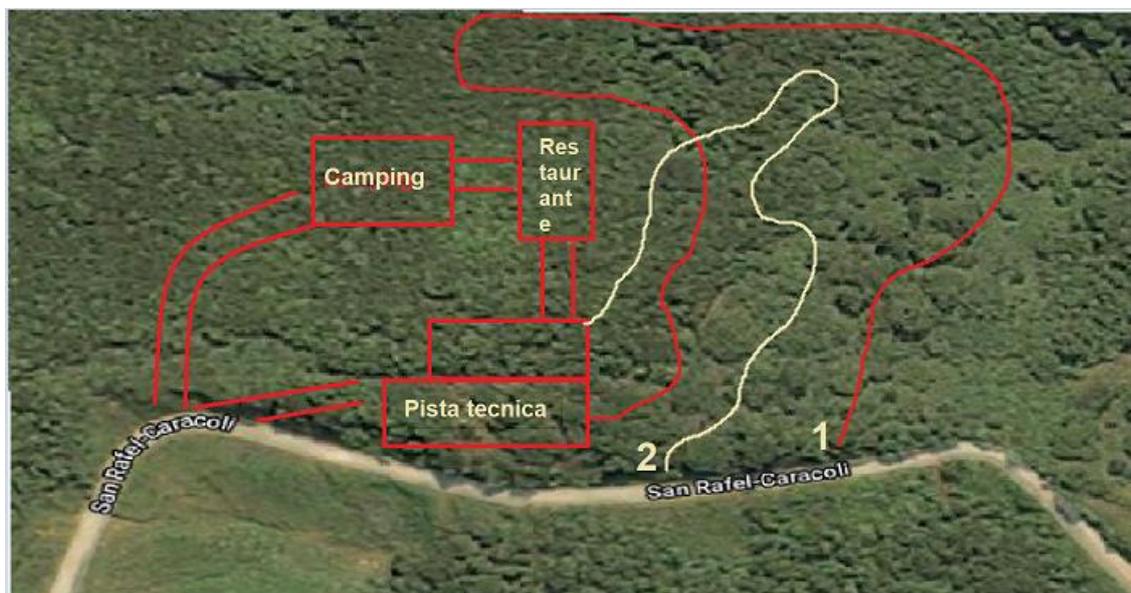
Ilustración 13 Delineación del lote vía Google maps



Fuente: elaboración propia

En la ilustración anterior se puede observar de manera satelital la delineación del lote completo; en la siguiente se observa la organización de cada área.

Ilustración 14 Distribución de las áreas que componen ENDURO-MOTOR



Fuente: elaboración propia

En esta ilustración observamos cómo será la distribución física de cada área, la zona de camping que está compuesta del área para acampar con piscina, fogata, el quisco y los baños. También se observa el área para la pista técnica, que es donde se encuentra el taller, la tienda de accesorios y el parqueadero. Más arriba en la imagen observamos el restaurante que prestará el servicio de alimentación y snacks.

Las líneas marcadas con 1 y 2 son las pistas que usarán los pilotos de manera libre para practicar cuando lo deseen y donde se dictarán los conocimientos del Nivel 3.

5.1 Equipo de trabajo

Para la ejecución de una pista de Trail y maxi Trail en San Rafael, Antioquia, se tiene que contar con un personal adecuado y capacitado en la labor que van a desarrollar, además, con este proyecto se pretende generar trabajo a personas del municipio.

Como la pista contará con restaurante, taller y tienda, se deberá tener un equipo de trabajo más numeroso, el cual será de la siguiente manera:

- **Restaurante:** Para su ejecución será necesario tener 1 persona, la cual, para el trabajo, será nombrada como R1, dicha persona será la que brinde la alimentación de los clientes y empleados de ENDURO-MOTOR, además, deberá ser una persona con buena sazón y confiable para laborar en el lugar. Este integrante del grupo de trabajo será, preferiblemente y en la medida de lo posible, una persona que tenga su casa cerca, ya que el objetivo es que su horario laboral sea de 7am a 5pm y deberá dejar el restaurante organizado y limpio al finalizar cada turno. No será necesario personal de apoyo, ya que el sistema por el cual funcionará el restaurante será por medio de fichos, una vez esté listo el pedido se le hará el llamado al cliente y este recogerá su almuerzo en la cocina y procederá a sentarse donde desee. En la escala jerárquica ocupa en el nivel más bajo y su salario será del mínimo legal establecido por el gobierno y contará con todas las prestaciones establecidas por la ley. Todo lo anterior quedará claramente establecido y detallado en el contrato, el cual será de tipo laboral.
- **Taller:** Para este servicio se debe contar con una persona capacitada y con conocimientos bastos sobre las motocicletas, como mínimo se exigirán 5 años de experiencia en este campo, y se le hará un examen de conocimientos técnicos y prácticos; ya que el objetivo es realizar un trabajo de mantenimiento y reparación de

calidad y en el menor tiempo posible para que las motocicletas de los clientes estén a punto. Para dicho trabajo esta persona será conocida como T1, tendrá un horario laboral de 8am a 6pm, y ocupará el nivel medio en la escala jerárquica, ya que también será el que esté a cargo de la parte mecánica de los niveles 1 y 2. Su contrato será laboral y su salario será de 1'500.000 mensuales.

- **Tienda de accesorios y repuestos:** En este puesto será una sola persona encargada de la comercialización de diferentes artículos relacionados a las motocicletas, dicha persona será nombrada en el trabajo como TA1, y estará a cargo de la compra y venta de dichos artículos de 8am a 6pm; para esta actividad deberá ser una persona con facilidad para expresarse y llegarle a las personas, para que tenga una buena realización de su labor. También debe tener conocimiento sobre motos, ya que el manejo de repuestos requiere conocimiento para poder proporcionar el repuesto correcto; y, además, debe conocer las tecnologías y certificaciones existentes en cuanto a equipo de protección para poder hacer un asesoramiento correcto. Este integrante tendrá un contrato por prestación de servicios que cumplirá con todo lo establecido por la ley, y su salario será de 1'200.000 mensuales.
- **Mantenimiento de la pista:** Para la realización de tareas de mantenimiento se deberá contratar a dos personas que tengan facilidad para la solución rápida de problemas y así puedan atender y prevenir las posibles circunstancias que se generen por distintas causas, además, deben tener experiencia en el uso de maquinaria pesada y de herramientas. Se necesitan dos personas (M1 y M2) debido a la extensión del terreno y uso de maquinaria. Estas dos personas serán habitantes de la zona que tengan experiencia en trabajo en el campo, su salario será del salario mínimo legal mensual vigente y su contrato será por prestación de servicios, ya que los servicios de

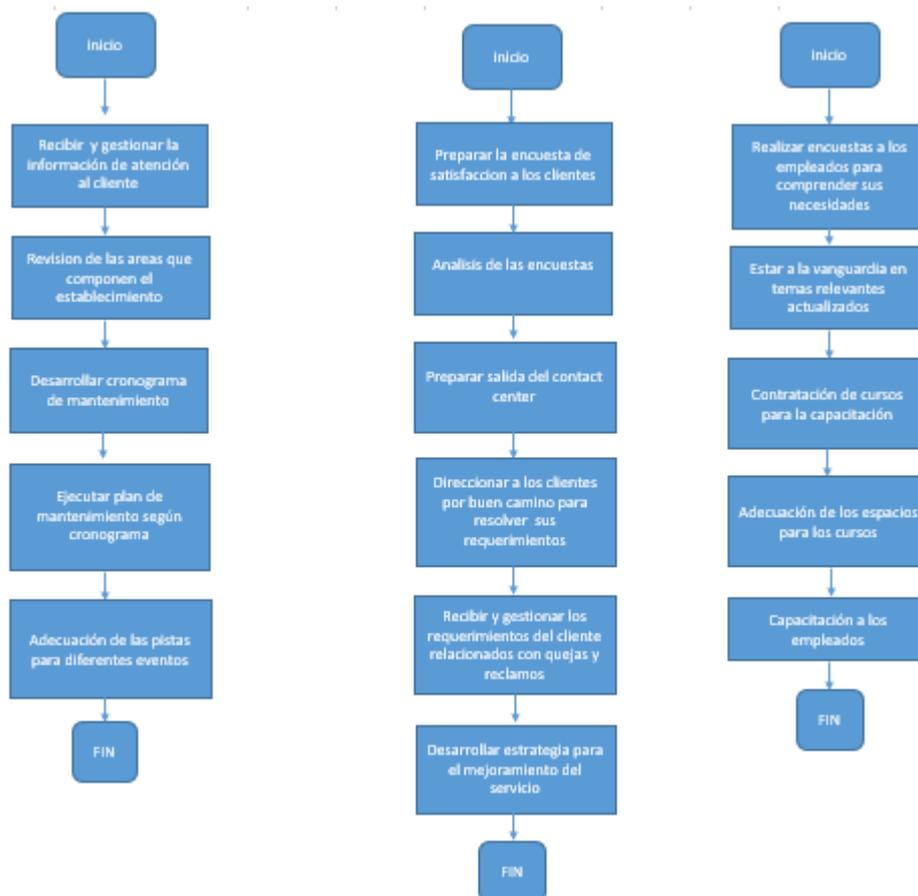
mantenimiento pueden no ser de carácter constante porque factores como el clima y la cantidad de cursos son los que van a dictar que tanto mantenimiento requerirá la pista.

- **Instructor:** El instructor debe ser el nivel jerárquico siguiente del nivel administrativo, ya que es básicamente el core del negocio. Esta persona debe tener al menos 5 años de experiencia como instructor, o contar con algún certificado que justifique sus conocimientos. Debe ser una persona carismática, amigable y con buenas capacidades de relación humana, además de ser capaz de compartir sus conocimientos de una manera clara, efectiva y dinámica. Para facilidad de comprensión del trabajo se denominará este integrante como IN, su contrato se manejará por prestación de servicios ya que su salario, en parte, será en relación a los cursos que realice al mes. Su salario será de 1'500.000 mensuales.
- **Administrativo:** Para la parte administrativa de ENDURO-MOTOR se necesitarán de dos personas (A1 y A2) que tengan conocimiento en la administración y les apasione lo que hacen para que puedan llevar por el buen camino la pista y la hagan mejorar y prosperar. Estas personas estarán en el nivel jerárquico más alto ya que serán los encargados y los responsables del buen funcionamiento y la promoción del lugar. Su salario será de 1'800.000 mensuales, ya que son los que más responsabilidades van a tener, su contrato será laboral cumpliendo con todo lo establecido por la ley

5.2 Proceso clave del negocio (incluye fichas técnicas, flujograma)

A continuación, se ilustran los flujogramas de los procesos clave y se adjunta el documento para una revisión más detallada.

Ilustración 15 Flujogramas procesos clave.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 16 Proceso de atención al cliente

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE				Código	C-1
				Versión	10
				Fecha	11/05/2020
				Páginas	1 de 1
PROCESO	ATENCION AL CLIENTE			RESPONSABLE	PERSONAL ADMINISTRATIVO
OBJETIVO	satisfacer los PQR que tienen los clientes mediante un proceso de personalización del servicio.			ALCANCE	Inicia desde que el cliente contacta a la empresa para la resolución de una PQR, y termina cuando la empresa da una solución o respuesta a dicha PQR.
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Clientes externos y nuevo clientes.	Información general del cliente, quejas, sugerencias, felicitaciones, respuestas de quejas, correspondencia.	Preparar la encuesta de satisfacción a los clientes	Solicitud de respuestas a quejas, correspondencia de entrega, informes de ingresos periódicos, indicadores de gestión, informe de clientes nuevos, informe de clientes rechazados.	Clientes externos y nuevos clientes.	
		Preparar salida del contact center			
		Análisis de las encuestas			
		Desarrollar estrategia para el mejoramiento del servicio			
		Recibir y gestionar los requerimientos del cliente relacionados con quejas y reclamos			
		Direccionar a los clientes por buen camino para resolver sus requerimientos			
REQUISITOS LEGALES	DOCUMENTOS DE APOYO		REGISTROS	INDICADORES	RECURSOS
PROTECCION DE DATOS PERSONALES, TIEMPO MAXIMO DE RESPUESTA	Manual Sistema Gestión de atención al cliente		Archivo listado Maestro de Documentos	Indicadores de atención al cliente indicadores de satisfacción del cliente	Equipo de cómputo, equipo de comunicaciones Soporte tecnológico, bases de datos, información personal
QUE ACTIVIDAD CRITICA SE CONTROLA	QUIEN LO CONTROLA			FRECUENCIA	
Análisis de las encuestas	Personal administrativo			semanal	
Desarrollar estrategia para el mejoramiento del servicio	Personal administrativo			Mensual	
Direccionar a los clientes por buen camino para resolver sus requerimientos	Personal administrativo			Diario	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 17 Proceso de operaciones

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE OPERACIONES				Código	C-2
				Versión	20
				Fecha	11/05/2020
				Páginas	1 de 1
PROCESO	OPERACIONES			RESPONSABLE	PERSONAL ADMINISTRATIVO/Personal de mantenimiento
OBJETIVO	Velar por el buen cumplimiento de la pista para cumplir con los requerimientos de los clientes y empleados			ALCANCE	Comienza desde el momento en que un cliente contacta a la empresa y se mantiene hasta que se finaliza su permanencia en el lugar.
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Cientes externos y empleados	Información general de empleados, clientes, observación de las instalaciones, información meteorológica	revisión de las áreas que componen el establecimiento desarrollar cronograma de mantenimiento ejecutar plan de mantenimiento según cronograma Recibir y gestionar la información de atención al cliente Adecuación de las pistas para diferentes eventos	Documentos en los que se aceptan o no los eventos, informes sobre el estado de las instalaciones, fichas sobre las reparaciones realizadas en el lugar, informe sobre el número de visitantes y clientes de la pista mensuales	Empleados, clientes y visitantes	
REQUISITOS LEGALES	DOCUMENTOS DE APOYO	REGISTROS	INDICADORES	RECURSOS	
PROTECCION DE DATOS PERSONALES, CONFIDENCIALIDAD	INFORME UNIFICADO SOBRE LAS OPERACIONES ANUALES	INFORME UNIFICADO SOBRE LAS OPERACIONES ANUALES	Indicadores de efectividad	Herramientas manuales, herramientas mecánicas, materia prima, conocimiento del personal	
QUE ACTIVIDAD CRITICA SE CONTROLA	QUIEN LO CONTROLA		FRECUENCIA		
Mantenimiento de las pistas	Encargados de mantenimiento		Semanal		
Adecuación de las pistas para diferentes eventos	Encargados de mantenimiento		Cada que haya evento		
desarrollar cronograma de mantenimiento	Personal administrativo		Semestral		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 18 Desarrollo del personal

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE DESARROLLO DEL PERSONAL		Código	C-3
		Versión	30
		Fecha	11/05/2020
		Páginas	1 de 1
PROCESO	DESARROLLO DEL PERSONAL	RESPONSABLE	PERSONAL ADMINISTRATIVO
OBJETIVO	Buscar el desarrollo en diferentes áreas del personal de la pista, para fomentar el estudio y capacitación.	ALCANCE	. Comienza desde la contratación de un empleado hasta su desvinculación.
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDAD	SALIDA
Profesores externos a la pista, empleados.	Información sobre los nuevos metodos de enseñanza y actualización de diferentes temas relevantes a la pista.	Realizar encuestas a los empleados para comprender sus necesidades	Certificados de los diferentes cursos realizados a los empleados, fichas de asistencia de los empleados a los cursos, documentos sobre satisfacción de los empleados.
		Contratación de cursos para la capacitación	
		Adecuación de los espacios para los cursos	
		Estar a la vanguardia en temas relevantes actualizados	
		Capacitación a los empleados	CLIENTE
			Empleados de ENDURO-MOTOR.
REQUISITOS LEGALES	DOCUMENTOS DE APOYO	REGISTROS	INDICADORES
PROTECCION DE DATOS PERSONALES, CONFIDENCIALIDAD.	DOCUMENTO DE ASISTENCIAS DE LOS EMPLEADOS	REGISTRO DE LOS CERTIFICADOS REALIZADOS	INDICADORES DE ASISTENCIA, INDICADORES DE CAPACITACIONES
			RECURSOS
			HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS, PROFESORES EXTERNOS, EMPRESAS QUE OFREZCAN LAS CAPACITACIONES LEGALES
QUE ACTIVIDAD CRITICA SE CONTROLA	QUIEN LO CONTROLA	FRECUENCIA	
ESTAR A LA VANGUARDIA EN TEMAS RELEVANTES	AREA ADMINISTRATIVA	DIARIO	
CAPACITACION A LOS EMPLEADOS	AREA ADMINISTRATIVA	BIMESTRAL	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se adjunta el documento con los cuadros para una comprensión más detallada.

5.3 Tamaño del proyecto

ENDURO-MOTOR comenzaría como un pequeño proyecto, debido a los recursos limitados con los que contará en un principio, pero con la intención de seguir creciendo.

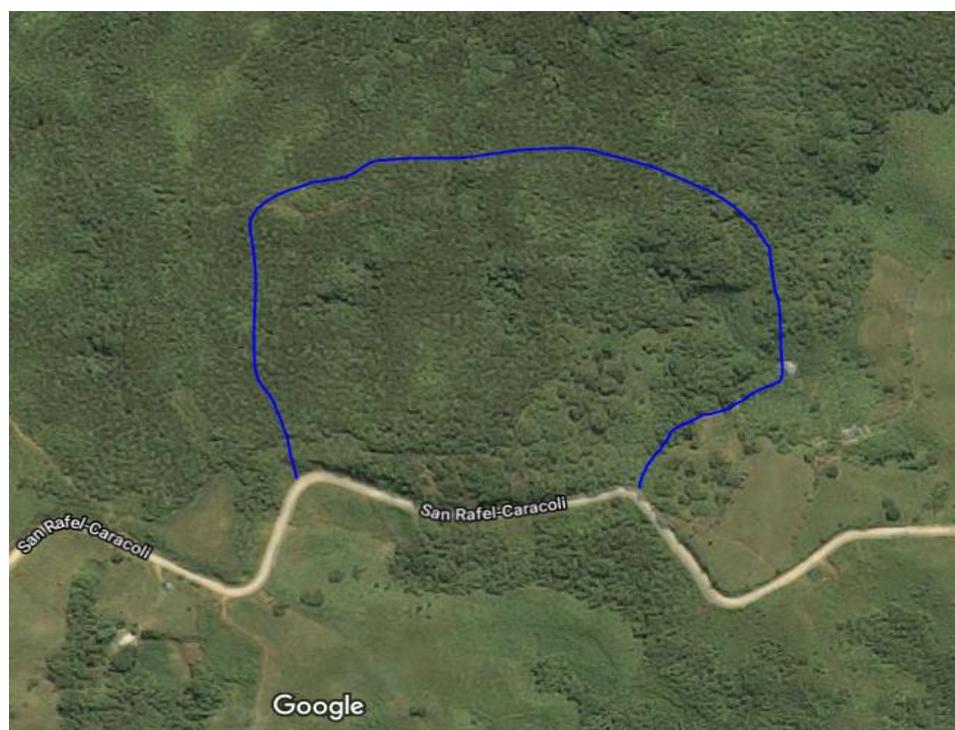
En un comienzo en la pista se pretende atender entre 35 y 40 clientes al mes, es decir, aproximadamente 480 clientes al año: lo cual se pretende que aumente con el tiempo a medida que la capacidad de la pista crezca.

Cuando se habla de capacidad de la pista se refiere principalmente al personal calificado para enseñar y proteger a los clientes, además de las personas que se requieren para que ellos encuentren la pista en las condiciones apropiadas, como ENDURO-MOTOR empezará con un solo instructor no se podrá atender a una cantidad muy grande de clientes debido a que sobrepasaría su capacidad.

5.4 Localización del proyecto

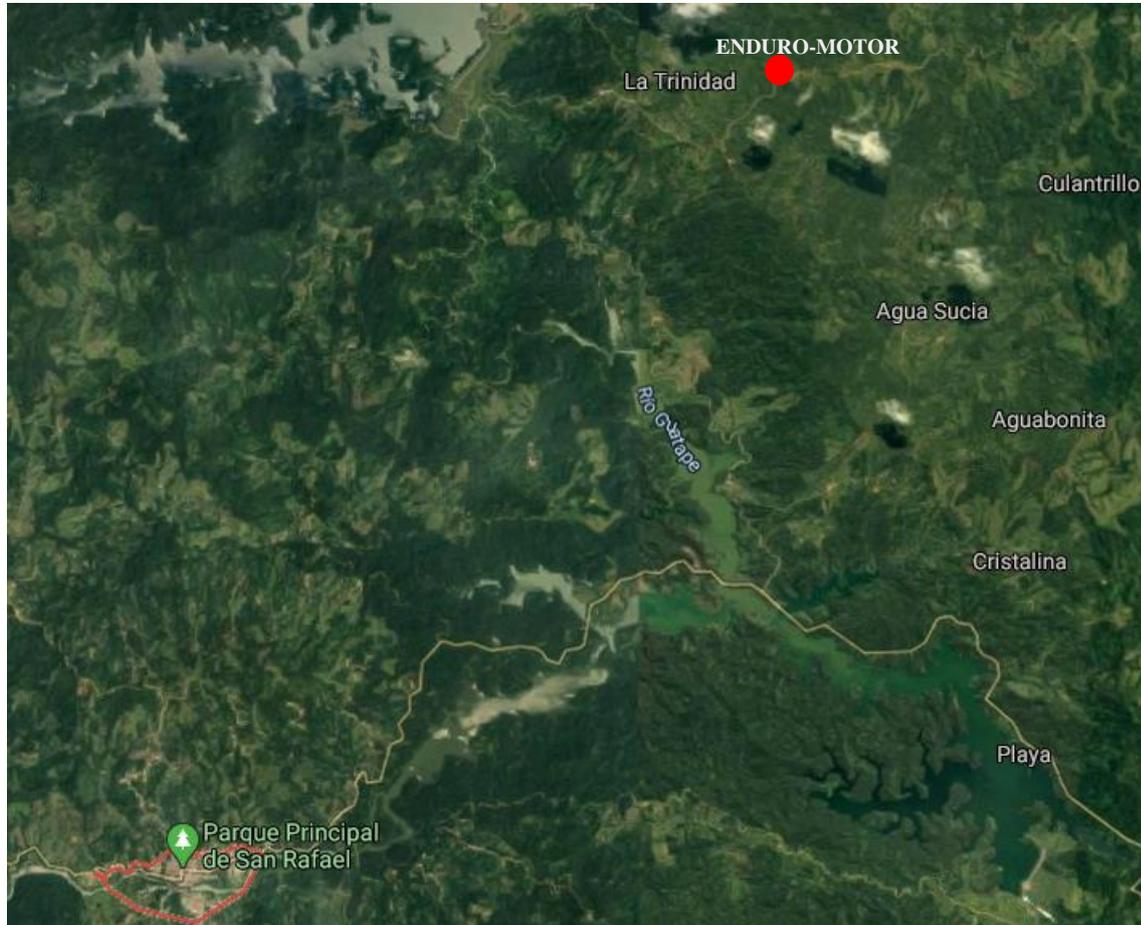
El proyecto de la pista ENDURO-MOTOR se va a encontrar en el municipio de San Rafael, el cual está ubicado a 108 kilómetros de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. La pista contará con un área de 10 hectáreas, es decir, 100.000 metros cuadrados, en la vereda Puente Tierra, que queda a solo 25 km de la cabecera municipal.

Ilustración 19 Imagen satelital del lote



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20 Ubicación enduro-motor con respecto a San Rafael Antioquia



Fuente: elaboración propia

5.5 Plan de implementación

A continuación, se puede observar los tiempos en los que se realizaron diferentes actividades

Ilustración 21 Cronograma de actividades

Actividad	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Establecer condiciones técnico-operativas													
Elaboración de los planos de las pistas y las otras instalaciones.													
Busqueda del personal													
Contratación del personal													
Alquiler de maquinaria													
Constucción de las pistas													

Fuente: elaboración propia

6. Estudio financiero

ENDURO-MOTOR comenzará con un aporte de los socios total en donde se buscará que no se genere una deuda con el proyecto, se decide que sea de tal manera debido a que el terreno sobre el que se planea llevar a cabo el plan de negocio es un bien del cual ya se dispone en el municipio de San Rafael, lo que facilita en gran medida la llevada a cabo de la pista.

Dentro de ENDURO-MOTOR se contará con 5 diferentes servicios, los cuales llevan diferentes costos y generan distintos ingresos; estos servicios son:

1. Cursos.
2. Restaurante.
3. Alquiler de pista.
4. Zona de camping.
5. Taller/almacén.

Cada servicio obtiene una proyección de manera discriminada, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5 relación costo-ventas

Servicio	Precio de venta	Proyección estimada de ventas anuales	Total Ingresos anuales
Cursos	\$650.000	200	\$130'000.000
Zona de camping	\$50.000	300	\$15'000.000
Alquiler de la pista	\$40.000	480	\$19'200.000
Restaurante	\$12.000	700	\$8'400 000
Taller/almacén	\$220.000	600	\$132'000.000

Fuente: elaboración propia

Con esta información se puede observar que en el primer año se esperan unas ventas totales de \$304'600.000 y cada año se espera un aumento del 17,5%, esto debido a diferentes ajustes que se puedan realizar a causa de la inflación

6.1 Variables macroeconómicas básicas

Una variable macroeconómica que está relacionada directamente con ENDURO-MOTOR es la inflación, que en esta época de crisis económica (pandemia COVID-19) representa un aumento para los años posteriores, debido a que la economía actual se encuentra en un estado de recesión (en el cual la inflación estará muy volátil) que ha afectado y seguirá afectando a la gran mayoría de los sectores económicos, siendo uno de los más golpeados el sector turístico que es al cual pertenece ENDURO-MOTOR. Por esta razón el estado deberá tomar diferentes decisiones en cuanto variación en tasas de interés y ampliación de plazos de pago de créditos. Los ingresos del turismo se van a ver reducidos porcentualmente tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, las llegadas de visitantes internacionales caerá entre un 20% y un 30% durante el 2020 lo que conlleva al declive de los ingresos por turismo internacional (exportaciones) de entre 300.000 y 450.000 millones de dólares de los EE. UU, casi un tercio del billón y medio de dólares alcanzado en 2019. (Colegio Mayor De Antioquia, 2020)

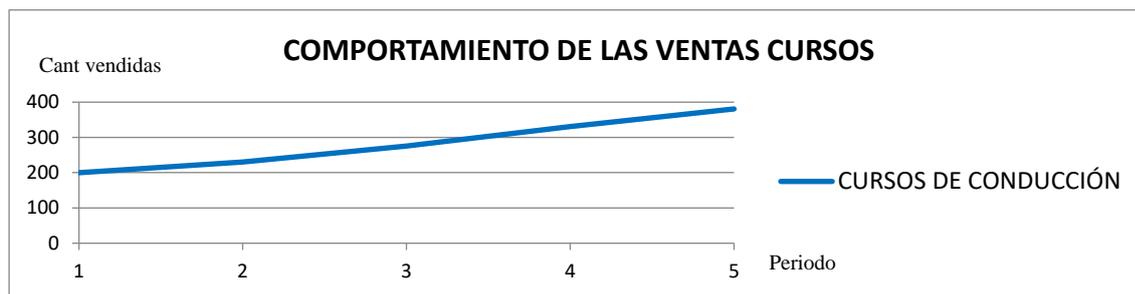
Otra variable macroeconómica a considerar es el PIB, que, según el DANE, iba por muy buen camino, teniendo un incremento en el primer bimestre del año, hasta que se disparó la pandemia que obligó a cerrar la economía y parar la producción casi en su totalidad, afectando tanto a la pequeña empresa como a las grandes corporaciones (en su mayoría) y, sobre todo, a los trabajadores independientes. El golpe que ha sufrido (y que va a sufrir) el PIB requerirá de un largo periodo de recuperación en el periodo post-COVID-19.

La economía colombiana venía a un buen ritmo durante el primer bimestre de 2020, incluso el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) publicó una cifra de 4,1%, con enero con una expansión económica de 3,5% mientras que febrero se había disparado al 4,8%. Este viernes reveló que en el mes de marzo se contrajo -4,9%. (Portafolio, 2020).

6.2 Comportamiento de ventas

En ENDURO-MOTOR se van a ofrecer diferentes servicios, por lo tanto, van a haber distintos comportamientos en las ventas dependiendo del producto en cuestión. En las gráficas a continuación se observa dicho comportamiento.

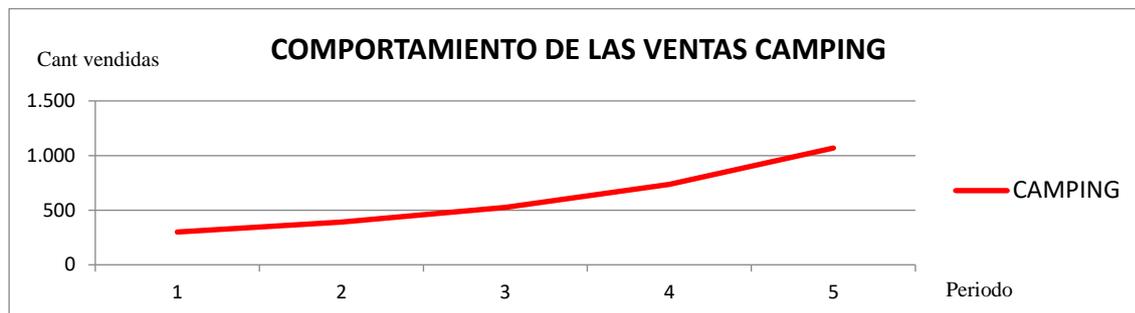
Ilustración 22 Ventas anuales cursos



Fuente: elaboración propia

En esta ilustración se observa un notorio incremento en las ventas de los cursos durante los 5 años calculados, donde se evidencia que se tiene proyectado empezar con 200 cursos anuales y se espera un aumento promedio de 17.5% anual durante los 5 años proyectados.

Ilustración 23 Ventas anuales camping



Fuente: elaboración propia

Esta ilustración representa las ventas del camping, mostrando como objetivo inicial la venta de 300 noches en el primer año (entendiendo “noches” como lo que se paga por zona de carpa y teniendo en cuenta que habrán 5 disponibles), y como meta proyectada a 5 años la venta de 1069 noches al año.

Ilustración 24 Ventas anuales alquiler de pista



Fuente: elaboración propia

El alquiler de la pista experimentará un crecimiento proyectado promedio en ventas anuales de un 13.25%, el cual se observa en la ilustración 20.

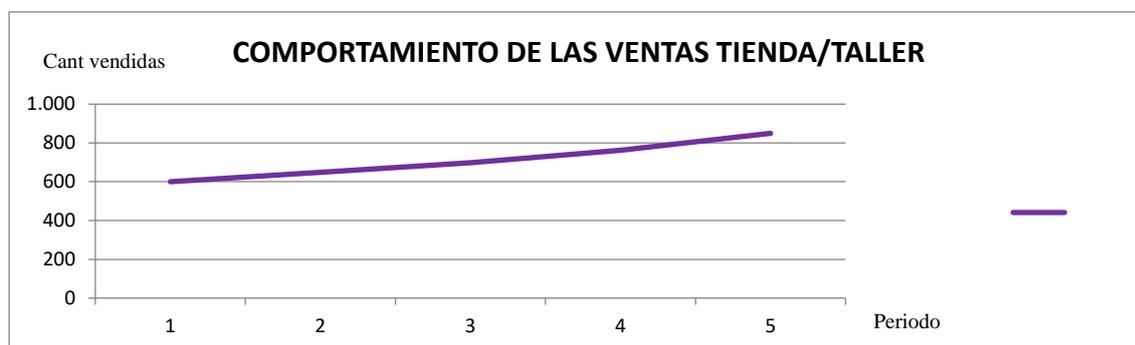
Ilustración 25 Ventas anuales restaurante



Fuente: elaboración propia

Las ventas del restaurante estarán ancladas en su mayoría a los otros servicios que se ofrecerán en ENDURO-MOTOR (camping, cursos, alquiler) y este comportamiento se evidencia en la ilustración 25, siendo la que mayor número de ventas anuales presenta.

Ilustración 26 Ventas anuales tienda/taller



Fuente: elaboración propia

En la tienda/taller se van a observar un gran número de ventas a causa de que se van a ofrecer desde pequeñas unidades hasta artículos de mayor valor como repuestos o accesorios para las motos; al tener en cuenta estos diferentes productos es que se observa que en el año 2025 las ventas están proyectadas para ser de 850 unidades.

6.3 Análisis de inversiones

Los 2 socios de ENDURO-MOTOR aportarán la totalidad de la inversión necesaria (\$177'190.486,50) para poner en funcionamiento el plan de negocio. Esta inversión consta de diferentes aportes tanto económicos como materiales, entre los cuales está el terreno de 10 hectáreas en el municipio de San Rafael el cual tiene un valor comercial de 60 millones de pesos, donde se observa que hace parte de un gran porcentaje de la inversión inicial; se decidió no acudir a un préstamo financiero ya que la inversión inicial no es muy alta y esto les permite a los socios recibir ganancias lo más pronto posible, que se pueden convertir en reinversión para adecuaciones y mejoras del establecimiento comercial.

Ilustración 27 Inversión necesaria y aportes de inversionistas

	MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	160.330.000	
	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	-	
Valor anual	MANO DE OBRA DIRECTA		25.062.400	MESES REQUERIDOS 3 CAPITAL REQUERIDO \$ 6.265.600
Valor anual	MATERIA PRIMA		22.579.000	MESES REQUERIDOS 3 CAPITAL REQUERIDO \$ 5.644.750
Valor anual	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		19.800.546	MESES REQUERIDOS 3 CAPITAL REQUERIDO \$ 4.950.137
	TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO	\$	177.190.486,50	
	MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES	\$	177.190.486,50	
	TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR	\$	-	

Fuente: elaboración propia

la inversión inicial total será de 160'330.000 como se observa en la ilustración 27; este dinero será destinado en las siguientes adquisiciones de patrimonio y activos: lote en san Rafael (60'000.000), material de oficina (11'500.000), equipo de transporte (14'000.000), muebles y enseres (1'780.000), maquinaria y equipo (19'050.000), construcciones y edificaciones (54'000.000)

6.4 Costo de producción

Ilustración 28 Costos de producción

PRODUCTO	COSTOS UNITARIOS VARIABLES					
	MATERIA PRIMA E INSUMOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CURSOS DE CONDUCCIÓN	Materia Prima e Insumos	10.700,00	10.593,00	10.487,07	10.382,20	10.278,38
	Mano de obra	37.616,00	42.825,82	50.877,07	60.441,96	68.813,17
	Costos Indirectos de Fabricación	73.922,77	73.183,54	72.451,71	71.727,19	71.009,92
	TOTAL	\$ 122.238,77	\$ 126.602,36	\$ 133.815,85	\$ 142.551,35	\$ 150.101,46
CAMPING	Materia Prima e Insumos	3.733,33	3.696,00	3.659,04	3.622,45	3.586,23
	Mano de obra	-	603,22	597,19	591,21	585,30
	Costos Indirectos de Fabricación	-	-	-	-	-
	TOTAL	\$ 3.733,33	\$ 4.299,22	\$ 4.256,23	\$ 4.213,66	\$ 4.171,53
ALQUILER DE PISTA	Materia Prima e Insumos	-	-	-	-	-
	Mano de obra	-	301,46	298,44	295,46	292,50
	Costos Indirectos de Fabricación	110,40	109,30	108,20	107,12	106,05
	TOTAL	\$ 110,40	\$ 410,75	\$ 406,64	\$ 402,58	\$ 398,55
RESTAURANTE	Materia Prima e Insumos	5.455,71	5.401,16	5.347,15	5.293,67	5.240,74
	Mano de obra	-	3.133,49	3.102,16	3.071,13	3.040,42
	Costos Indirectos de Fabricación	2.953,43	2.923,89	2.894,66	2.865,71	2.837,05
	TOTAL	\$ 8.409,14	\$ 11.458,54	\$ 11.343,96	\$ 11.230,52	\$ 11.118,21
TIENDA/TALLER	Materia Prima e Insumos	25.833	25.575	25.319	25.066	24.815
	Mano de obra	29.232	28.940	28.650	28.364	28.080
	Costos Indirectos de Fabricación	4.826,00	4.777,74	4.729,96	4.682,66	4.635,84
	TOTAL	\$ 59.891,33	\$ 59.292,42	\$ 58.699,50	\$ 58.112,50	\$ 57.531,38

Fuente: elaboración propia

En la ilustración 28 se plasman todos los costos de producción de cada servicio, siendo los más costosos la tienda/taller y los cursos de conducción, ya que son los que más materia prima,

insumos y personal más costoso requieren, y estas características se mantienen durante los 5 años proyectados.

6.5 Gastos administración y ventas

Tabla 6 Gastos administrativos y ventas

<i>COSTO O GASTO</i>	<i>VALOR MENSUAL</i>	<i>VALOR ANUAL</i>
ARRENDO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	\$ -	\$ -
ARRENDO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 500.000	\$ 6.000.000
CARGO DE VIGILANCIA	\$ -	\$ -
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 300.000	\$ 3.600.000
PAPELERÍA	\$ 150.000	\$ 1.800.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 135.000	\$ 1.620.000
SERVICIO DE ALARMA Y SEGURIDAD PRIVADA	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ -	\$ -
INSUMOS DE ASEO	\$ 260.000	\$ 3.120.000
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 19.740.000

Fuente: elaboración propia

6.6 Análisis de punto de equilibrio

Ilustración 29 Tabla punto de equilibrio

DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
UNIDADES VENDIDAS	0	757	1514
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 286.148.639	\$ 572.297.279
CF TOTAL	\$ 226.698.248	\$ 226.698.248	\$ 226.698.248
CV TOTAL	\$ 0	\$ 59.450.391,12	\$ 118.900.782
COSTO TOTAL	\$ 226.698.248	\$ 286.148.639	\$ 345.599.030
utilidad	-\$ 226.698.248	\$ 0	\$ 226.698.248

Fuente: elaboración propia

En la ilustración superior podemos observar que el punto de equilibrio se alcanza al vender 757 unidades del servicio ofrecido, lo cual, según la proyección de ventas, será durante el primer año de operación. También se debe tener en cuenta que la proyección de ventas anuales de los cursos de conducción (200 cursos) debe ser aumentado hasta alcanzar las 323 unidades, ya que es el número mínimo necesario para que el plan de negocios no genere pérdidas. También se puede reducir la proyección de ventas de la tienda taller, debido a que se necesitan, como mínimo, 328 unidades, y en la proyección de ventas se estiman 600 ventas al año; por lo tanto, es posible reducir las ventas y aumentar los cursos y llegar a un punto medio en donde se mantenga el equilibrio.

6.7 Estados financieros proyectados

A continuación, se observan los estados financieros proyectados de ENDURO-MOTOR.

Ilustración 30 Balance general.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 6.265.600	\$ 17.855.746	\$ 56.258.681	\$ 124.872.758	\$ 208.928.299	\$ 321.962.614
Invent. Materia Prima	\$ 10.594.887	\$ 125.439	\$ 136.298	\$ 150.012	\$ 168.786	\$ 193.622
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 12.691.667	\$ 14.664.600	\$ 17.400.918	\$ 20.989.463	\$ 25.249.693
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 16.860.487	\$ 30.672.851	\$ 71.059.580	\$ 142.423.688	\$ 230.086.548	\$ 347.405.928
Gastos Anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Construcciones y Edificios	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 56.000.000	\$ 56.000.000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -2.700.000	\$ -5.400.000	\$ -8.100.000	\$ -10.800.000	\$ -13.600.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 54.000.000	\$ 51.300.000	\$ 48.600.000	\$ 45.900.000	\$ 45.200.000	\$ 42.400.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 19.050.000	\$ 19.050.000	\$ 19.050.000	\$ 19.050.000	\$ 19.050.000	\$ 19.050.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -1.905.000	\$ -3.810.000	\$ -5.715.000	\$ -7.620.000	\$ -9.525.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 19.050.000	\$ 17.145.000	\$ 15.240.000	\$ 13.335.000	\$ 11.430.000	\$ 9.525.000
Muebles y Enseres	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -356.000	\$ -712.000	\$ -1.068.000	\$ -1.424.000	\$ -1.780.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 1.780.000	\$ 1.424.000	\$ 1.068.000	\$ 712.000	\$ 356.000	\$ -
Equipo de Transporte	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -2.800.000	\$ -5.600.000	\$ -8.400.000	\$ -11.200.000	\$ -14.000.000
Equipo de Transporte Neto	\$ 14.000.000	\$ 11.200.000	\$ 8.400.000	\$ 5.600.000	\$ 2.800.000	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -2.300.000	\$ -4.600.000	\$ -6.900.000	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 11.500.000	\$ 9.200.000	\$ 6.900.000	\$ 4.600.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 160.330.000	\$ 150.269.000	\$ 140.208.000	\$ 130.147.000	\$ 131.286.000	\$ 123.425.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 177.190.487	\$ 180.941.851	\$ 211.267.580	\$ 272.570.688	\$ 361.372.548	\$ 470.830.928
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ 1.985.058	\$ 2.275.510	\$ 2.511.182	\$ 2.821.954	\$ 3.200.839
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 582.881	\$ 10.197.486	\$ 25.450.137	\$ 46.879.446	\$ 71.955.303
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 2.567.939	\$ 12.472.996	\$ 27.961.319	\$ 49.701.399	\$ 75.156.143
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ -	\$ 2.567.939	\$ 12.472.996	\$ 27.961.319	\$ 49.701.399	\$ 75.156.143
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 177.190.487	\$ 177.190.487	\$ 177.190.487	\$ 177.190.487	\$ 177.190.487	\$ 177.190.487
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 58.288	\$ 1.019.749	\$ 2.545.014	\$ 4.687.945	\$ 7.195.530
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 900.110	\$ 15.747.391	\$ 39.301.182	\$ 72.393.229
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 1.125.137	\$ 19.684.239	\$ 49.126.477	\$ 90.491.536	\$ 138.895.540
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 177.190.487	\$ 178.373.912	\$ 198.794.584	\$ 244.609.369	\$ 311.671.149	\$ 395.674.785
TOTAL PAS + PAT	\$ 177.190.487	\$ 180.941.851	\$ 211.267.580	\$ 272.570.688	\$ 361.372.548	\$ 470.830.928

Fuente: elaboración propia

Ilustración 31 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	304.600.000	351.950.408	417.622.035	503.747.104	605.992.630
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	67.441.946	76.807.543	86.076.782	97.916.410	111.148.216
Depreciación	10.061.000	10.061.000	10.061.000	7.761.000	7.861.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	227.097.054	265.081.865	321.484.253	398.069.694	486.983.414
Gasto de Ventas	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Gastos de Administracion	100.762.560	103.886.199	107.210.558	110.748.506	114.513.955
Gastos de Proucción	108.338.188	111.696.671	115.270.965	119.074.907	123.123.454
Industria y comercio	15.230.000	17.597.520	20.881.102	25.187.355	30.299.631
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	1.766.306	30.901.474	77.121.629	142.058.926	218.046.373
Intereses	0	0	0	0	0
Servicio de la deuda	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	1.766.306	30.901.474	77.121.629	142.058.926	218.046.373
Impuesto de renta	582.881	10.197.486	25.450.137	46.879.446	71.955.303
Reserva legal	58.288	1.019.749	2.545.014	4.687.945	7.195.530
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	\$ 1.125.137	\$ 19.684.239	\$ 49.126.477	\$ 90.491.536	\$ 138.895.540

Fuente: elaboración propia

6.8 Criterios de inversión (VPN, TIR, periodo de recuperación de la inversión)

La inversión con la que se llevaría a cabo ENDURO-MOTOR es de 177'190.486 pesos, siendo un número considerable, pero para el tamaño del proyecto es relativamente bajo; los datos que arroja la proyección son alentadores, es decir, se obtiene que el periodo de recuperación de la inversión no es muy superior a un año, ya que la inversión inicial no es muy alta y no habrán deudas con terceros, lo cual es un tiempo corto para recuperar tal inversión, además de esto, se puede observar que el WACC está en un porcentaje alto lo cual se da gracias a que la inversión total será sin financiación, siendo un nivel de endeudamiento nulo que permite tener la capacidad de retornar el dinero de la inversión más prontamente. Con el tema de la TIR se puede

observar un porcentaje demasiado relevante, en donde se da a entender que invertir en ENDURO-MOTOR es atractivo para los inversionistas que planean el proyecto y los externos que en un futuro se quieran unir al negocio.

Ilustración 32 Tabla de TIR y VPN

VALOR PRESENTE NETO =	\$ 191.504.992
TASA INTERNA DE RETORNO =	45,64%

Fuente: elaboración propia

Ilustración 33 Calculo de WACC

CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 177.190.486,50	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.		\$ 177.190.486,50	100,00%	20,00%	33%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ -	0,00%	12,68%	
WACC	20,00%				

Fuente: elaboración propia

Referencias

Bibliografía

- Alcaldía de Rionegro. (31 de Diciembre de 2017). *Alcaldía de Rionegro*. Obtenido de www.rionegro.gov.co:
<https://www.rionegro.gov.co/Conectividad/Informes%20de%20Gestin/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202017%20Secretar%C3%ADa%20de%20Gobierno.pdf>
- ANDI-FENALCO. (2018). *informe de motociclistas a marzo de 2018*. Obtenido de <http://www.andi.com.co>:
http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20MOTOCICLETAS%20A%20MARZO%20DE%202018%20-%20FINAL_636588881445447436.pdf
- BBVA. (marzo de 2018). *Situacion automotriz 2018*. Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com>: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- C.E.E.I Galicia, S.A . (2010). Obtenido de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/22_EstudisoGrabacionDoblaje_cas.pdf
- Colegio Mayor De Antioquia. (16 de abril de 2020). *colegio mayor de antioquia*. Obtenido de <https://www.colmayor.edu.co>: <https://www.colmayor.edu.co/noticias/el-sector-turistico-durante-la-pandemia-del-covid-19-el-impacto-inmediato-y-la-lenta-recuperacion/>
- comite olimpico colombia. (20 de marzo de 2019). *federacuon colombiana de motociclismo*. Obtenido de <http://www.coc.org.co>: <http://www.coc.org.co/national-federations/federacion-colombiana-de-motociclismo/>
- Coopertiva de artistas. (9 de Agosto de 2018). *Cooperativa de artistas*. Obtenido de www.cooperativadeartistas.es: <https://www.cooperativadeartistas.es/blog/industria-musical-que-es-como-funciona/>
- Cultura Y Economia. (Junio de 2015). *Cultura Y Economia*. Obtenido de culturayeconomia.org: https://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/2015_Tendencias_de_la_musica_en_Colombia.pdf
- DANE. (28 de Febrero de 2019). *DANE*. Obtenido de www.dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_19.pdf

- Departamento administrativo de planeacion . (2017). *antioquiadatos.gov.co*. Obtenido de <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/1-3-poblacion-por-grupos-de-edad-en-antioquia-censos-entre-1918-y-2005>: <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/1-3-poblacion-por-grupos-de-edad-en-antioquia-censos-entre-1918-y-2005>
- Diccionario motogiga*. (s.f.). Obtenido de Expresión inglesa de uso internacional que, en castellano, equivale a todo terreno.
- Dinero. (9 de Mayo de 2017). *Dinero*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-la-industria-musical-en-bogota/249512>
- Drisner, H. (Noviembre de 2014). *Universidad De Palermo*. Obtenido de fido.palermo.edu: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=538&id_articulo=11327
- Economipedia. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-precio.html>
- El Espectador. (16 de Noviembre de 2016). *El Espectador*. Obtenido de www.elespectador.com: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/industria-musical-mueve-cerca-de-90000-millones-bogota-articulo-665885>
- El Espectador. (20 de Diciembre de 2018). *El Espectador*. Obtenido de www.elespectador.com: <https://www.elespectador.com/economia/salario-minimo-en-colombia-sera-de-828116-en-2019-articulo-830394>
- El tiempo. (28 de marzo de 2009). *el enduro tom cada dia mas fuerza en colombia*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com>: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4907087>
- el tiempo. (10 de diciembre de 2018). *8,2 millones es el tamaño del parque de motos en el país*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com>: <https://www.eltiempo.com/economia/cifras-de-ventas-de-motos-en-colombia-303826>
- emprendepyme. (s.f.). *Plan financiero*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net>/[plan-financiero](https://www.emprendepyme.net/plan-financiero)
- IDEAM. (27 de Marzo de 2019). *IDEAM*. Obtenido de www.ideam.gov.co: <http://bart.ideam.gov.co/cliciu/rioneg/tabla.htm>
- Landr*. (s.f.). Obtenido de blog.landr.com: <https://blog.landr.com/es/distribucion-digital-de-musica/>

- M, J. (24 de junio de 2010). *dmincadenadesuministrosjmdc*. Obtenido de <http://admindcadenadesuministrosjmdc.blogspot.com/2010/06/el-autor-de-las-4-ps.html>: <http://admindcadenadesuministrosjmdc.blogspot.com/2010/06/el-autor-de-las-4-ps.html>
- Portafolio. (6 de Agosto de 2011). *Rugen motos con mas fuerza. El enduro acoge mas aficionados en colombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co>: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/rugen-motos-fuerza-enduro-acoge-apasionados-colombia-428612>
- Portafolio. (11 de diciembre de 2019). *portafolio.com*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/ventas-de-motos-en-el-pais-siguen-en-aumento-536433>: <https://www.portafolio.co/economia/ventas-de-motos-en-el-pais-siguen-en-aumento-536433>
- Portafolio. (15 de mayo de 2020). *portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co>: <https://www.portafolio.co/economia/pib-primer-trimestre-colombia-2020-540852>
- Revista motor. (10 de Diciembre de 2018). *casi 500 mil motos vendidas en lo que va del año*. Obtenido de <https://www.motor.com.co>: <https://www.motor.com.co/actualidad/industria/noviembre-vendieron-500-mil-motos-colombia/31598>
- Revista motor. (10 de Diciembre de 2018). *casi 500 mil mtos vendidas en lo que va del año*. Obtenido de <https://www.motor.com.co>: <https://www.motor.com.co/actualidad/industria/noviembre-vendieron-500-mil-motos-colombia/31598>
- Scielo. (septiembre de 2013). *scielo*. Obtenido de www.scielo.org: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Sinnaps. (s.f.). *sinnaps*. Obtenido de www.sinnaps.com: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Solares, C. (25 de abril de 2020). *neuromarketing*. Obtenido de <https://neuromarketing.la/2017/11/influencers-en-tu-toma-de-decisiones/>: <https://neuromarketing.la/2017/11/influencers-en-tu-toma-de-decisiones/>
- Vallejo, M. R. (octubre de 2010). Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9349/tesis435.pdf;sequence=1>

Ventures. (s.f.). Obtenido de www.negociosyemprendimiento.org:

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2012/05/manual-para-la-elaboracion-de-planes-de.html>