



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PARA MOTOCICLISTAS



AUTOR

CHRISTIAN ANDRÉS CAZAR NAVARRO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
EQUIPO DE PROTECCIÓN PARA MOTOCICLISTAS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

Profesora guía

Marcela Pérez Pazmiño

Ing. Mgr. Phd (c)

Autor

Christian Andrés Cazar Navarro

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Marcela Pérez Pazmiño

Ing. Mgr. Phd (c)

C.I.: 1707284426

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Edmundo Francisco Cortéz

MBA

C.I.: 1712442399

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Christian Andrés Cazar Navarro

C.I.: 1720545175

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia, por apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi vida. A Marcela Pérez, cuya orientación y dirección fueron indispensables para realizar este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre,
la mujer que ha sido mi ejemplo
a seguir, la que me da fuerzas
todos los días, la que me inspira
a ser mejor.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad de establecer una empresa dedicada a la producción y comercialización de equipo de protección para motociclistas, específicamente de chaquetas de cuero con armadura certificada, en la ciudad de Quito.

Gracias al importante crecimiento de la industria del motociclismo durante los últimos años, el mercado potencial para este producto es amplio. Además, la industria presenta diferentes oportunidades, como por ejemplo; la escasa oferta de productos sustitutos de calidad, la existencia de proveedores de insumos clave, la existencia de mano de obra calificada y la disponibilidad de la capacidad instalada de socios estratégicos para fabricar el producto

El nombre de la empresa será Zero Latitude Racing y las chaquetas para motociclismo se comercializarán bajo la misma marca, la cual hace alusión a la ubicación geográfica del Ecuador (latitud cero) y además tiene una connotación deportiva, y emocionante. Los productos están dirigidos a motociclistas pertenecientes a un segmento socioeconómico medio y medio-alto, dentro de un rango de edad entre 20 y 50 años. La intención de compra dentro del segmento alcanza un 83%.

Al analizar distintos escenarios para la producción de este equipo, se definió que la figura más apropiada para la empresa será la subcontratación para maquila. La mano de obra y la mayoría de componentes e insumos provienen del Ecuador, con excepción de las protecciones (armadura) certificadas, las cuales serán importadas desde China. Los productos serán completamente personalizados a gusto de los clientes, marcando una importante ventaja competitiva frente a la oferta actual. El análisis de la industria, del cliente y financiero, demuestran el potencial para este producto y su alta rentabilidad.

Los principales índices financieros presentan valores positivos. El VPN asciende a 48.275 USD. La TIR del proyecto es del 61,45% y el índice de rentabilidad es de 1.58 USD.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to evaluate the viability of a company dedicated to the production and commercialization of motorcycle protective equipment, specifically, of leather jackets with certified armor, in Quito. With this intention, financial and demand forecasts have been made for a 5 year period.

Due to the significant growth of the motorcycling industry over the last few years, the potential market for this product is considerable. Furthermore, the industry presents many opportunities for the company, for example: there are few high-quality substitutes, there is an abundance of suppliers of key components, the work force is more qualified and there are enough production facilities to manufacture the product. The company's name will be "Zero Latitude Racing" and the motorcycling jackets will be commercialized under the same brand, which alludes to Ecuador's geographical location. In addition, the name has a thrilling and sporty vibe. The products are targeted to motorcyclists belonging to a medium to medium-high socio economic segment, with an age range of 20 to 50 years.

After analyzing different scenarios for the equipment's production, it was decided that the most appropriate way was to outsource it. Labor, and most of the components and supplies will be acquired in Ecuador, with the exception of the certified armor, which will be imported from China. The products will be completely customized to the clients' preferences, setting an important competitive advantage over the actual supply. The industry, financial and customer analyses prove this product's potential and its high profitability.

The key financial indicators present positive values, for example: the NVP equals to 48.274 USD. The IRR of the Project reaches 61.45% and the ROI equals to 1.58 USD.

CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.2 Análisis de la industria / 5 Fuerzas de Porter	7
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa:	12
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	20
5. PLAN DE MARKETING	21
5.1 Estrategia de Marketing	21
5.1.1 Mercado Objetivo	22
5.1.2 Propuesta de Valor:	23
5.2 Mezcla de marketing:	23
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	34
6.1 Misión:.....	34
6.1.1 Visión:	34
6.1.2 Objetivos de la organización:	34
6.2 Plan de Operaciones:.....	35
6.3 Estructura Organizacional:.....	38
7. PLAN FINANCIERO:.....	40
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	40
7.2 Inversión inicial, estructura de capital y deuda:.....	42
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto:	43
7.4 Indicadores del proyecto vs la industria:	44
8. CONCLUSIONES:.....	45
9. REFERENCIAS:.....	47
10. ANEXOS:	52

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según estadísticas obtenidas de la Agencia Nacional de Tránsito, el número de motociclistas a nivel nacional ha aumentado en los últimos 3 años, alcanzando un total de 114.496 en el año 2015.

A pesar de la amplia oferta de motocicletas, el equipo de seguridad necesario para conducirlos es escaso y las empresas que se dedican a la venta de este tipo de productos dependen completamente de las importaciones. Debido a la imposición de salvaguardias y los altos impuestos a estos productos, las chaquetas de cuero para motociclismo importadas tienen precios que oscilan entre los 600 y 1.000 USD en el mercado local, lo cual las hace inaccesibles para gran parte de los motociclistas.

Zero Latitude Racing pretende abastecer la demanda insatisfecha, ofertando chaquetas de cuero para motociclismo que cumplan con todos los estándares internacionales de seguridad y calidad a precios competitivos. Adicionalmente, ofrecerá como diferenciador clave la opción de personalización de cada chaqueta.

El objetivo del negocio es aprovechar que en Ecuador existe una oferta de pieles de alta calidad y mano de obra experimentada para producir este tipo de producto. La empresa pretende coordinar la importación de insumos clave (armadura), la producción nacional de las chaquetas y desarrollar canales de distribución apropiados, siguiendo una estrategia de mercadeo agresiva para posicionar a la empresa y sus productos en el mercado nacional.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

El objetivo general de este trabajo es la elaboración de un plan completo de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipo de protección para motociclistas.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- I. Realizar un análisis a profundidad del entorno del Ecuador y de la industria, tomando en cuenta variables económicas, políticas, sociales y culturales para identificar posibles oportunidades y amenazas

- II. Realizar un perfilamiento de los clientes potenciales, usando como punto de partida datos obtenidos a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- III. Identificar necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo para desarrollar una sólida propuesta de valor.
- IV. Determinar el tamaño de la demanda, el potencial de crecimiento y las proyecciones de ventas para el producto.
- V. Desarrollar un plan de mercadeo y las estrategias correspondientes para posicionar a la empresa dentro de la industria.
- VI. Definir una apropiada filosofía para la empresa, estableciendo objetivos cuantificables, estableciendo la estructura organizacional y el plan de operaciones.
- VII. Realizar un apropiado análisis financiero del proyecto e identificar su nivel de rentabilidad, comparando indicadores clave frente a la industria.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC (2012, p.31) clasifica a las empresas de producción de artículos de vestir de cuero, dentro de la industria de manufactura, bajo el código de actividad económica C1410.01. Esta actividad comprende la fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado. Profundizando en mayor medida la investigación, se descubrió que el código específico para la actividad presentada en este trabajo es el C1410.01.04 (fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, para practicar deportes).

2.1.1 Entorno Externo PESTL

Entorno Económico:

Evolución del PIB: Ecuador venía experimentando un crecimiento constante de su Producto Interno Bruto hasta el año 2014, con un incremento anual promedio del 4,6% (FMI, 2016). El factor más influyente en este crecimiento sostenido eran los altos ingresos petroleros, sustentados por un alto precio del petróleo WTI. Al analizar las estadísticas de precio de los últimos 10 años, el WTI alcanzó un valor pico superior a los 133,93 USD por barril en Junio de 2008. Sin embargo, la caída

de los precios de crudo, que comenzó en noviembre de 2014 y alcanzó su punto más bajo en febrero de 2016 a un precio de 35,35 USD por barril, ha causado una fuerte contracción económica en el país. Actualmente, al comparar los ingresos por exportaciones de crudo entre los periodos de Ene-Jun 2014-2016, se puede notar un decrecimiento del 67% del ingreso petrolero (PROECUADOR, 2016, p.8).

De acuerdo a datos oficiales publicados por el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto tuvo una variación negativa del 1,9% en el primer trimestre del 2016, con respecto al último trimestre del 2015 (2016,p.1). Además, el Fondo Monetario Internacional pronostica que hasta finales del presente año, la economía ecuatoriana tendrá un decrecimiento de al menos 2.3 % (2016, p.5). La situación actual puede ser considerada como una **amenaza**, ya que una disminución en el ingreso del gobierno, conlleva a una reducción del gasto público, a una menor inversión y consecuentemente a una reducción en el consumo. Esta contracción en los componentes de la demanda agregada, puede tener una alta incidencia en la tasa de desempleo, que efectivamente, se ha incrementado hasta alcanzar una tasa del 5,32% a Junio de 2016 (BCE, p. 39) En general, el índice de confianza del consumidor ICC y de las empresas BCE han disminuido en lo que va del año en alrededor de 4.7 puntos, por lo que los consumidores estarían menos dispuestos a comprar productos de alta gama/alto costo (BCE, 2016) debido a la incertidumbre económica y a menores ingresos. La previsión para el 2016 estima que el consumo de las familias se reducirá en un 0,23% con respecto al año anterior (BCE, 2016).

Evolución del PIB del sector: Al desagregar el PIB por sectores, se encontró que la industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero representa el 1,06% del PIB total ecuatoriano, alcanzando un valor anual de 1.064 Millones de dólares (BCE, 2015). La tasa de crecimiento de la producción de la industria en los últimos años ha alcanzado un valor promedio cercano al 5,6% hasta el año 2014 (BCE, 2014) lo que demuestra el gran atractivo del sector. Aun cuando el Ecuador ha sufrido contracción económica, la previsión del BCE estima que la industria no se verá afectada con disminuciones considerables de volúmenes (2015). Tomando en cuenta lo mencionado, puede considerarse la situación como una **oportunidad** para participar en un sector donde el consumo y la demanda se han mantenido relativamente constantes.

Evolución de Sectores relacionados: Al hacer un análisis de la situación de la industria, bajo el código CIU G4540.01 (Venta al por mayor y menor de motocicletas y ciclomotores) y usando la base de datos de matriculación del SRI, se ha encontrado un importante crecimiento en las ventas anuales de estos vehículos (2015). Hasta el año pasado, la base registraba un total de 114.496

motocicletas registradas, presentado un crecimiento del 5% con respecto al 2014 (SRI). Analizando los datos históricos, el sector ha tenido un crecimiento promedio anual del 9,7% desde el año 2011, demostrado en el Anexo 3. Al ser una empresa enfocada en los compradores y usuarios de motocicletas, esto representa una clara **oportunidad** para participar en un sector en crecimiento, donde el número de compradores potenciales está en aumento.

Endeudamiento y balanza comercial: Durante los últimos años, las relaciones comerciales y financieras entre China y Latinoamérica se han intensificado. Solo hasta el año 2012, China había realizado préstamos por más de 75 Billones de Dólares al continente (Gallagher, p.8). Por su parte, Ecuador ha sido uno de los países que más dinero ha recibido del país asiático, obteniendo préstamos por cerca de 6.3 billones de dólares hasta el año 2012 (Gallagher, p.6).

Sin embargo, los grandes flujos de dinero que Ecuador recibe son simplemente resultado del endeudamiento y no se ha visto una mejora en términos de balanza comercial. Según datos publicados por Pro Ecuador (2016), la balanza comercial no petrolera entre China y Ecuador ha sido deficitaria, alcanzando su pico más alto en el año 2013 (-3 billones de USD). En el periodo de Ene-Nov 2016, la balanza comercial presenta un saldo negativo de -1.7 billones de dólares y muestra una contracción tanto en las exportaciones como en las importaciones entre ambos países.

Acuerdos comerciales: En la actualidad, Ecuador no mantiene ningún acuerdo comercial con China que beneficie a las importaciones desde el país asiático con preferencias arancelarias (WTO, 2016). Sin embargo, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador ha publicado que se han firmado cerca de 11 convenios de cooperación hasta el año 2016, entre los que se incluyen acuerdos bilaterales de cooperación financiera, política, de comunicación y cultura. Tomando en cuenta lo mencionado, esto puede considerarse como una **oportunidad** para seguir desarrollando negocios con China.

Entorno Político:

Regulaciones al comercio: A partir del 11 de Marzo de 2015, el Gobierno y el Ministerio de Comercio Exterior dispusieron en la Resolución número 011-2015 establecer una sobretasa arancelaria para de reducir las importaciones y equilibrar la balanza de pagos del país (COMEX, p.3). La medida fue aplicada a un total de 2.800 partidas arancelarias, con tasas impositivas entre el 5% y el 45%. Entre estos productos se encuentra la partida arancelaria con código HS420310, correspondiente a prendas y complementos de vestir de cuero natural o regenerado, viéndose afectada con una sobretasa del 45%. Aunque la sobretasa se redujo en 5% a inicios del 2016 (COMEX, 2016) y se planea una reducción adicional del 5% para finales de octubre, la imposición sigue siendo

alta y el producto seguirá pagando un Ad Valorem de 30%. Es por esto que existe la **oportunidad** de aprovechar una ventaja competitiva en precio al corto plazo para que la empresa pueda desarrollar su curva de aprendizaje y esté preparada para competir con los productos importados una vez que se retiren las medidas restrictivas.

Aranceles al CKD y cuotas de importación industria relacionada: A partir del mes de Julio de 2012, el Ministerio de Comercio Exterior introdujo una política de aumento de impuestos a las importaciones de vehículos tanto ensamblados CBU como para ensamblar CKD en su resolución número 065 (2012, p.4). Adicionalmente, se establecieron cuotas de importación a las empresas comercializadoras de vehículos. Actualmente, el Impuesto a los Consumos Especiales ICE va del 5% al 35% para vehículos nuevos. Como consecuencia, el precio de adquisición de vehículos subió significativamente y la demanda se ha visto afectada en gran medida, viendo el sector una reducción continua en las ventas de vehículos. Según datos de la AEADE, la reducción en ventas fue del 32% entre el año 2014 y 2015 (119.000u y 81.000u respectivamente). Además, se pronostica que el mercado se reduzca en el 2016 en un 33% adicional. Al contrastar los resultados expuestos entre el mercado automotriz y el mercado de motocicletas, se puede concluir que los consumidores han visto en las motocicletas un vehículo alternativo de menor costo y en consecuencia han aumentado la demanda de las mismas.

Esto representa una gran **oportunidad** para el sector industrial, ya que el universo de clientes potenciales para el equipo de motociclismo aumenta rápidamente y el tamaño de mercado es cada vez más atractivo.

Gobierno: Ecuador ha experimentado cierto nivel de estabilidad política desde el año 2007. El partido Alianza País, liderado por el presidente Rafael Correa, ha mantenido una mayoría en la asamblea nacional durante los últimos diez años y ha manejado las decisiones políticas y económicas del Ecuador. El gobierno ha seguido una tendencia proteccionista y restrictiva al comercio exterior (importaciones) lo cual ha dificultado la negociación de acuerdos comerciales con otros países (WTO, 2011).

Además, el gobierno ha seguido una tendencia de sobre endeudamiento que ha afectado la liquidez y ha comprometido recursos importantes al largo plazo (préstamos a cambio de petróleo). Sin embargo, con las próximas elecciones de 2017, existe una gran posibilidad de cambio de gobierno y una alta probabilidad de un cambio en las decisiones económicas y restricciones al comercio que favorezcan el crecimiento económico. Aunque existe actualmente un ambiente de incertidumbre, se espera que en el 2017 haya un importante ajuste hacia una tendencia de mercado más abierta. Esto representa una **oportunidad** para la

industria manufacturera, si se logra levantar las restricciones a las importaciones y reducir los costos de producción.

Entorno Social:

Estratificación económica: Según la última encuesta del INEC sobre estratificación por nivel socioeconómico, se estima que el 1,9% de la población ecuatoriana se encuentra dentro del estrato A, mientras que el 11,2% se ubica en el nivel B. Al calcular la proyección poblacional junto con este indicador, se proyecta un mercado de alrededor de 2.2 millones de personas en los estratos más altos en el 2017. Esto representa una **oportunidad** para las industrias dedicadas a la comercialización de productos de alto precio.

Desempleo: Debido a la contracción económica vivida por el Ecuador en el último año, los índices de desempleo han aumentado. El INEC, calcula que la tasa de desempleo nacional alcanzó el 5.2% a diciembre de 2016. Sin embargo, hay que considerar que la tasa de empleo no adecuado y sub empleo han crecido significativamente hasta alcanzar el 19.9 % y 25.1% respectivamente. En el caso del sub empleo, el valor se coloca seis puntos porcentuales por arriba de la medición del año 2015. La disminución de los ingresos y de la capacidad adquisitiva de cierta parte de la población, representa una **amenaza** para la comercialización de bienes de alto costo.

Aspectos culturales importantes:

En Ecuador, existe una escasa cultura en cuestiones de seguridad vial. Según datos de la Agencia Nacional de Tránsito, tan solo en agosto de 2016 se reportaron 3.360 accidentes, de los cuales 724 corresponden a accidentes de motocicleta (ANT, 2016). Según estudios publicados por la Organización Mundial de la Salud, el uso de equipo apropiado de seguridad para motociclismo reduce el riesgo de muerte en un 40% y el riesgo de traumatismos graves en un 70%. El desconocimiento de la población representa una amenaza ya que si la gente no está consciente de los beneficios del equipo de seguridad (chaquetas de cuero para motociclismo) no estarán dispuestos a adquirir estos productos. El desconocimiento representa una **amenaza**.

Entorno Tecnológico:

Fomento al uso de tecnología: Dentro de los lineamientos estratégicos del Gobierno, estipulados dentro del Plan del Buen Vivir, se menciona que se promoverá la tecnificación de los procesos productivos en la industria manufacturera, aumentando significativamente la intensidad tecnológica en sus procesos productivos para agregar valor (2013, p.301). Al investigar si existen créditos disponibles para la tecnificación de la industria, se encontró que la Corporación Financiera Nacional está ofreciendo créditos para la fabricación de

maquinaria para la tecnificación textil (D29.296), lo cual representa una gran **oportunidad** para adquirir bienes de capital de fabricantes locales a un menor costo y tecnificar de esta manera la producción de la vestimenta de cuero.

Acceso a tecnologías de la información: Según el último estudio publicado por el INEC acerca de las tecnologías de la información, se puede ver un notable crecimiento en el uso de medios tecnológicos a nivel nacional (2015). El estudio demuestra que a nivel urbano, el 41% de los hogares cuenta con acceso a internet, mostrando un incremento de 9 puntos porcentuales en comparación al año 2012. Adicionalmente, el 65% de hogares encuestados afirman acceder a la red al menos una vez al día. Tomando en cuenta la estratificación socioeconómica, el alcance tecnológico aumenta significativamente. En los segmentos denominados por el INEC, A y B, el porcentaje de acceso a tecnologías de la información y redes sociales alcanza un 100% y un 98% respectivamente. Esto presenta una clara **oportunidad** de llegar al segmento, por medio de una estrategia online digital de bajo costo, en comparación a medios tradicionales.

2.1.2 Análisis de la industria / 5 Fuerzas de Porter

Para realizar el análisis de la industria, evaluar la cantidad de empresas participantes, proveedores y compradores y lograr entender el mercado, se ha realizado un estudio de las bases de datos provistas por CEPAL/CELADE bajo el sistema Redatam+. Adicionalmente, se ha realizado la investigación utilizando bases de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Poder de negociación de los proveedores (Medio):

Al analizar la cadena de producción necesaria para la fabricación de chompas de cuero para motociclismo, se hizo una evaluación de los principales proveedores de la industria del cuero. Primeramente, se analizó la cantidad de empresas curtiembres a nivel nacional, bajo el código CIIU C1511.01. Según la información obtenida en la base de datos del INEC, existen 111 establecimientos económicos dedicados a esta actividad. El 84% está ubicado en la provincia de Tungurahua, seguido por la provincia del Azuay (4%) e Imbabura (4%). De esta cantidad, tan solo 11 empresas reportan datos anuales a la Superintendencia de Compañías, alcanzando ventas por año de alrededor de 29 Millones de dólares (2014). La empresa con mayores ingresos es Curtiduría Tungurahua S.A, con cerca de 13 Millones en ingresos. Al haber una producción abundante y poco diferenciada de cuero, el costo de cambiar de proveedor es bajo. Sin embargo, los principales actores de la industria están muy concentrados, lo que les brinda una capacidad de negociación más alta frente a compradores pequeños. Esto puede ser considerado como una **amenaza** menor.

Otros insumos importantes para la producción son las telas, hilos, y demás tejidos que se usan como parte del interior de las chaquetas de motociclismo. Se analizó la actividad G4641.11 correspondiente a la venta al por mayor de hilos, lanas y tejidos. Ventajosamente, el mercado es amplio y el número de participantes registrados bajo esta actividad asciende a 96 empresas entre PYMES y empresas grandes a nivel nacional. El sector registra ventas anuales al 2014 de 165 Millones de USD (SUPERCOM). Debido a la alta competitividad y gran número de empresas poco concentradas, el poder de negociación es bajo. Esto representa una **oportunidad** para el sector, ya que se puede negociar el mejor precio y buscar el proveedor más adecuado para el negocio.

Finalmente, debido a que los productos de seguridad para motociclismo deben cumplir con normas internacionales de seguridad (resistencia de los materiales a los golpes y la abrasión, norma europea UNE-EN 1621-1:2013 para equipo de motociclismo) se decidió buscar a los fabricantes de la armadura de poliéster en el exterior, que ya cumplen con este estándar europeo. Después de una búsqueda exhaustiva (portal de proveedores de Asia, 2016), se encontró que existen al menos 15 empresas proveedoras del material requerido que cumplen con las normas especificadas. En el caso de los proveedores chinos, la calidad del producto es similar y la negociación de precios se basa exclusivamente en la cantidad. Existe la oportunidad para negociar abiertamente y aprovechar las economías de escala de los fabricantes asiáticos. Esto representa una clara **oportunidad** para el sector para aprovechar la curva de aprendizaje de compañías especializadas en el exterior a un costo menor a desarrollarlo localmente.

Poder de negociación de los clientes (Alto):

Debido al rápido crecimiento en los últimos años de las ventas de motocicletas (SRI, 2014), la cantidad de clientes potenciales es muy atractiva. Según datos del SRI, las ventas anuales alcanzaron las 109.132 unidades en el 2014. Las ciudades con mayor concentración de motociclistas son Guayaquil y Quito, con 34.329 y 15.867 motociclistas respectivamente (2014).

Debido a que las chaquetas para motociclismo son un producto de seguridad de un costo superior y de gama alta, el consumidor promedio está informado sobre precios en el exterior, la calidad de productos similares y la disponibilidad de los mismos. Además, debido a que el cambio de producto a una chaqueta normal de cuero es bajo, su poder de negociación es más **alto**. Al realizar visitas a puntos de venta especializados en motociclismo, se evidenció que la compra de

chaquetas de protección por parte de los clientes se realiza con una frecuencia anual. Es importante mencionar que los productos sustitutos considerados (chompas de cuero del mercado actual) están estandarizados en tallas y diseños. Al ofrecer un producto diferenciado y con alto valor percibido (personalizable), el poder de negociación de los consumidores disminuye, al ser la única opción para acceder a un producto de tales características. Esto representa una **oportunidad**. Otro grupo de clientes potencial importante para las empresas son las compañías dedicadas a la comercialización de motocicletas al por mayor y menor. Bajo el código CIIU G540.01 se registran un total de 28 empresas en la Supercom, con ventas de 50,7 Millones de USD.

Es importante mencionar que en Ecuador, las cadenas distribuidoras de electrodomésticos también comercializan motos de baja gama. Según la investigación realizada, empresas como Comandato (Suzuki), Orve Hogar, Artefacta y Jaher cuentan con alrededor de 250 puntos de venta a nivel nacional, y alcanzan ingresos anuales por más de 600 Millones de dólares (SUPERCOM, 2014). El alto número de empresas representa una **oportunidad** ya que se puede ajustar la oferta para el perfil de cliente de cada compañía especializada en la comercialización de motocicletas. Aun así, el poder de negociación de las empresas es **alto**, ya que las empresas controlan los puntos de venta y podrían establecer condiciones de bajos márgenes de ganancia para la compañía, lo cual representa una **amenaza**.

Amenaza de nuevos competidores (Media):

Al analizar la base de datos de la Superintendencia de Compañías, se puede determinar la curva de experiencia de la industria bajo el código CIIU C1410.01 (Fabricación de prendas de vestir de cuero). La empresa con más años de experiencia y una curva de aprendizaje de mayor grado es “Confecciones de Cuero El Mundo Cia. Ltda.” con más de 41 años en el mercado (Supercom, 2014). Entre las empresas registradas en la base de datos se calcula un tiempo promedio en el mercado de 11 años, es decir que las empresas han tenido el tiempo para desarrollar economías de escala considerables en las diferentes fases de la cadena de valor. Esto presenta una desventaja para el ingreso de nuevas empresas ya que los competidores actuales pueden mantener una marcada ventaja de costos, disminuyendo el atractivo del mercado. La amenaza de nuevos competidores se reduce.

Necesidades de capital: Al analizar la misma base de datos, se obtiene la información de los activos totales de cada empresa registrada bajo el CIIU antes mencionado. Según la información obtenida, las empresas consideradas como microempresas registran activos desde \$772 USD hasta los \$19.500 USD,

demostrando que la inversión no es demasiado alta. Las empresas medianas registran activos superiores a los 41.000 USD mientras que la empresa más grande, Royaltex S.A, presenta activos cercanos a los 9 Millones de USD. Para entrar a competir con volúmenes más altos de producción, las necesidades de inversión serían medias, dificultando la entrada a nuevos competidores. La **amenaza**, en este caso, puede considerarse media.

Amenaza de productos sustitutos (Alta):

La abundante oferta de chompas de cuero representa una amenaza alta, ya que estos productos se ofertan a precios menores y representan un costo de conversión bajo para los compradores, aun cuando no ofrecen la protección necesaria para realizar actividades de motociclismo. La amenaza es **media alta**. Existen además sustitutos imperfectos como chaquetas impermeables de tela, chaquetas importadas para motociclismo, entre otros. Las chaquetas de cuero se categorizan dentro de la partida arancelaria HS 420310000 (no se han encontrado estadísticas exactas de ventas a nivel nacional para este producto). Aunque la presión competitiva de los sustitutos es alta, en la actualidad no se ofertan chaquetas de motociclismo personalizables lo cual representa una **oportunidad**.

Rivalidad entre los competidores (Alta):

En el caso de la industria de la fabricación de prendas de vestir de cuero CIIU C1410.01, la oferta de productos locales carece de diferenciación y el número de productores es alto. La base de la SUPERCOM registra 54 empresas activas dedicadas a este negocio. En las provincias de Tungurahua y Azuay hay un alto número de personas naturales que se dedican igualmente a la producción de chaquetas de cuero, accesorios y otras prendas. La rivalidad es alta y presenta una **amenaza**.

Al hacer un análisis de la situación de la industria de comercialización, se evidenció que existen pocas empresas que ofrecen productos especializados para motociclismo. Las empresas más importantes que tienen tiendas a nivel nacional pertenecen a grupos económicos grandes, por ejemplo: INDUMOT S.A perteneciente al grupo Eljuri y distribuidora de las marcas Honda y Yamaha (SUPERCOM, 2014). INDUMOT, comenzó a comercializar desde el mes de agosto de 2016 la marca Alpinestars, marca reconocida de motociclismo a nivel mundial. Los productos son importados en su totalidad y tienen precios Premium. A nivel de empresas pequeñas, la cantidad de competidores se reduce a tan solo 8. Entre las empresas más importantes se destacan Moto Accesorios, Tied Eye, 7 World Ps, entre otras. Todas las marcas dependen de las importaciones de equipo para motociclismo y actualmente no presentan una oferta local. Ya que los productos ofrecidos carecen de mayor diferenciación, la rivalidad entre los

competidores aumenta y presenta una **amenaza** para un competidor nuevo, ya que podría desencadenar una fuerte competencia de precios. Por otro lado, al ser un mercado en rápido crecimiento, puede captarse la demanda de un segmento en búsqueda de un producto personalizado o también de un segmento inconforme con los precios actuales. Esto representa una gran **oportunidad**.

CONCLUSIONES PESTL:

Del análisis PESTL se puede concluir que el entorno actual del Ecuador presenta algunas oportunidades importantes para el desarrollo del negocio. En primer lugar, la tasa de crecimiento de la industria de producción de textiles se ha mantenido constante y la demanda por estos productos se ha mantenido a pesar del reciente declive en la economía ecuatoriana.

Adicionalmente, el crecimiento del parque de motocicletas en circulación y el crecimiento del sector CIIU G4540.01 presenta una gran oportunidad para la comercialización de equipo de motociclismo y representa un importante universo potencial de clientes.

De igual manera, aunque en la actualidad existen sobretasas y aranceles altos para productos importados, esto puede significar una importante ventaja en costos frente a sustitutos importados en el corto plazo, hasta que la empresa pueda desarrollar su curva de aprendizaje.

Adicionalmente, el fomento financiero para la tecnificación de la industria presenta una oportunidad para adquirir maquinaria y tecnología para estar a la vanguardia en la producción de artículos de cuero/textiles. Finalmente, las altas tasas de acceso a tecnologías de la información permiten a la empresa realizar estrategias de comunicación digital y ventas digitales más efectivas y de menor costo.

CONCLUSIONES PORTER:

Del análisis Porter se puede concluir que la industria presenta algunas oportunidades importantes para la producción y comercialización de chaquetas para motociclismo de cuero. En primer lugar, no existe una oferta de productos personalizables para motociclismo, por lo cual existe una clara ventaja frente a la competencia y frente a los productos sustitutos estandarizados. Además, el alto número de distribuidores de motocicletas (clientes corporativos potenciales) presenta una oportunidad de crecimiento rápido. Por otro lado, el crecimiento sostenido de las ventas de motocicletas, representa también una oportunidad para generar volumen en una industria muy atractiva y en desarrollo. Finalmente, el gran número de proveedores internacionales de los insumos clave (protecciones certificadas) representa una oportunidad para obtener precios competitivos y productos de alta calidad.

Es importante mencionar que existen amenazas que deben considerarse, como por ejemplo el limitado número de productores de cuero de calidad, lo que les otorga un alto poder de negociación. Además, la rivalidad entre empresas comercializadoras de equipo de motociclismo es alta, por lo cual los precios de los productos deben mantener una clara competitividad y atractivo. Finalmente, se debe considerar el alto poder de negociación de los clientes, al ser un segmento muy informado y exigente en cuestiones de marcas y calidad.

MATRIZ EFE:

Tomando en cuenta tanto el análisis de Porter como el análisis PEST, se ha desarrollado una Matriz EFE, para evaluar la industria, para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas externas. La calificación ponderada es de 2.88, lo cual la ubica por encima de la media de 2.5. Se puede concluir que la capacidad de responder eficazmente frente a un entorno volátil es superior. La matriz se presenta en el Anexo 5.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa:

Para definir el perfil de los clientes potenciales, conocer a profundidad sus hábitos de consumo, gustos, preferencias y necesidades, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa durante las primeras dos semanas del mes de octubre de 2016.

Investigación Cuantitativa

La investigación se llevó a cabo por medio de una encuesta digital, la cual tuvo gran acogida y contó con la participación de 59 personas. La encuesta fue realizada a través de medios digitales, con el propósito de evaluar la presencia del *target* en redes sociales, sus niveles de interacción y uso de herramientas *On-line* y con la finalidad de probar si la comunicación entre la empresa y sus consumidores potenciales era viable y efectiva a través de este medio. La principal ventaja de la utilización de este método fue que permitió realizar un formulario mucho más completo y extenso. A diferencia de las encuestas en campo, el tiempo no fue un limitante para contestar las preguntas. Además, el manejo confidencial de la información permitió que los encuestados sean completamente honestos con sus respuestas y que no se sientan comprometidos con el encuestador. El alcance, como los resultados lo demuestran, fue muy bueno y el almacenamiento de las respuestas en tiempo real ayudó a optimizar el tiempo de análisis durante la investigación.

Para motivar la participación de las mismas, se ofreció un *Gift Card* de 50 dólares para la compra de equipo de motociclismo. En el Anexo 8 se muestra la

estructura de la encuesta, la misma que constaba de tres secciones. La primera parte perfila al encuestado, la segunda investiga hábitos de consumo y en la tercera parte se busca determinar la intención de compra e interés en el producto presentado.

Las encuestas estuvieron dirigidas exclusivamente a motociclistas activos de las ciudades de Quito y Guayaquil y fueron publicadas a través de páginas y grupos especializados de motociclismo que incluyen la compra y venta de motocicletas, accesorios y equipo relacionado. No se realizó ningún tipo de discriminación adicional. Toda la información fue almacenada en una base de datos que permitió cruzar distintas variables, como por ejemplo, rangos de edades, niveles de ingresos, tipos de motocicletas, frecuencia de uso, entre otras.

Análisis de resultados:

Perfilamiento general

Del total de encuestados, el 95% son hombres, lo cual muestra que la participación de las mujeres en páginas relacionadas al motociclismo aún es relativamente baja. Al hacer una segmentación por rangos de edad, siguiendo la distribución del INEC (2011), se encontró que el 98% de los encuestados se sitúa en un rango de edad entre 20 y 50 años. La mayoría de encuestados (52.5%) perciben ingresos mensuales superiores a los mil dólares, presentando un poder adquisitivo medio y medio alto. La mayoría de encuestados trabaja en el sector de servicios y en el sector administrativo (ver Anexo 11).

Al mismo tiempo, la encuesta ratifica que a mayor ingreso, mayor es el porcentaje de uso de chaquetas especiales para motociclismo (92% de las personas con ingresos superiores a 1.000 USD las usan). Finalmente, es importante mencionar que la frecuencia de uso de la motocicleta como medio de transporte, está directamente relacionada con el nivel de ingresos de los encuestados. Se puede evidenciar que las personas con ingresos superiores a 2.000 USD las utilizan como medio de transporte alternativo (únicamente los fines de semana), mientras que los encuestados de menores ingresos las utilizan los 5 días de la semana como medio de transporte principal en un 60%.

Hábitos de consumo:

Del total de encuestados, el 88% posee actualmente chaquetas de protección para motociclismo. La compra de este tipo de producto se realiza con una frecuencia anual en un 48% y cada dos años en un 27%. Se asume que el intervalo de tiempo entre cada compra es grande, como consecuencia del elevado costo de las chaquetas para motociclismo. Por otro lado, el 44% de personas que afirman tener chaquetas para motociclismo, usan chaquetas de cuero. Los encuestados realizan sus compras en su mayoría por medios

digitales, específicamente a través de tiendas online internacionales (47%) y también por medio de tiendas especializadas en Ecuador (37%).

Cuando se preguntó acerca de los atributos clave que influyen en la decisión de compra, se obtuvo que la mayoría de encuestados consideran realmente importante las certificaciones de seguridad internacionales (66%) y el estilo de diseño del equipo para motociclismo (54%). Es importante mencionar que aunque la marca también es un factor importante en el proceso de decisión su importancia es menor y no es un atributo completamente decisivo. Otra observación a considerar es que mientras el nivel de ingresos disminuye, la importancia del precio en la decisión de compra aumenta. En el rango de ingresos menor a 1.000 USD, se considera al precio como un factor importante y decisivo en la compra (45%).

Intención de compra

Al preguntar a los encuestados si estarían dispuestos a comprar chaquetas de motociclismo de fabricación nacional, se obtuvo una respuesta positiva en un 78%. Un 5% adicional comentó que las compraría solo si la calidad y la seguridad ofrecida fueran comparables a productos internacionales. En total, los compradores potenciales suman 83% (49 personas). El 96% de las personas que respondieron afirmativamente, considera como un agregado importante la opción de personalización de las chaquetas y les gustaría modificarlas a su gusto personal.

Adicionalmente, se realizó un análisis de precios utilizando el modelo Van Westendorp para determinar qué tan alta es la sensibilidad al precio en este tipo de producto y además para encontrar el rango de precios aceptable para los encuestados. El rango fue determinado con un extremo inferior de 200 USD y un extremo superior de alrededor de 310 USD. El precio de indiferencia, que para cuestiones de este análisis será tomado como el precio referencial inicial alcanza los 250 USD, punto en el cual el producto no es visto como caro o barato, pero la mayoría de los encuestados consideran comprarlo.

El siguiente cuadro muestra gráficamente el análisis realizado:

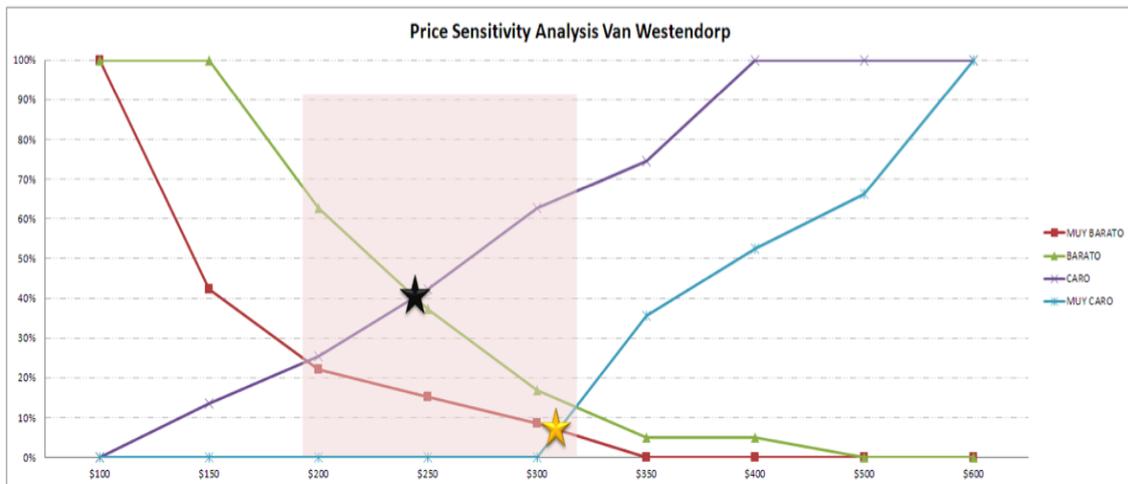


Figura No. 1: Análisis Van Westendorp

Finalmente, se preguntó a los encuestados acerca de cuáles son sus principales fuentes de información y por medio de qué canales quisieran adquirir este tipo de productos. El 95% de los encuestados utiliza las redes sociales como principal fuente de información, seguido por la televisión en 44% y revistas 32%. El porcentaje final no suma 100% ya que había la posibilidad de escoger varias respuestas. Este dato ratifica la importancia de la presencia digital para llegar a este segmento de clientes.

Sobre los canales para la compra para las chaquetas de motociclismo, los encuestados prefieren adquirir estos productos por medio de tiendas especializadas 77% y por medio de una tienda online 44%. Ambos canales son altamente valorados y demuestran la importancia de una asociación con distribuidores que cuenten con establecimientos especializados.

Entrevista a profundidad 1:

La primera entrevista fue realizada a Santiago Báez, dueño y gerente general de una de las tiendas especializadas en motociclismo más importantes de la ciudad de Quito, con más de 15 años en esta industria.

El objetivo principal de la entrevista fue conocer el estado actual del motociclismo y la venta de equipo y accesorios en Ecuador. Además, Santiago proporcionó algunas consideraciones importantes acerca de los clientes, la competencia y los requerimientos del producto.

Evolución del mercado del motociclismo en Ecuador:

Santiago confirmó la información obtenida sobre el crecimiento anual de las ventas de motocicletas y sostiene que el mercado ecuatoriano aún tiene espacio

para crecer, tomando como ejemplo a países vecinos como Perú y Colombia. La demanda por equipo de motociclismo ha aumentado significativamente en los últimos años.

Oferta actual de productos nacionales e importados:

Santiago comentó que existen productores pequeños de equipo nacional de motociclismo, sin embargo se han querido beneficiar de un mercado en crecimiento sin tomar en cuenta los estándares internacionales de seguridad, ofreciendo productos deficientes. Se enfatiza la alta calidad de la mano de obra nacional, sin embargo contrasta la falta de conocimiento necesario en diseño, materiales y requisitos técnicos.

Al analizar la oferta de equipos importados, se menciona que al momento se paga alrededor de 110% en impuestos y sobretasas en este tipo de productos, por lo que los precios finales al cliente suben drásticamente.

Finalmente, se analizó la amenaza que ha creado el contrabando desde países vecinos que ofrecen productos sin garantía, servicio o respaldo, pero a costos muy inferiores.

Perfil de los clientes:

Se menciona que los motociclistas aún tienen una cultura vial pobre y el nivel de ingreso es un impedimento importante al momento de adquirir equipo de protección de calidad. Se destaca también la importancia de transmitir al cliente potencial que no está comprando una prenda de ropa, sino una armadura, equipo de protección especialmente diseñado. Aun así, muchos clientes se dejan influenciar más por el diseño que la función.

Un dato interesante que Santiago menciona es que, una vez que un motociclista sufre un accidente con equipo de mala calidad y sufre las consecuencias de la falta de protección, prefiere endeudarse e incluso diferir el consumo a varios meses con tal de adquirir equipos garantizados. Adicionalmente, se destaca la importancia del boca a boca en el mundo del motociclismo, ya que los que comparten esta afición se consideran una familia y prestan especial atención a la recomendación de amigos, familiares y conocidos.

Apertura a distribuir chaquetas nacionales para motociclismo:

Finalmente, Santiago afirma que estaría dispuesto a ser distribuidor de equipo de motociclismo de producción nacional, con la condición de que cumplan con altos estándares de calidad y que presenten un precio atractivo y rentable para el distribuidor y el fabricante. Otra condición adicional es que el fabricante invierta

en estrategias de comunicación y mercadeo para promocionar el producto y promover la demanda del mismo.

Entrevista a profundidad 2:

La segunda entrevista fue realizada a Marco Buestán, profesional con una amplia experiencia en la industria de la producción de cuero y consultor sectorial. Marco colaboró en la creación de la norma INEN sobre regulaciones técnicas para el cuero y ha trabajado en el desarrollo de la industria e incluso ha desarrollado productos para empresas internacionales y para las principales fábricas de calzado en Ecuador, Bolivia, Perú y Guatemala. El objetivo de la entrevista fue conocer a profundidad el estado actual de la producción de cuero en el país para identificar las ventajas y desventajas que tendría la fabricación de productos de cuero.

Situación actual de la industria del cuero en Ecuador

Marco comenta que el sector ha sufrido una importante desaceleración debido a la falta de diferenciación de los productos, el apoyo reducido al sector y la actual coyuntura económica. Comenta que los productores están utilizando apenas el 46% de su capacidad instalada. Esto podría representar una ventaja ya que se podría incentivar un aumento en la producción a costos atractivos (costos marginales) y encontrar varios productores que quieran participar en un nuevo tipo de negocio.

Nivel de desarrollo tecnológico para la confección de prendas complejas de cuero

Se menciona que existen pocas empresas con tecnología de punta para la producción de cuero. Cuerotex, localizada en Cuenca es una de ellas, pero trabaja para firmas internacionales bajo la figura de maquila, con materiales, diseños y cueros internacionales. Marco añade que algunos fabricantes de chaquetas de cuero han cerrado por manejar una estructura de costos ineficiente (Tswara/Ciara).

Además, el experto comenta que la principal desventaja de la industria es que no existe una correcta gestión de la calidad o indicadores de gestión que garanticen la eficiencia y la productividad. Esto es un punto muy importante a tomar en cuenta en la cadena de producción de la empresa.

Capacidad de competir con productos de países vecinos en calidad/precio

Marco menciona que Ecuador siempre ha mantenido una hegemonía en la línea de chaquetas de cuero, en tanto que la mano de obra ha ido mejorando, pero

que hay países donde los costos de producción e insumos son menores. Con respecto a países vecinos, menciona que Perú no tiene una fortaleza en la producción de chaquetas de cuero, mientras que Colombia sí tiene una línea de alta gama.

Se recalca que sí hay exportaciones de parte de algunas curtiembres, pero la falta de diferenciación e innovación, sumados a los costos altos de producción, le restan competitividad al sector.

Información sobre requisitos o normas de calidad ecuatorianas para el cuero

Marco comenta que él participó en el desarrollo de la norma NTE INEN 1810, sin embargo, ésta sólo describe características técnicas genéricas. Actualmente, no existe una norma específica que regule estos productos. En Ecuador no existe un laboratorio donde certificar la calidad del cuero ni el producto terminado.

Socios estratégicos

El experto menciona que tan solo el 3% de las pieles ecuatorianas puede ser considerado de buena calidad, debido a la falta de cuidado del ganado. Recalca que en el país aún se marca al ganado con fuego, existen alambres de púas en los corrales y no existe la sanidad suficiente (recién en el año 2015 Ecuador fue declarado país libre de aftosa).

Aun así, al preguntar sobre socios estratégicos que sí manejan estándares de calidad altos y comparables a estándares internacionales, se determinó que existen algunas curtiembres que podrían ser socios estratégicos importantes, por ejemplo: Curtiembre Renaciente (Cuenca), Curtiembre Quisapincha, Curticuero (Ambato) y Curtiembre artesanal Los tres Juanes.

Focus Group:

Dentro del marco de la investigación cualitativa, se realizó un *Focus Group* con el objetivo de identificar a profundidad los gustos y preferencias de los motociclistas. Este se realizó durante un viaje con el club de motociclismo denominado "Pisteros Moto club" a la Laguna de Yahuarcocha, el día domingo 6 de Noviembre de 2016. El viaje duró alrededor de tres horas y participaron cerca de diez motociclistas más sus familias. Dentro de este grupo, el 100% se consideran *heavy users* de equipo de motociclismo y salen todas las semanas (los días jueves) a recorrer los alrededores de la ciudad.

Oferta Nacional:

Los participantes comentaron que la oferta nacional de productos especializados es muy limitada y costosa, por lo que han tenido que adquirir la mayoría del equipo que poseen en el exterior. La mayoría de las veces, debido a los altos costos de envío, prefieren esperar a que un familiar o amigo viaje para hacer sus pedidos.

Productos sustitutos:

Los participantes mencionaron que prefieren el equipo de protección de cuero frente a otros materiales, debido a su alta resistencia frente a la abrasión e impactos. Ellos mencionaron que han hecho uso de sustitutos del cuero, pero que al momento de tener un accidente o caída, sufrieron heridas y golpes que hubieran podido ser evitadas usando equipo de cuero. Por experiencia propia, han optado por no usar materiales textiles.

Hábitos de compra:

Los motociclistas mencionaron que en su mayoría (90%) investigan y comparan diferentes productos y marcas en páginas de internet especializadas. En la investigación cuantitativa se descubrió que los consumidores adquieren una chompa al año y esta tendencia fue ratificada por el grupo Pisteros.

Características del producto:

En este caso en particular, al ser *heavy users*, los motociclistas del grupo conocen muy bien las marcas reconocidas y los estándares de seguridad que los equipos deben cumplir. El grupo es muy exigente con la calidad del producto y mencionaron que solo comprarían chaquetas de producción nacional, si la empresa garantiza el cumplimiento de los estándares de protección internacionales. Además, mencionaron que el precio propuesto para las chaquetas de producción nacional (289.99 USD) es altamente competitivo ya que cada chaqueta que ellos adquieren en el exterior tiene un costo de alrededor de 500 USD. El grupo mencionó que el internet y las redes sociales son su principal fuente de información para temas relacionados al motociclismo, por lo que la necesidad de una fuerte presencia en medios digitales se hace evidente. Finalmente, como lo mencionó el experto Santiago Báez, el grupo recalcó la importancia del boca a boca dentro de los clubes de motociclismo. Todos los participantes mencionaron que la recomendación o persuasión de un miembro del grupo es de suma importancia al momento de elegir una marca o producto. Si algún integrante del club ha tenido una mala experiencia o queja, esto será un factor decisivo para que se abstengan de adquirir cierto producto.

Reacción a la propuesta de Branding: Durante la sesión, se mostró a los motociclistas los bocetos del logo, la marca y el slogan.

Inicialmente, las reacciones fueron muy positivas en cuanto al logo y la paleta de colores. Un 70% de los participantes mencionaron que el uso del negro y el rojo transmite cierta elegancia y deportividad y relacionaron directamente al color rojo con la pasión y emociones fuertes. Los motociclistas estuvieron a gusto con el diseño simple y minimalista del logo y mencionaron que se vería bien bordado en una chaqueta. Sugirieron que las letras fueran más agresivas y menos convencionales, lo cual se implementó en el diseño final.

La reacción frente al slogan también fue positiva, ya que mencionaron que expresa claramente lo que es el motociclismo; una mezcla de adrenalina/diversión pero también responsabilidad y seguridad. En cuanto a la marca, los participantes mencionaron que el uso de términos en inglés es acertado y le da una sensación más deportiva. La asociación del nombre “Zero Latitude” con Ecuador fue percibida inmediatamente por el 60% de los entrevistados, mientras el otro 40% no le dio mucha importancia.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Según datos obtenidos del INEC, la población en Quito alcanzaba la cifra de 2,24 millones de habitantes en el año 2010. Usando el crecimiento anual promedio de la población ecuatoriana (2,18%), la población alcanzaría los 2,6 millones de habitantes en el año 2017 (INEC, 2011).

El sondeo descriptivo determinó que los clientes potenciales se encuentran en el rango de edad entre 20 y 50 años. Nuevamente, usando estadísticas del INEC (2010), se calcula que el 42% de la población total se encuentra dentro de este rango, es decir que el mercado alcanza un número de 1.09 millones. Otro resultado importante de la investigación fue que las personas con ingresos superiores a 1.000 dólares tienen una tendencia mucho mayor a adquirir este tipo de productos, sobre todo por el alto conocimiento de los beneficios que estos equipos brindan y por su alto poder adquisitivo. Extrapolando las estadísticas de nivel de ingresos y gastos del INEC (2011), **se asume** que un 27.2% de la población percibe un **salario** superior a 3 Salarios Básicos Unificados. Al utilizar este porcentaje como referencia, se podría decir que la cantidad de personas con mayor probabilidad de adquirir las chaquetas de cuero alcanza un número de 297 mil.

Por otro lado, en el 2014, la cantidad total de motociclistas en la ciudad de Quito ascendía a 15.867 personas o el equivalente al 0,65% de la población de ese año. Al usar este porcentaje, se calcula que el mercado potencial de motociclistas dentro de la ciudad de Quito, dentro del rango de edad de 20 a 50 años y con el poder adquisitivo necesario para comprar las chaquetas de cuero para motociclismo asciende a 1.895 personas en el 2017.

Finalmente, al usar los resultados de la investigación cuantitativa, se asume que alrededor del 83% de las personas estarían dispuestas a comprar chaquetas de

cuero de producción nacional, resultando en un mercado potencial de 1.605 motociclistas en el año 2017.

Puede notarse claramente el interesante tamaño del mercado potencial.

Como se mencionó en el análisis del entorno, existen oportunidades importantes que la empresa debe aprovechar, como por ejemplo: el alto crecimiento de la industria del motociclismo, la oferta limitada de productos sustitutos, la abundante oferta de proveedores internacionales de insumos clave y el gran número de distribuidores potenciales

Finalmente, gracias al análisis del cliente se pudo concluir que sí existe la disposición de compra por parte del *target*, que la tasa de recompra de las chaquetas es interesante (anual) y que los clientes potenciales encuentran muy atractiva la oferta de la empresa.

Comportamiento del cliente potencial:

La investigación concluyó que la frecuencia de compra de las chaquetas para motociclismo es anual en un 48% y en un 27% cada dos años. El precio aceptable que los entrevistados estarían dispuestos a pagar se sitúa en el rango entre 200 USD y 310 USD. Inicialmente el precio de indiferencia, con el cual la mayoría de la muestra consideraría comprar el producto alcanza los 250 USD. La principal característica que consideran decisiva al momento de la compra son los estándares internacionales de seguridad, el estilo y finalmente la diferenciación del producto.

Por otro lado, la empresa también puede dirigirse a un segmento corporativo. En la actualidad, las empresas comercializadoras de motocicletas compiten intensamente por ofrecer a sus clientes productos, accesorios y servicios complementarios que marquen una diferencia importante en valor y persuadan a los clientes a elegir una marca por sobre otra. La empresa puede ofrecer, a un precio especial, chaquetas para motociclismo personalizadas y adecuadas a la imagen y marca de los concesionarios de motocicletas, aumentando así el volumen de ventas, participación de mercado y aumentando el número de canales de distribución.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de Marketing

La empresa seguirá una estrategia de diferenciación en todas las etapas de la cadena de valor, lo cual le permitirá estar mejor preparada para enfrentar las amenazas de las fuerzas competitivas (Lambin, 2009, p.287).

Si el producto es considerado como único, la empresa podrá obtener una mayor rentabilidad al comercializarlo a un precio alto, será menos vulnerable a cambios repentinos en el costo de los insumos requeridos e igualmente, podrá enfrentar eficazmente la amenaza de productos sustitutos. Es importante aclarar que las chaquetas de motociclismo ofertadas por la empresa mantendrán las mismas características y estándares internacionales de seguridad que los productos importados, ofreciendo además la posibilidad de ser personalizados por los clientes ya que podrán elegir entre una gama de opciones preestablecidas de colores, formas, tamaños, entre otros. En consecuencia, la estrategia de posicionamiento de la empresa sigue la propuesta de más por menos (Kotler y Armstrong, 2007, p. 226), ofreciendo una experiencia de compra rápida, ágil y sin complicaciones, un producto de estilo único con estándares de seguridad internacionales e incluso un servicio de entrega superior a un costo menor que productos importados.

5.1.1 Mercado Objetivo

Dentro de la oportunidad de negocio se mencionó que el mercado objetivo de la empresa serían principalmente los motociclistas de la ciudad de Quito dentro de un rango de edad entre 20 y 50 años, con ingresos superiores a 1.000 USD y que están dispuestos a comprar chaquetas de cuero especiales para motociclismo.

La cantidad de clientes potenciales resultante que cumple con estos requisitos asciende a 1.605 motociclistas, un número muy atractivo con un alto potencial de crecimiento (9.7% anual, demostrado anteriormente en el análisis PEST). Debido a la alta penetración de las nuevas tecnologías dentro del segmento, las chaquetas serán comercializadas a través de una página web. Se estima que la frecuencia de compra de cada cliente del producto mencionado asciende a una chaqueta anual.

El segmento Business to Business también presenta un gran atractivo para la empresa. Como se mencionó anteriormente, se puede ofrecer chaquetas personalizadas a la imagen de los diferentes concesionarios presentes en la ciudad de Quito, para que estos negocios ofrezcan el producto como un adicional en su proceso de ventas y puedan aumentar el valor percibido por sus clientes. Actualmente, según datos de matriculación (ANT, 2015), las marcas principales y con mayor participación de mercado son: Suzuki con el 11% (Comandato), Motor Uno con el 9% (Unnomotors) y Bajaj con el 7% (Indian Motos). Existe un gran potencial para conseguir un cliente corporativo para las chaquetas de motociclismo.

5.1.2 Propuesta de Valor:

El objetivo principal de la empresa es garantizar la seguridad de sus clientes, con equipo de motociclismo de la más alta calidad, garantía y el mejor estilo. Dentro del portafolio de las chaquetas, se ofertan opciones de personalización que se adaptan a las necesidades de cada uno de los clientes y les permiten disfrutar libremente de la pasión por el motociclismo. Al crear un canal de venta digital, se ofrece en un espacio ágil, seguro y rápido para realizar compras y pedidos.

Al ofrecer precios competitivos, diseños de vanguardia y asegurar el cumplimiento de certificaciones internacionales, la empresa coloca en el mercado un producto diferente y único. Además, la empresa tiene un compromiso de respaldo y asesoramiento antes y después de la compra, para crear relaciones al largo plazo con sus clientes. La compañía también desarrollará y apoyará a sus distribuidores, creando campañas que potencien el posicionamiento del producto y apoyen sus esfuerzos de ventas. Finalmente, la empresa se compromete a ser socialmente responsable en cada etapa de su cadena de valor, garantizando que sus proveedores cumplen con normas ambientales, promoviendo el desarrollo de la industria del cuero por medio de investigaciones de mercado y capacitaciones al personal y promoviendo la importancia de una cultura de seguridad vial entre los motociclistas.

5.2 Mezcla de marketing:

Producto: Las chaquetas de cuero para motociclismo se comercializarán bajo la marca Zero Latitude Racing, la cual hace alusión a la deportividad y la adrenalina de la competencia y busca generar emociones fuertes en los consumidores potenciales.



Figura No. 2 Logo de la empresa Zero Latitude Racing

El logo de la marca ha sido diseñado para transmitir el mismo sentimiento, usando formas modernas, agresivas y minimalistas. El logo de la marca se presenta a continuación:

Las chaquetas de motociclismo usarán como distintivo principal la letra Z estilizada, lo cual las hará fácilmente reconocibles y ayudará a construir la marca en la mente de los consumidores.

Slogan: Para fortalecer la asociación emocional entre la marca, el motociclismo y la seguridad, se ha elegido un slogan sencillo que exprese esa pasión única que solo los motociclistas experimentan y la asocia con la importancia de la seguridad: “Adrenalina y seguridad al máximo”.

Características del producto:

Las chaquetas de cuero para motociclismo ofrecen una protección superior frente a otros materiales al momento de una caída y son mucho más resistentes a la abrasión. Este equipo para motociclismo debe cumplir con estándares de seguridad europeos para garantizar una protección adecuada para quien las usa. Las normas que deben cumplir son la EN1621-1 y EN1621-2 (Comité Europeo para la Estandarización, 2013). Ambas hacen referencia a la resistencia de los protectores frente a un impacto y en este caso no permiten que la fuerza transmitida hacia el cuerpo sea mayor a 18 Kn. Debido a que en Ecuador no existe esa certificación, se ha elegido importar esos componentes desde China, eligiendo a un proveedor que ya cumple con esos estándares de seguridad.

Por otro lado, el cuero usado para la confección de las chaquetas, debe ser de la más alta calidad, sin marcas, rasguños o imperfecciones en la piel. Adicionalmente, el grosor del cuero es mayor para proteger eficazmente contra la abrasión en caso de una caída (1.2mm como mínimo).

Diseño: Como resultado de la investigación cuantitativa, se descubrió que la personalización de las chaquetas de cuero representa un alto valor agregado para los consumidores. Por esta razón, se ofrecerá inicialmente opciones de personalización de colores y de niveles de protección de las chaquetas. El cliente podrá elegir entre una combinación predeterminada de colores y la cantidad de protección necesaria para su chaqueta. Es importante transmitir a los clientes potenciales que no están comprando una prenda de vestir cualquiera, sino que están comprando una armadura y seguridad para proteger sus vidas en las calles y carreteras.

A continuación se presentan las opciones de protección ofrecidas por la empresa, que incluyen: protecciones para hombros, pecho, espalda y codos. Opcionalmente, se puede elegir un nivel de protección adicional con protecciones lumbares y de cadera.



Figura No. 3 Modelo Chaqueta ZLR

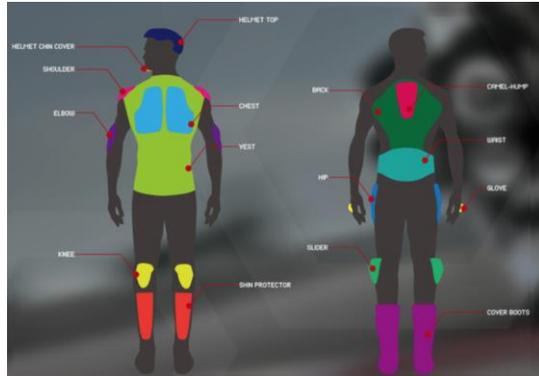


Figura No. 4 Opciones de protecciones, mapa corporal

Empaque: Al tratarse de un producto de alta gama, estilo único y calidad superior, la presentación del empaque tiene que estar acorde y transmitir esa sensación de exclusividad a cada cliente. Es por esto que las chaquetas de motociclismo serán entregadas dentro de una caja de cartón laminada de color negro mate, presentando únicamente el logo de la empresa. Los colores de la caja y el logo se mezclan de forma elegante pero agresiva a la vez. Más allá de su función estética, el empaque debe garantizar la integridad del producto, debido a que las chaquetas serán enviadas por servicio de *Courier* a cada cliente.

El tamaño de la caja será de 60cm x 45cm x 10cm. A continuación se muestra un boceto del empaque:



Figura No. 5 Empaque para las chaquetas ZLR, caja de cartón laminada

Etiqueta: Las chaquetas para motociclismo, a pesar de ser equipo de seguridad, se clasifican como prendas de vestir y deben cumplir con ciertas normas de etiquetado descritas en el reglamento NTE 1875 (INEN, 2012). Las etiquetas de las chaquetas, cumplirán con estos requisitos presentando toda la información necesaria en etiquetas pequeñas de fondo negro y letras blancas. La información requerida incluye: Talla, Composición de fibras textiles y cuero, RUC del fabricante, información de cuidado de la prenda y en el caso de artículos de cuero, el nombre de la piel del animal utilizado (INEN, 2012, p.2). Esta información debe ir en una etiqueta no removible, en el interior de la prenda de vestir. Las etiquetas comerciales, que describen el producto, la marca y sus atributos serán impresas sobre cartón laminado y se presentan a continuación:



Figura No. 6 Etiquetas removibles – Chaquetas ZLR

Soporte: Todas las chaquetas de cuero para motociclismo fabricadas y comercializadas bajo la marca Zero Latitud Racing ZLR tendrán una garantía limitada de un año frente a defectos e imperfecciones de fabricación. Debido a la naturaleza de este equipo para motociclismo, no se aceptarán reclamos por caídas, raspones o roturas causadas por el uso. Si un cliente encuentra algún defecto en la chaqueta o en las protecciones, podrá comunicarse directamente a través de la página web y enviar el producto para verificación y reemplazo dentro de un plazo de 30 días. En la página web se podrá descargar una guía para enviar el producto a la empresa, a cargo del vendedor.

Precio:

Estrategia de precios: ZLR seguirá una estrategia de precios basada en la percepción de valor de los clientes potenciales (Lambin, 2009, p.425), los cuales evalúan todos los atributos y beneficios del producto como por ejemplo las

opciones de personalización, certificaciones de seguridad, la marca, el estilo, la rapidez del proceso de compra, la entrega y la garantía. Mediante la investigación cuantitativa, se logró calcular por medio del modelo Van Westendorp el rango de precio aceptable que los motociclistas estarían dispuestos a pagar por las chaquetas de cuero para motociclismo. Como resultado, se encontró que el rango aceptable oscila entre los 200 USD y los 310 USD.

Hay que considerar que ZLR es una marca completamente nueva en la industria y para lograr posicionarse en la mente de los consumidores y captar participación de mercado, deberá establecer precios inferiores a la oferta actual de chaquetas importadas. Durante un *mystery shopper* realizado en la ciudad de Quito, se encontró que los precios de las chaquetas de cuero de marcas internacionales oscilan entre los 500 USD y 1.000 USD. Para las chaquetas de motociclismo comercializadas por ZLR, se ha establecido un precio de venta de 289,99 USD incluido impuestos y el costo de envío al cliente final. Por política de la empresa, todos los canales ofrecerán un precio unificado. Sin embargo, para los distribuidores y concesionarios de motocicletas se ha establecido un precio de venta de 219,99 USD, concediendo a los intermediarios un margen de 70 USD de ganancias por cada chaqueta vendida, es decir de un 31%.

Costo de Venta:

El costo de fabricación, comercialización y venta unitario de las chaquetas de cuero para motociclismo se detalla a continuación y se proyecta para los próximos 5 años. El incremento en los costos de fabricación se estima por medio de la inflación anual de Ecuador de alrededor del 3,38% (BCE, 2016). Como se puede notar, las chaquetas de motociclismo tienen un costo de venta unitario de 112,29 USD. Al precio fijado, se obtiene un margen considerable del 158% por chaqueta. Es importante mencionar que los costos de los insumos importados (protecciones para la armadura) no crecen de manera significativa, ya que los proveedores asiáticos basan la negociación en el volumen de la orden. Durante el tiempo de vida del proyecto, si existiera un incremento en el precio se podrá contrarrestar con pedidos de mayor volumen, acorde al crecimiento anual de las ventas de las chaquetas para motociclismo.

Estrategia de entrada:

Las chaquetas de motociclismo son un producto de alta gama. Según la investigación cualitativa, la noción de calidad se ve directamente reflejada en el precio en la mente de los motociclistas. Por esta razón se ha elegido una fijación de precios psicológica (Kotler y Armstrong, 2007, p.341) en la cual el precio refleja que el producto es de calidad comparable a las chaquetas importadas, cumple con los mismos estándares de calidad y estilo. Dentro de esta estrategia

de fijación se tiene que tomar en cuenta el precio de referencia (Kotler y Armstrong, 2007, p. 342) .Los motociclistas conocen los precios de productos importados y los consideran al momento de realizar la compra de equipo de motociclismo. Al ofrecer un producto único, de un precio relativamente alto pero inferior a la competencia, la empresa cumple con su propuesta de valor de más por menos. Es importante que los canales de distribución (tanto web como distribuidores), reflejen también el alto valor del producto, con exhibiciones especiales y un *layout* moderno y estilizado.

Estrategia de ajuste:

ZLR mantendrá los precios de las chaquetas para motociclismo durante los 5 primeros años de operaciones. Aunque se ha considerado un incremento anual de los costos y gastos unitarios a la par de la inflación, el considerable margen permite a la empresa asumir el alza en costos y no afectar a los clientes. De esta manera, se pretende lograr confianza y fidelización en los usuarios de las chaquetas de motociclismo. Como se mencionó en la investigación cualitativa, la frecuencia de compra de este producto es anual en la mayoría de los casos. Se pretende disminuir el impacto del alza de costos con un aumento en volumen proyectado y mayor participación de mercado, por lo que un ajuste en el precio será innecesario.

Plaza:

Canales de distribución: La empresa utilizará un sistema de distribución multicanal (Kotler y Armstrong, 2007, p.395) para llegar a diferentes segmentos de consumidores. El primer canal de distribución de las chaquetas para motociclismo será una tienda virtual, por medio de la cual los motociclistas podrán conocer los diferentes modelos de las chaquetas, hacer la selección de colores y opciones de personalización, elegir tallas y realizar el pago por medio de tarjeta de crédito (opciones de diferido), *Paypal* o depósito bancario. La página web estará disponible las 24 horas, los 7 días de la semana.

Al ser un proceso automático, las chaquetas serán enviadas directamente a los compradores por medio de un servicio de *Courier* empresarial, eliminando la necesidad de una tienda física y facilitando el proceso de compra. El tiempo destinado para la entrega de las chaquetas es de 15 días. Como se mencionó anteriormente, los costos de envío ya se incluyen en el precio final al cliente. La página web incluye una sección con preguntas frecuentes, recomendaciones de uso y cuidado de las chaquetas de cuero, así como una sección con noticias relacionadas al mundo del motociclismo.

El segundo canal de distribución implica alianzas estratégicas con distribuidores de motocicletas (concesionarios) y equipo de motociclismo. Estos intermediarios

podrán comercializar las chaquetas de motociclismo ZLR en sus puntos de venta, aumentando la oferta de productos para sus clientes finales. Para este canal, se ha considerado la elaboración de perchas o *displays* especiales para exhibir las chaquetas los cuales serán colocados en las instalaciones de los distribuidores.



Figura No. 7 Exhibición / display distribuidores ZLR

Se presenta un boceto del *display* a continuación:

Es importante considerar que se debe ofrecer un margen atractivo a los distribuidores para que estén dispuestos a ofrecer el producto en sus instalaciones. Actualmente, los concesionarios de motocicletas ofrecen a sus clientes equipo de motociclismo como un regalo por sus compras, para incentivarlos, premiarlos y aumentar el valor percibido en la compra. Las chaquetas de motociclismo brandeadas con el logo y color del concesionario o la marca agregarían, sin lugar a dudas, valor para el cliente y podrían convertirse en una herramienta poderosa de persuasión para la venta.

Localización: La empresa Zero Latitude Racing estará ubicada físicamente en la ciudad de Quito, con una oficina en el norte de la ciudad. Desde esta oficina se administra el negocio, la página web y se desarrollan las estrategias de mercadeo y ventas. La producción de las chaquetas se realiza por medio de un contrato de maquila con diferentes productores. Se han considerado inicialmente dos productores diferentes, uno ubicado en la ciudad de Quisapincha muy cercana a la ciudad de Ambato y otro productor en la ciudad de Cuenca (CUEROTEX).

Estrategia de distribución:

Para el canal indirecto, se utilizará una estrategia de distribución selectiva. En consecuencia, se realizarán negociaciones solamente con las marcas de motocicletas más importantes a nivel nacional, para mantener el alto perfil del producto. Este tipo de distribución permitirá a la empresa aumentar su cobertura del mercado en la ciudad de Quito, permitiendo un mayor control y menores costos que con una distribución masiva (Kotler y Armstrong, 2007, p.401). Para los intermediarios selectos, se implementarán políticas claras de precios, garantías y descuentos.

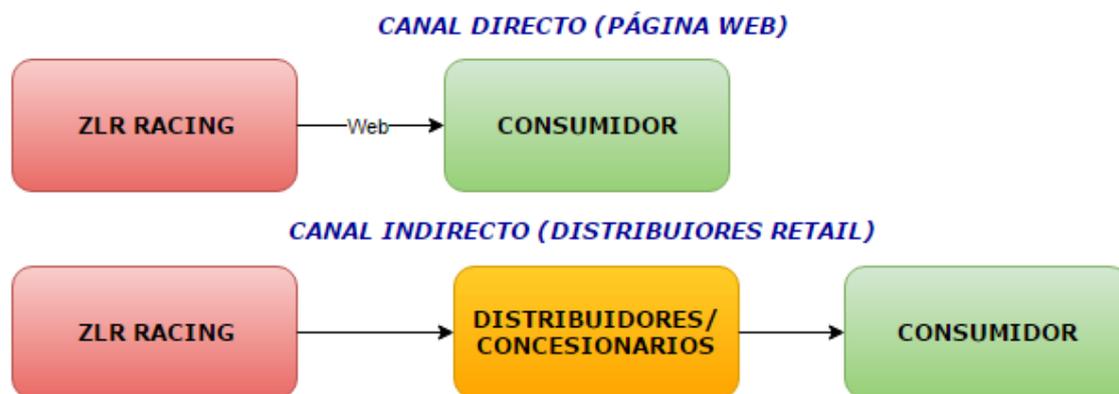


Figura no. 8 Estructura de canales de distribución

Puntos de Venta: El principal canal de venta será la página Web de la empresa. Sin embargo, se espera conseguir dentro del primer año al menos dos distribuidores que puedan vender en sus instalaciones las chaquetas de cuero para motociclismo. Los potenciales distribuidores deberán ser marcas de alta gama, por ejemplo Honda, Suzuki o Ducati. Durante el primer año se deberá negociar con uno de los 3 el contrato de distribución.

Promoción:

Todas las actividades de comunicación de marketing que realiza la empresa, ayudan a posicionarla en la mente de los consumidores, fortalecen la imagen de la marca, crean conciencia sobre sus productos y al mismo tiempo impulsan la lealtad de los consumidores (Kotler y Keller, 2012, p.502). Es importante transmitir por medio de todos los canales un mensaje claro, coherente y convincente (Kotler y Armstrong, 2007, p.456), por lo que se debe crear una estrategia que integre todos los canales a disposición de la empresa. Esta estrategia se denomina como Comunicación de Marketing Integrada (IMC). Zero Latitude Racing usará diferentes medios para crear conciencia de marca y generar relaciones de largo plazo con sus clientes potenciales, al mismo tiempo deberá comunicar que las chaquetas de cuero para motociclismo que produce

son de la mejor calidad, estilo, cumplen con todas las regulaciones de seguridad europeas y adicionalmente ofrecen opciones únicas de personalización. Es un producto de alta gama, comparable en todo sentido a productos de la competencia, pero a un precio significativamente menor.

Promociones: Como se mencionó anteriormente, ZLR no tendrá estrategias promocionales ni estacionales de precio. El objetivo es mantener el posicionamiento como un producto de alto valor, estable en el tiempo. Los distribuidores tendrán políticas claras para mantener el mismo precio que el ofertado online en el canal directo. En este caso, no se ofrecerán descuentos ni cupones.

Marketing directo:

El principal medio de comunicación que será utilizado por ZLR serán las páginas en redes sociales y anuncios patrocinados dirigidos especialmente a motociclistas. En Facebook, se puede realizar una selección precisa del target de clientes que verán los anuncios, segmentados por intereses, información demográfica y gustos (*likes* a páginas relacionadas). La inversión en estos medios es significativamente menor a la inversión en publicidad tradicional y tiene un alcance mucho más específico. Por ejemplo, una inversión de alrededor de 150 USD, tiene un alcance potencial de 75.000 personas e impresiones (vistas) estimadas de 140.000. La investigación cuantitativa realizada anteriormente, ratifica que las redes sociales son el principal medio de información para los motociclistas. El principal objetivo de los anuncios en redes sociales será dar a conocer las chaquetas de motociclismo, la marca y re direccionar a la página web de ZLR.

Por otro lado, existen varios grupos de motociclistas que se reúnen semanalmente los días jueves para realizar paseos y actividades grupales. Sería importante para ZLR mostrar a estos grupos las chaquetas en los puntos de reunión y así dar a conocer el producto y crear una relación personal con los clientes potenciales. Se deberá entregar un catálogo completo de alta calidad con información de los productos y de la página web de la empresa. La gestión de ventas no se realizará en ese punto de contacto, ya que toda venta se realiza a través de la web.

Fuerza de ventas: En el caso del canal directo, no existe fuerza de ventas ya que el proceso se encuentra automatizado y será monitoreado por el Jefe de Ventas y administrado por el *Community manager*.

En el caso de las ventas a través de los distribuidores, la fuerza de ventas será contratada y manejada por el *retailer*. ZLR se encargará de facilitar

capacitaciones de producto y apoyar a la fuerza de ventas con información, catálogos y material para ventas.

Marketing de Boca a Boca:

En la entrevista a Santiago Báez, experto en temas relacionados al motociclismo, se descubrió la importancia de la recomendación boca a boca entre motociclistas y la gran influencia que tienen las recomendaciones de conocidos al momento de comprar equipo y accesorios de protección. Para potenciar los niveles de recomendación, se debe crear una relación a largo plazo con un referenciador influyente, que pruebe los productos, compruebe las ventajas de las chaquetas de cuero y pueda promocionarla dentro de su círculo de amistades. ZLR podría buscar un piloto influyente a nivel nacional y ofrecer un auspicio para que pueda probar los productos en competencias u otros eventos importantes.

Publicidad: ZLR deberá invertir mensualmente para mantener una importante presencia online, por medio de *Google Adwords*. Cada vez que una persona haga una búsqueda relacionada a motocicletas, equipo de seguridad, o palabras relacionadas, un anuncio direccionando la página web de ZLR deberá aparecer. Por otro lado, la inversión en medios tradicionales será relativamente baja durante los primeros meses debido a su alto costo. Sin embargo, sí se necesita presencia en algunos medios impresos especializados, por ejemplo en revistas de alta circulación como *Carburando*, que tienen secciones dedicadas al motociclismo y tienen una alta rotación a nivel nacional. La empresa deberá aparecer con una frecuencia bimensual en este medio.

En el largo plazo, con el objetivo de internacionalización y tomando como ejemplo a empresas latinoamericanas comercializadoras de equipo de motociclismo, se deberá considerar la inversión en publicidad en televisión para llegar a un mercado mucho más amplio. Actualmente, el evento de motociclismo más importante es el campeonato mundial de MotoGP, transmitido por ESPN. Algunas empresas latinoamericanas pautan en el canal durante la transmisión de las competencias con banners de máximo 10 segundos de duración. Actualmente, la única empresa ecuatoriana con presencia en la transmisión de MotoGP es Comandato, con su marca Suzuki. Para llegar a esa audiencia latina, ZLR podría realizar una inversión en este medio, siempre y cuando haya logrado posicionarse ya como una marca reconocida en Ecuador.

Relaciones Públicas:

Eventos y experiencias: Al ser una marca que ofrece productos para motociclismo, es vital que ZLR participe en eventos deportivos relacionados al mundo de la velocidad. En Ecuador, se realizan competencias en el autódromo de Yahuarcocha en los que participan un importante número de corredores en

diferentes categorías, por ejemplo 250cc, 600cc y 1.000cc. Durante el año 2015, se realizaron más de siete carreras por el campeonato nacional, con la participación de cerca de 50 motociclistas amateurs y profesionales. ZLR deberá tener presencia en al menos 2 eventos cada año. Para poder hacer demostraciones de producto a los clientes potenciales, se deberá contar con un stand móvil y con la presencia de una modelo para captar la atención del público.

Adicionalmente, existen algunas ferias que se realizan de manera anual, por ejemplo la “Feria en Dos Ruedas” que se lleva a cabo en el mes de diciembre. Diferentes expositores y marcas hacen exhibiciones de productos como cascos, guantes y motocicletas. Es importante que la empresa pueda exhibir sus productos en este tipo de eventos y el público pueda comprobar físicamente las características superiores de las chaquetas de cuero fabricadas por ZLR.

Finalmente, Zero Latitude Racing debe participar en seminarios de seguridad y de concientización vial en las principales escuelas de conducción de motociclismo del país. Como se mencionó anteriormente, la educación vial aún es pobre y no todos los motociclistas están conscientes de la importancia del uso de equipo de seguridad.

Se debe transmitir claramente el mensaje que el uso de chaquetas de protección para motociclismo reduce en un 50% la probabilidad de quemaduras y cortes en caso de una caída (Rome, 2011, p.6). Al mismo tiempo, se debe comunicar a los motociclistas que cuando compran equipo de motociclismo no están adquiriendo ropa, sino que están adquiriendo una armadura que podría salvarles la vida en caso de un accidente grave o simplemente reduce significativamente las probabilidades de heridas.

La inversión anual en MKT representa el gasto más importante para la empresa. La única manera de dar a conocer el producto, generar *awareness* sobre la marca y captar rápidamente una participación importante del mercado, es posicionarse en la mente de los consumidores potenciales por medio de agresivas estrategias de MKT.

Tabla No. 1 Inversión anual en actividades de mercadeo.

INVERSIÓN EN MKT					
MEDIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pagina WEB y Redes sociales	\$ 1,800	\$ 1,824	\$ 1,847	\$ 2,013	\$ 2,188
Pauta en medios sociales	\$ 2,400	\$ 2,431	\$ 2,463	\$ 2,683	\$ 2,917
Pauta en google/patio de motos	\$ 3,500	\$ 3,546	\$ 3,592	\$ 3,913	\$ 4,255
Televisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,157
Publicidad ATL	\$ 3,000	\$ 3,039	\$ 3,079	\$ 3,354	\$ 3,647
Eventos y activaciones	\$ 2,500	\$ 2,533	\$ 2,566	\$ 2,795	\$ 3,039
TOTAL	\$ 13,200	\$ 13,373	\$ 13,548	\$ 26,759	\$ 28,203

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

6.1 Misión:

Zero Latitude Racing fabrica y comercializa chaquetas de cuero para motociclismo en la ciudad de Quito. Sus productos se adaptan a las necesidades individuales de cada motociclista, ofreciendo opciones de personalización únicas y diseños de vanguardia que cumplen con los más altos estándares de calidad y seguridad internacionales. ZLR permite a sus clientes disfrutar libremente de la pasión por el motociclismo. La empresa busca alcanzar el mayor beneficio posible para sus clientes, sus socios y accionistas y apoyar el desarrollo del motociclismo responsable en el Ecuador.

6.1.1 Visión:

ZLR se convertirá en la empresa líder en la producción de chaquetas de cuero para motociclismo, gracias a productos con diseño, tecnología y seguridad que rivalizan con reconocidas marcas internacionales. La empresa perseguirá la excelencia en toda su cadena de valor, brindando la mayor satisfacción a sus clientes.

6.1.2 Objetivos de la organización:

Objetivo general: ZLR tiene como meta principal convertirse en la marca preferida y la primera opción para la compra de chaquetas de cuero para motociclismo, dentro de la ciudad de Quito.

Objetivos a corto plazo: Dentro del primer año de operaciones, se mantendrá un crecimiento sostenido a la par con las ventas de motocicletas (9.7% en promedio, ver análisis Porter).

Además, se conseguirá un distribuidor directo para las chaquetas de cuero para motociclismo. Este distribuidor deberá hacer un pedido mínimo de 80 chaquetas dentro de este periodo de tiempo.

Adicionalmente se espera abarcar el 29% del mercado potencial (segmentado) de la ciudad de Quito, comercializando alrededor de 400 chaquetas en el año 2017 por medio de la página web.

Objetivos a mediano plazo: A mediano plazo, uno de los objetivos es aumentar el número de productores y artesanos de cuero a 4, reduciendo la dependencia de ZLR en pocos proveedores.

En este periodo, la empresa conseguirá tres distribuidores más en la ciudad de Quito y un distribuidor en la ciudad de Guayaquil incursionando así en ese mercado.

Objetivos a largo plazo:

Al finalizar el quinto año, se espera ser la empresa líder en ventas de chaquetas de motociclismo en Quito, abarcando un 39% del mercado.

Se espera también recibir al menos un pedido internacional a nivel de Latinoamérica impulsado por la inversión en publicidad en medios regionales, por ejemplo en ESPN (ver estrategia de comunicación). Estos primeros pedidos servirán como punto de partida para el análisis de las posibilidades de internacionalización de la empresa.

6.2 Plan de Operaciones:

El *core business* de ZLR será la comercialización de las chaquetas de cuero para motociclismo. El proceso productivo de las mismas se hará bajo la figura de maquila, ordenando la producción bajo pedido. Aun así, la empresa se encargará de la negociación inicial con los proveedores de la materia prima, asegurando de esta manera la calidad de los insumos y negociando un costo más bajo de los mismos. Igualmente, las protecciones certificadas (insumo clave para el producto) serán importadas desde China por parte de ZLR. La negociación directa con el proveedor garantiza un precio competitivo. La importación completa para el primer año se realizará cada 4 meses, cada importación no superará los 2.000 Dólares, evitando la necesidad de obtener un certificado INEN para iniciar operaciones. El precio total de las protecciones por chaqueta asciende a 10.20 USD en precio CIF.

Durante los primeros 6 meses, el flujo de producción será completamente bajo pedido; sin embargo, al conseguir el primer contrato con un distribuidor, se hará por lotes. Durante la investigación cualitativa, se descubrió que la principal desventaja de la industria de producción de cuero es la falta de control de calidad en las diferentes etapas de producción, por lo que es imperativo que se realice una verificación de la calidad de las pieles y los insumos y que se defina un estándar de calidad para las chaquetas de cuero.

Las chaquetas para motociclismo serán diseñadas por un profesional en diseño y confección textil, el cual realizará los planos y esbozos que deberá seguir el artesano en cuero. De esta manera, se cumple la promesa de valor de la empresa, al entregar un producto exclusivo, de diseño vanguardista, cómodo y seguro. Además, se garantiza que todos los componentes se integren perfectamente al ser diseñados por un experto. De esta manera, el artesano puede concentrarse simplemente en utilizar sus habilidades para confeccionar un producto perfecto. La cadena de Valor de ZLR se detalla en el Anexo 12.

Proceso operacional detallado:

Como se mencionó anteriormente, el proceso de producción empieza con la importación de los insumos clave, en este caso de las protecciones certificadas desde China. El tiempo de tránsito desde el país asiático es de alrededor de 24 días (Pro Ecuador, 2015), por lo que la planificación de las importaciones durante todo el año debe seguir un cronograma bien planificado. Como se mencionó anteriormente, se realizará este proceso 3 veces al año, importando alrededor de 160 protecciones en cada importación, con un costo CIF de alrededor de 1.632 USD. Otra parte clave del proceso es la selección de la materia prima nacional, en este caso, de las pieles que serán utilizadas para confeccionar las chaquetas para motociclismo. Se hará una negociación con 2 curtiembres ecuatorianas para obtener estos insumos, una ubicada en Cuenca y la otra en Quisapincha. Los materiales serán enviados directamente por el proveedor a los artesanos contratados bajo la figura de maquila. Debido al espacio limitado de los talleres artesanales, el proceso deberá seguir una estrategia *just in time*, produciendo las chaquetas según lleguen los pedidos. La capacidad de producción mensual de cada artesano asciende a 40 chaquetas, sin embargo se diversificará la producción con al menos dos artesanos, utilizando el 50% de su capacidad productiva para repartir la carga de trabajo y disminuir la dependencia en un solo productor. Si hubiera la necesidad inmediata de incrementar la producción, la empresa estará en capacidad de pedir más volumen a los productores, sin afectar la calidad de su trabajo y del producto terminado.

Dentro del proceso es crítico que se realice un control de calidad, asegurando que cada corte, costura y acabado esté perfecto. Al realizar entrevistas a los artesanos en cuero, se encontró que el proceso de fabricación para cada chaqueta lleva alrededor de 1 día completo de trabajo (8h). Cada chaqueta requiere alrededor de 25 pies cuadrados de cuero (cada pie es 30,48cm x 30,48 cm), en adición a 7 protecciones, el forro interno de material sintético y zippers y botones. Para las ventas por medio de la página web, se realizará una producción según lleguen los pedidos, debido a que se trata de un producto personalizable. Al obtener distribuidores, se realizará una producción por lotes, optimizando la producción usando un histórico de tallas y colores según sea la

demanda en los primeros meses de operaciones. Los costos de la materia prima por unidad se detallan en la siguiente tabla de costos variables:

Tabla No. 2 Tabla de costos de producción (ver Excel).

Insumos Nacionales	Unidad de medida	Costo:	Cantidad	COSTO TOTAL
Cuero	Pie	\$ 1.50	35	\$ 52.50
Zippers / Botones	unidades	\$ 3.00	1	\$ 3.00
Forro interior	unidades	\$ 9.00	1	\$ 9.00
Empaque	unidades	\$ 2.00	1	\$ 2.00
Etiquetas	unidades	\$ 1.00	1	\$ 1.00
Insumos Importados (Protecciones)		Costo	TAX + FREIGHT	COSTO TOTAL
Protecciones Codos (x2)	unidades	\$ 2.20	45%	\$ 3.19
Protecciones Hombros (x2)	unidades	\$ 2.30	45%	\$ 3.34
Protección Espalda (x1)	unidades	\$ 3.40	45%	\$ 4.93
Protecciones Pecho (x2)	unidades	\$ 2.30	45%	\$ 3.34
Mano de obra directa:		Costo:	Cantidad	COSTO TOTAL
Mano de obra:	obra	\$ 25.00	1	\$ 25.00
Envío:		Costo:	Cantidad	COSTO TOTAL
Costo envío paquete hasta 5kg	unidades	\$ 5.00	1	\$ 5.00



COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 112.29	P.V.P SUGERIDO	\$ 289.99
MARGEN		\$ 177.70	158%

Una vez terminada, cada chaqueta deberá ser etiquetada y empacada en las cajas presentadas en el plan de mercadeo. Estas serán enviadas directamente por medio de una empresa de *Courier* al cliente final. El costo unitario de envío es de 5 USD (tarifa empresarial) y ha sido costeado dentro del costo variable de cada chaqueta. El flujo de ventas inicial se basa exclusivamente en pedidos online por medio de la página web de ZLR. El cliente podrá elegir entre una combinación de modelos y colores predeterminados, elegir la talla usando una tabla de tamaños y hacer el pago por medio de tarjeta de crédito o transferencia bancaria. El tiempo de entrega desde que se hace la orden es de 15 días.

Infraestructura: Debido a que la empresa se dedicará a la comercialización de las chaquetas por medios digitales y la producción se hace bajo la figura de maquila, la inversión en activos fijos es mínima. Para el funcionamiento del negocio, se ha establecido el alquiler mensual de una oficina, en la cual se ubicaran los servidores, computadoras y una sala de reuniones para los empleados. Al mantener una estructura reducida, el espacio necesario se reduce. La inversión inicial en activos fijos asciende apenas a 4.287 USD, entre mobiliario, computadoras, servidores, impresoras y software.

Capital de trabajo: Para garantizar las operaciones de la empresa, se ha establecido que el capital de trabajo inicial cubra los primeros 2 meses de operaciones, incluyendo la inversión de puesta en marcha del proyecto (mes 0). El capital de trabajo inicial asciende a 26.300 USD y cubre todos los costos y gastos operacionales, sueldos e inversión en marketing.

Estructura de Capital: El capital necesario para establecer la compañía e iniciar operaciones será obtenido por medio de una mezcla entre capital propio y deuda, en una proporción del 60% y 40 % respectivamente. El capital propio será

aportado por 3 socios. Uno de los socios mantendrá una participación mayoritaria y el poder de decisión sobre cuestiones estratégicas de la empresa, manteniendo un 55% de participación. La tasa de interés efectiva para el préstamo asciende al 11.23% (préstamo con tarjeta de crédito, a consumo) y será devengado en su totalidad durante los 5 años de operaciones del proyecto. Las cuotas mensuales ascienden apenas a 277 USD, así que la deuda no influye negativamente en el volumen de liquidez de la empresa.

En la tabla número 3 se presenta la estructura de capital.

Tabla No. 3 Estructura de Capital ZLR

ESTRUCTURA DE CAPITAL			ACCIONISTAS		
Capital propio	60.00%	\$ 18,352.80	1	\$ 10,094.04	55.00%
Financiamiento	40.00%	\$ 12,235.20	2	\$ 3,670.56	20.00%
Total	100.00%	\$ 30,588.01	3	\$ 4,588.20	25.00%
			Total	\$ 18,352.80	100.00%

6.3 Estructura Organizacional:

Legal: Zero Latitude Racing será una empresa constituida bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada. La Superintendencia de Compañías estipula en el artículo 92, que se debe formar con un mínimo de 3 socios (1999, p. 28) quienes serán responsables socialmente sobre el mismo monto de su aportación al capital registrado. Desde el año 2014, existe un trámite online simplificado para constituir nuevas empresas a través del portal de la Supercom y que será usado para la constitución de esta empresa. Una vez subida la información de ZLR, se realizan los pagos correspondientes en el Banco del Pacífico. El costo total a pagar por constitución asciende a 365 USD e incluye el costo de notario, nombramientos, tasa del registro mercantil y la cuantía (El Telégrafo, 2016). Automáticamente, el sistema envía los documentos al Registro Mercantil y al SRI para la generación del Registro Único de contribuyentes. En el caso de ZLR, se registrará un capital de 800 USD, repartido entre los 3 socios (mismos porcentajes de aporte que en el capital propio). La Ley de Compañías establece que el monto de capital sea pagado en un 50% antes de la constitución de la empresa y el 50% restante hasta dentro de un año de funcionamiento (1999, p.31). Para poder acceder a este trámite simplificado, el capital tiene que registrarse en numerario (dinero) y no en bienes.

Estructura:

La compañía seguirá una estructura organizacional funcional, coherente con el tamaño de la empresa. De esta manera, se agrupan las funciones según las actividades que agregan valor dentro de la misma y se centraliza la toma de decisiones (Hill, 2011, p.425). Para mantener una estructura y complejidad

reducidas, ZLR tomará como ejemplo a las organizaciones conocidas como virtuales, las cuales contratan temporalmente a personal calificado según las necesidades del proyecto (Robbins y Coulter, 2010, p.195). En el caso específico de la producción de las chaquetas de motociclismo, se deberá contratar temporalmente (1 mes) un diseñador con experiencia en productos textiles para que diseñe las chaquetas y los modelos que se producirán.

A continuación se presenta el diagrama organizacional de ZLR:

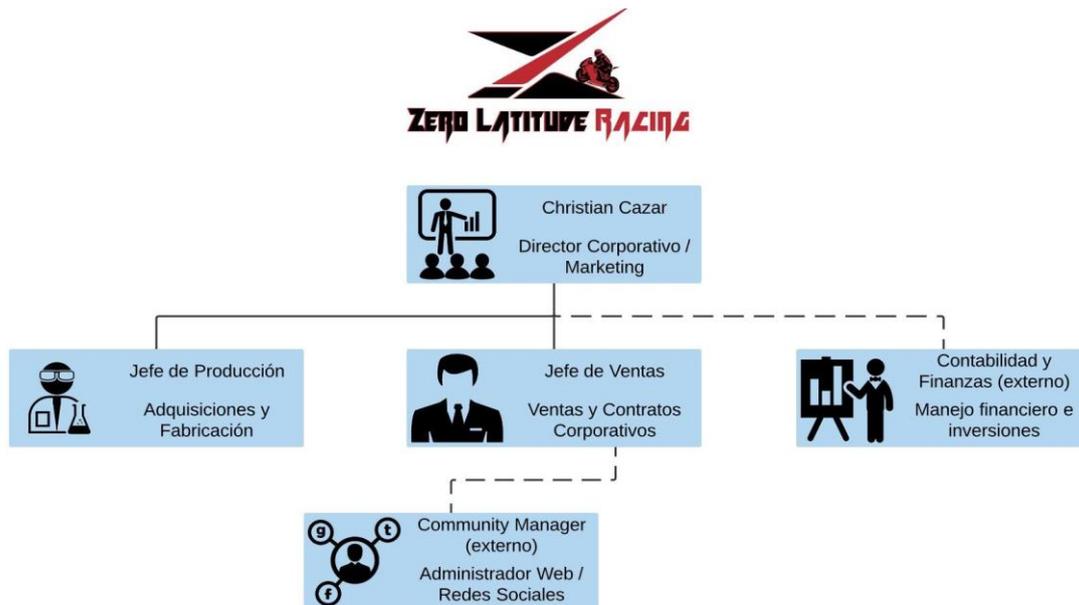


Figura No. 8 Estructura organizacional ZLR

Funciones:

El director de Marketing se encargará de la planificación, desarrollo e implementación de las estrategias de mercadeo para ZLR. Será el encargado de definir la estrategia de posicionamiento de la marca, además de la estrategia de precios, plaza y promoción, los niveles de inversión en cada medio y estrategias de crecimiento. Finalmente, realizará un benchmarking periódico de la competencia, para identificar oportunidades y amenazas frente a la oferta de la competencia.

El jefe de producción estará a cargo de la negociación de los costos de los insumos con los proveedores, mantendrá una relación directa con los mismos y llevará un estricto control en los tiempos de producción y tiempos de abastecimiento (lead time). Por otro lado, deberá realizar el control de calidad de los productos terminados y de los insumos para asegurar la más alta calidad y garantizar la ausencia de fallas e imperfecciones.

Jefe de Ventas: El jefe de ventas deberá realizar un control de los pedidos y la evolución de la demanda por las chaquetas de ZLR. Además, deberá conseguir clientes corporativos y distribuidores potenciales para el producto. El jefe de ventas será el encargado de evaluar el desempeño de las ventas, mantener un control sobre el presupuesto y ajustar el pipeline de ventas por canales para asegurar que ZLR alcance sus objetivos comerciales.

ZLR contratará los servicios de un asistente en contabilidad y finanzas externo, cancelando mensualmente un valor por honorarios profesionales. La función principal será llevar el control contable de la empresa, ingreso de facturas, pagos, control de gastos administrativos y pago de deuda.

Finalmente, ZLR contará con los servicios de un Community Manager, el cual será el encargado de manejar y administrar el contenido en redes sociales y la página web. Será el contacto directo con los clientes para interactuar con ellos, contestar preguntas, manejar comentarios, quejas y sugerencias o para facilitar el proceso comercial a través de la web.

Gastos de nómina:

A continuación se presenta el gasto anual proyectado para cubrir los sueldos de la nómina de ZLR:

Tabla no. 4: Gastos de nómina anualizados

NOMINA DE LA EMPRESA					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Director corporativo	\$ 16.324	\$ 16.877	\$ 17.449	\$ 18.041	\$ 22.555
Jefe de ventas	\$ 8.345	\$ 8.628	\$ 8.920	\$ 9.223	\$ 11.530
Jefe de producción	\$ 8.345	\$ 8.628	\$ 8.920	\$ 9.223	\$ 11.530
Total nómina	\$ 33.013	\$ 34.132	\$ 35.289	\$ 36.486	\$ 45.615

7. PLAN FINANCIERO:

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para analizar la rentabilidad y la viabilidad del proyecto, se ha hecho un análisis financiero completo, proyectado a 5 años. El primer paso para calcular el nivel de ingresos, fue realizar una proyección de la demanda por las chaquetas de motociclismo. Para hacerlo, se tomó los datos anuales históricos de ventas de motocicletas en la ciudad de Quito presentados en el análisis de la industria y se calculó el crecimiento a 5 años, usando una proyección lineal. Además, gracias a la extrapolación de los datos obtenidos en el análisis cuantitativo, se demostró que el 83% de los motociclistas estaban dispuestos a comprar las chaquetas de motociclismo nacionales. Este número fue segmentado por el rango de edad entre 20 y 50 años (42% de la población) y por el nivel de ingresos (27.2%

segmento AB). Como se mencionó en el análisis de la oportunidad del negocio, se obtuvo que el mercado potencial es de 1.605 chaquetas de motociclismo en el año 1. La empresa hará uso del 50% de la capacidad instalada de sus proveedores, fabricando y vendiendo 480 chaquetas en el primer año y abasteciendo el 29.9% del mercado. El crecimiento de las ventas fue calculado utilizando la tasa anual promedio de ventas de motocicletas, el cual alcanza el 9,7% de crecimiento.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años, donde puede notarse el crecimiento sostenido en los ingresos. Además, puede notarse que el gasto operacional anual es el rubro más alto de inversión, debido a una estrategia agresiva de marketing para captar un importante *share* del mercado.

Tabla No. 5 Estado de Resultados anualizado - proyectado

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 139,195.20	\$ 152,824.73	\$ 167,614.22	\$ 183,853.66	\$ 201,543.05
(-) Costo de producción	\$ 61,310.34	\$ 61,336.78	\$ 69,728.05	\$ 79,275.37	\$ 90,074.76
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 77,884.86	\$ 91,487.95	\$ 97,886.17	\$ 104,578.29	\$ 111,468.29
(-) Gastos operacionales	\$ 63,604.16	\$ 61,683.45	\$ 63,826.86	\$ 78,689.07	\$ 90,672.88
(=) utilidad operacional	\$ 14,280.70	\$ 29,804.50	\$ 34,059.31	\$ 25,889.23	\$ 20,795.41
Intereses	\$ 1,374.01	\$ 1,154.39	\$ 910.11	\$ 638.40	\$ 336.17
Utilidad despues de interes	\$ 12,906.68	\$ 28,650.10	\$ 33,149.20	\$ 25,250.83	\$ 20,459.24
15% participación trabajadores	\$ 1,936.00	\$ 4,297.52	\$ 4,972.38	\$ 3,787.62	\$ 3,068.89
Utilidad antes de impuestos	\$ 10,970.68	\$ 24,352.59	\$ 28,176.82	\$ 21,463.20	\$ 17,390.35
22% impuesto a la renta	\$ 2,413.55	\$ 5,357.57	\$ 6,198.90	\$ 4,721.90	\$ 3,825.88
Utilidad neta	\$ 8,557.13	\$ 18,995.02	\$ 21,977.92	\$ 16,741.30	\$ 13,564.48

Tabla No. 6 Cálculo de la demanda, datos históricos y proyecciones (ver Excel).

CÁLCULO DE LA DEMANDA								FORECAST DEL PROYECTO				
DETALLE	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Quito Total	14.350	14.663	14.982	15.309	15.867	16.213	16.566	16.927	17.297	17.674	18.059	18.453
Aceptación del producto 83%	11.911	12.170	12.435	12.707	13.170	13.457	13.750	14.050	14.356	14.669	14.989	15.316
Estrato social alto	3.240	3.310	3.382	3.456	3.582	3.660	3.740	3.822	3.905	3.990	4.077	4.166
Rango de edad 20-50 años	1.361	1.390	1.421	1.452	1.504	1.537	1.571	1.605	1.640	1.676	1.712	1.750
Mercado meta	1.361	1.390	1.421	1.452	1.504	1.537	1.571	1.605	1.640	1.676	1.712	1.750
Capacidad instalada								480	527	578	634	695
Share								29,91%	32,11%	34,47%	37,01%	39,73%

Precio y costos:

Debido a la estrategia de precios presentada en el plan de marketing, ZLR mantendrá el mismo precio de 289.99 USD durante los 5 años del proyecto. El incremento en los costos de fabricación se ha calculado usando la inflación anual reportada por el Banco Central del Ecuador. Los salarios igualmente aumentan en el mes de enero de cada año, siguiendo la misma tasa de los costos.

Política de pagos: La política de pagos utilizada en este proyecto con los proveedores es de 40% al contado dentro de los primeros 30 días y 60% a crédito

a 60 días máximo. Todas las ventas se realizan con tarjeta de crédito o depósito bancario. Por motivos de simplificación del modelo, la empresa asume el gasto máximo en comisión de la tarjeta (8.5%) pero recibirá los pagos inmediatamente (15 días se asume contado).

Estado de resultados: En la tabla número 4 que presenta el estado de resultados anualizado, puede notarse que la empresa genera utilidad desde el año 1, debido al amplio margen de ganancia del producto y una estructura de costos eficiente.

Crecimiento de los activos fijos:

Debido a la naturaleza de la empresa y la figura de maquila, no se proyectan crecimientos importantes en infraestructura y activos fijos con relación al primer año de operaciones.

Estado de situación financiera: El estado de situación financiera del proyecto refleja los activos, los pasivos y patrimonio de ZLR. Puede notarse que la inversión en planta y equipo se mantiene constante y relativamente baja. El flujo de efectivo disminuye en el año 4, debido a un incremento en los gastos de mercadeo, con miras a la internacionalización de la empresa (descrito en los objetivos de largo plazo).

Flujo de caja del proyecto: Es importante mencionar que el proyecto presenta flujos positivos de efectivo desde el primer año de operaciones, presentando un crecimiento importante hasta el año 4, cuando el gasto en mercadeo se intensifica. El flujo del proyecto considera la inversión inicial en capital y deuda. En este proyecto en particular, los montos de salvamento de los activos son bajos, ya que no se hizo una inversión grande en el año 0 en activos corrientes.

Flujo de caja del inversionista: El flujo de caja del inversionista, al no considerar la deuda dentro de la inversión inicial, presenta un rendimiento superior para los accionistas durante la vida del proyecto, resultando en un IR de 2.96 USD. En este caso, los flujos de efectivo también son positivos desde el año 1.

7.2 Inversión inicial, estructura de capital y deuda:

Como se mencionó anteriormente, la estructura de capital de ZLR está compuesta en un 60% (18.352 USD) por inversión propia y en un 40% por deuda (12.235 USD). La inversión inicial asciende a 30.588 USD, valor que cubre las necesidades de activos fijos de la empresa (equipos y mobiliario) y también cubre el capital de trabajo necesario para los primeros 3 meses de operación, así como los costos de puesta en marcha (gastos de constitución, pago al diseñador textil, marca y patente).

Tabla No. 7 Tabla de amortización de la deuda (ver Excel)**Amortización deuda****Datos:**

Deuda	\$	12,235.20	Diners
Tasa anual		11.23%	
Tiempo años		5	
Cuota anual	\$	3,329.66	

Tabla de amortización

Periodos	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 12,235.20
1	\$ 3,329.66	\$ 1,374.01	\$ 1,955.64	\$ 10,279.56
2	\$ 3,329.66	\$ 1,154.39	\$ 2,175.26	\$ 8,104.29
3	\$ 3,329.66	\$ 910.11	\$ 2,419.55	\$ 5,684.75
4	\$ 3,329.66	\$ 638.40	\$ 2,691.26	\$ 2,993.49
5	\$ 3,329.66	\$ 336.17	\$ 2,993.49	\$ (0.00)
Total	\$ 16,648.29	\$ 4,413.09	\$ 12,235.20	

A continuación se presenta el desglose del pago de la deuda con una cuota fija anual de 3.329 USD. El monto se obtendrá por medio de un préstamo a consumo por medio de tarjeta de crédito. Los requisitos de obtención del mismo son mucho más flexibles y la diferencia de interés no es demasiado alta.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto:

Uno de los criterios de valoración de este proyecto es el cálculo del valor presente neto VPN, el cual calcula los flujos de caja del proyecto y los trae a valor presente. En este caso, los flujos son positivos desde el primer año de operaciones y el **VPN** alcanza un valor positivo de 48.275 USD lo cual ayuda a respaldar la viabilidad del proyecto. Por otro lado, el cálculo de la tasa interna de retorno resulta en una **TIR** del 61.45%, muy superior a la tasa requerida calculada por el WACC. Comparada con la industria, la tasa es superior y demuestra que la inversión supera los rendimientos esperados de la industria.

Por otro lado, el índice de rentabilidad **IR** del proyecto se calcula en 1.58 USD, es decir que por cada dólar invertido, se recuperan 0.58 ctvs. adicionales. El proyecto demuestra una vez más su alta rentabilidad.

Finalmente, el **periodo de recuperación** de la inversión en ZLR es de 1.4 años, es decir que a partir del mes número 16, la empresa ha recuperado lo invertido y empezará a generar ganancias sobre ese dinero. El periodo de recuperación es muy bueno tomando en cuenta la inversión de 30.588 USD.

7.4 Indicadores del proyecto vs la industria:

Finalmente, se ha realizado un análisis de los principales indicadores de ZLR frente a los indicadores de la industria para comparar la rentabilidad de la inversión en este proyecto frente a otras empresas. Claramente se puede apreciar que ZLR está por encima del promedio en todos los indicadores. Esto se debe principalmente a la alta inversión que hacen las empresas dedicadas a la manufactura. En la parte inicial del proyecto se analizó la opción de invertir en maquinaria, planta y equipo, sin embargo, debido a los costos de inversión demasiado altos para sostener una planta de producción, se optó por la figura de maquila, quitando una gran carga financiera del flujo de inversión de ZLR. En los indicadores de la industria se puede apreciar que el índice de endeudamiento (**deuda total**) es muy alto e impacta directamente en el retorno de la inversión. De igual manera, el retorno de la inversión y el retorno del capital son superiores en este proyecto, siendo 32% y 43% respectivamente (año 5).

Tabla No. 8 Índices financieros ZLR proyectados, comparados con la industria

INDICES FINANCIEROS						
DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
Razón corriente	\$ 6.06	\$ 4.56	\$ 4.23	\$ 4.21	\$ 4.01	\$ 1.49
Deuda total	38.70%	35.18%	32.71%	29.35%	24.57%	61.85%
Margen Neto	6.15%	12.43%	13.11%	9.11%	6.73%	4.25%
Margen operativo	55.95%	59.86%	58.40%	56.88%	55.31%	32.01%
ROI	19.49%	32.97%	36.67%	33.70%	32.06%	6.25%
ROE	31.80%	50.86%	54.49%	47.70%	42.50%	17.32%

Punto de equilibrio:

Se ha realizado el cálculo del punto de equilibrio por unidades, en el cual la empresa no pierde ni gana dinero. Durante el primer año, el punto de equilibrio se alcanza al comercializar 400 unidades, es decir el 83% del total de ventas proyectadas. Para los siguientes años, el porcentaje se reduce de manera importante, alcanzando el 66% en el año 3. Esto demuestra que la empresa está preparada financieramente para afrontar un cambio en la demanda o algún declive importante por cuestiones externas que impidan cumplir con el *pipeline* programado de ventas.

Tabla No. 9 Cálculo del punto de equilibrio para ZLR en unidades y dólares (ver Excel).

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	\$ 64,978.18	\$ 62,837.84	\$ 64,736.97	\$ 79,327.46	\$ 91,009.05
COSTOS VARIABLES	\$ 61,310.34	\$ 61,336.78	\$ 69,728.05	\$ 79,275.37	\$ 90,074.76
COSTO TOTAL	\$ 126,288.52	\$ 124,174.63	\$ 134,465.02	\$ 158,602.83	\$ 181,083.81
unidades	480	527	578	634	695
Costo unitario variable	\$ 127.73	\$ 116.49	\$ 120.71	\$ 125.11	\$ 129.58
Precio de venta	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99
Margen de contribución	\$ 162.26	\$ 173.50	\$ 169.28	\$ 164.88	\$ 160.41
Punto de equilibrio en unidades	400	362	382	481	567
Punto de equilibrio en dólares	\$ 116,128.48	\$ 105,025.41	\$ 110,901.33	\$ 139,517.06	\$ 164,525.82
Porcentaje de las ventas	83.43%	68.78%	66.21%	75.92%	81.62%

8. CONCLUSIONES:

- I. Debido al importante crecimiento del parque de motocicletas en los últimos años, existe un mercado amplio y atractivo para la comercialización de equipo de motociclismo en el Ecuador.
- II. El análisis del entorno y de la industria ratifican la existencia de oportunidades que pueden ser aprovechadas, por ejemplo; la escasa oferta de productos sustitos de calidad, la existencia de proveedores de insumos clave, la existencia de mano de obra calificada y la disponibilidad de la capacidad instalada de socios estratégicos para fabricar el producto.
- III. El estudio de mercado realizado, permite concluir que sí existe el interés del segmento objetivo para adquirir las chaquetas de cuero para motociclismo de producción nacional. La intención de compra alcanza un porcentaje del 83%. El *target* de clientes pertenecen a un segmento A y B, dentro de un rango de edad entre 20 y 50 años.
- IV. Al realizar este trabajo, se concluyó que uno de los principales problemas que enfrenta la industria manufacturera de productos de cuero es la falta de diferenciación de los mismos. Actualmente, los productores y artesanos no cuentan con un estudio de mercado que les ayude a identificar los gustos y preferencias de los consumidores, por eso se basan únicamente en supuestos y ofrecen productos estandarizados. En consecuencia, ZLR ha incorporado el estudio de gustos y preferencias como fundamento base para la creación de su portafolio de chaquetas de cuero para motociclismo.
- V. Al analizar la competitividad y características del mercado, se concluye que la inversión en marketing es clave para posicionar a la empresa y a la marca en la mente de los consumidores. Por esta razón, la estrategia

de promoción de la empresa es agresiva, con fuerte presencia en medios digitales, eventos de motociclismo, ferias y una alta inversión en auspicios a referenciadores.

- VI. El cumplimiento de la propuesta de valor desarrollada para este proyecto, es clave para el éxito del mismo. Cada eslabón de la cadena de valor, el diseño de una filosofía apropiada y el diseño de procesos operativos eficientes, son de vital importancia para alcanzar los objetivos de ventas y participación del mercado.

- VII. El análisis de los resultados financieros para los 5 años de vida del proyecto, ratifican la rentabilidad del mismo, mostrando índices de rentabilidad superiores a la industria y flujos positivos desde el primer año de operaciones. Todos los indicadores, como por ejemplo VAN, TIR e IR demuestran una valoración positiva.

9. REFERENCIAS:

- Agencia Nacional de Tránsito (2016) *Siniestros a nivel Nacional Agosto-2016*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016 de <http://www.ant.gob.ec/index.php/descargable/file/3752-siniestros-agosto-2016>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2016) *Cifras Económicas del Ecuador, Agosto 2016*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201608.pdf>
- BCE (2016) *Reporte trimestral del mercado laboral Junio 2016*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- BCE (2016) *Reporte trimestral del mercado laboral Junio 2016*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- BCE (2016) *Índice de confianza del consumidor ICC-BCE Julio 2016*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- BCE (2016) *Previsiones Macroeconómicas al año 2016 Agosto 2016*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016 de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m1977/IEM-441-e.xlsx>
- COMEX (2015). *Resolución No.011-2015*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- COMEX (2016). *Resolución No.001-2016*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016 de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2016/01/Resolucion_001-2016.pdf
- COMEX (2016). *Resolución No.021-2016*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>
- COMEX (2012). *Resolución No.65-2012*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-65.pdf>
- Corporación Maresa CMH (2016) *Investigación del mercado de motocicletas en Ecuador. Bases de datos ANT, AEADE, SRI (2014-2015)*. Ecuador.

- Cazar, C. (2016) *Recopilación de bases de datos SUPERCOM / SRI / INEC / REDATM+ / Investigación cuantitativa* Recuperado el 28 de Diciembre de 2016 de <https://drive.google.com/open?id=0B48NttgscDTNMmlzbUk5U1VIS3c>
- El Telégrafo (2016) *La creación de compañías con capital de \$800 cuesta \$365.* Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-creacion-de-companias-con-capital-de-usd-800-cuesta-usd-365>
- European Committee for Standardization (2016) *Protective clothing including hand and arm protection and lifejackets.* Recuperado el 12 de Octubre de 2016 de https://standards.cen.eu/dyn/www/f?p=204:110:0::::FSP_PROJECT,FSP_ORG_ID:28573,6143&cs=14D482AAE3B2FADF34AD7D0D3B2BEA784
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2016) *IMF Ecuador Country Report No.16/28.* Recuperado el 9 de Septiembre de 2016 de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16288.pdf>
- Gallagher, K., Irwin, A. y Koleski, K. (2012) *The New Banks in Town: Chinese Finance in Latin America.* Recuperado el 29 de Enero de 2017 de <http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/GallagherChineseFinanceLatinAmericaBrief.pdf>
- INEC (2012). *Clasificación Nacional de actividades Económicas.* Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%C3n+de+actividad+CIU+4.0.pdf
- INEC (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) 2015.* Recuperado el 25 de Octubre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (2012). *NTE INEN 1875 Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar.* Recuperado el 10 de Octubre de 2016 de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/1875-3R.pdf>
- INEN (2016) *NTE INEN 1810 Cuero de ganado bovino curtido al cromo.* Recuperado el 10 de Octubre de 2016 de http://apps.normalizacion.gob.ec/filesserver/2016/nte_inen_1810-1.pdf

- INEC (2011) *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC (2011) *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC (2011) *País atrevido: La nueva cara demográfica del Ecuador*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016 de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
- INEC (2016) *Proyecciones Poblacionales 2010 -2020 Ecuador*. Recuperado el 29 de Enero de 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx
- INEC (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE-2011*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC (2015) *Anuario de Estadísticas de Transportes 2014*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/Publicaciones/Anuario_de_Estad_de_Transporte_2014.pdf
- INEC (2016). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 29 de Enero de 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007) *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson. Decimoprimera edición. ISBN: 978-970-26-0770-0.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012) *Dirección de Marketing*. México: Pearson. Decimocuarta edición. ISBN: 978-607-32-1245-8

- Kotler, P. y Keller, K. (2012) *Dirección de Marketing*. México: Pearson. Decimocuarta edición. ISBN: 978-607-32-1245-8
- Lambin, J., Gallucci, C.y Sicurello,C. (2009) *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill. Segunda Edición. ISBN: 978-970-10-6710-9
- OMS (2015). *Informe sobre la situación actual de la seguridad vial 2015*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016 de http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/Summary_GSRRS2015_SPA.pdf?ua=1
- PROECUADOR (2016). *Boletín mensual de Comercio Exterior – Agosto – Septiembre 2016*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC_IC_06_67.pdf
- PRO ECUADOR (2015) *Perfil logístico de la República Popular China*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/PROEC_GL2015_CHINA.pdf
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. México: Pearson. Décima edición. ISBN: 978-607-442-388-4
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). *Plan nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 24 Septiembre de 2016 de <http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/26effa35-aaa8-4aec-a11c-be69abd6e40a>
- Superintendencia de Compañías (1999). *Ley de Compañías – Codificación*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- SUPERCOM (2015). *Directorio de compañías* Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Compantias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Compantias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true

SUPERCOM (2015). *Estados financieros por rama* Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true

SUPERCOM (2014). *Indicadores Financieros por actividad*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

World Trade Organization (2011) *Trade Policy Review: Ecuador*. Recuperado el 29 de Enero de 2017 de https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s254_sum_e.pdf

WTO (2011). *Participación en acuerdos comerciales regionales*. Recuperado el 29 de Enero de 2017 de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_participation_map_s.htm

W.L Hill, C. (2011) *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. México: McGraw Hill. Octava edición. ISBN: 978-607-15-0583-5

Zwolinska, M. (2013) *Case study of the Impact of Motorcycle Clothing on the Human Body and its Thermal insulation*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016 de <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element/baztech-da71e06b-a70e-46a7-ae11-3e7c0647edeb>

ANEXOS:

ANEXO 1:

Tabla No. 9 Evolución del Precio del Petroleo Ecuatoriano vs WTI. Periodo 2011-2015

Período	CRUDO ORIENTE (1)	CRUDO NAPO (2)	CESTA ORIENTE Y NAPO (3)	CESTA REFERENCIAL OPEP (4)	PETRÓLEO WTI (5)	PETRÓLEO BRENT (6)	CRUDO URALS (7)
2011	\$ 98,92	\$ 95,11	\$ 97,68	\$ 107,44	\$ 95,03	\$ 111,33	\$ 109,15
2012	\$ 99,49	\$ 96,44	\$ 98,50	\$ 109,50	\$ 94,15	\$ 111,63	\$ 110,50
2013	\$ 97,36	\$ 92,91	\$ 95,87	\$ 105,94	\$ 97,87	\$ 108,69	\$ 108,05
2014	\$ 85,81	\$ 81,58	\$ 84,32	\$ 96,19	\$ 93,17	\$ 99,00	\$ 98,01
2015	\$ 43,44	\$ 39,22	\$ 42,17	\$ 49,52	\$ 48,74	\$ 52,44	\$ 51,94

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2016). *Precios promedio del crudo ecuatoriano*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016 de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1977/IEM-412b-e.xlsx>

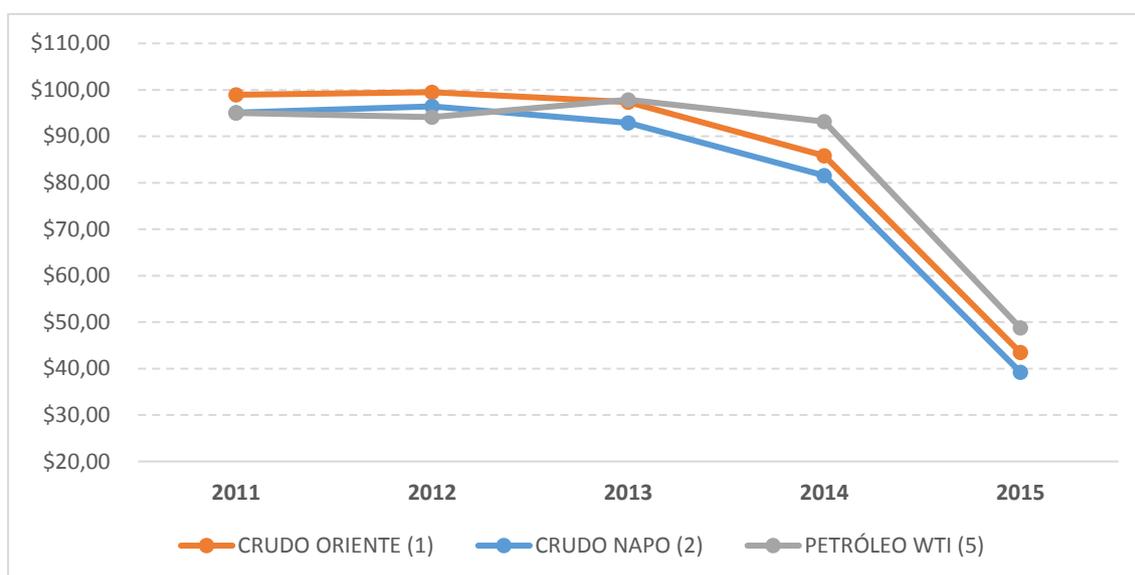


Figura No. 8 Evolución del Precio del Petroleo Ecuatoriano vs WTI. Periodo 2011-2015

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2016). *Precios promedio del crudo ecuatoriano*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016 de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1977/IEM-412b-e.xlsx>

ANEXO 2:

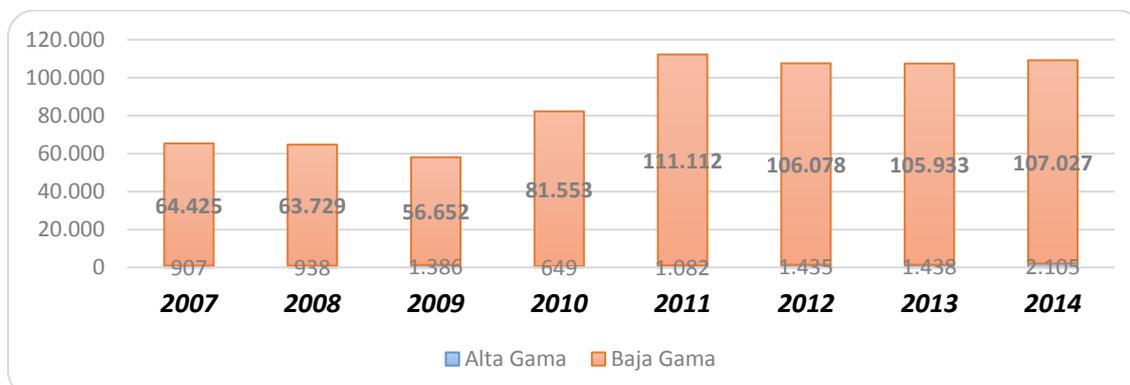


Figura No. 9 Evolución del parque de motocicletas a nivel nacional (2007-2014). Adaptado de Corporación Maresa (2016) Investigación del mercado de motocicletas ecuatoriano (2016). Ecuador.

ANEXO 3:

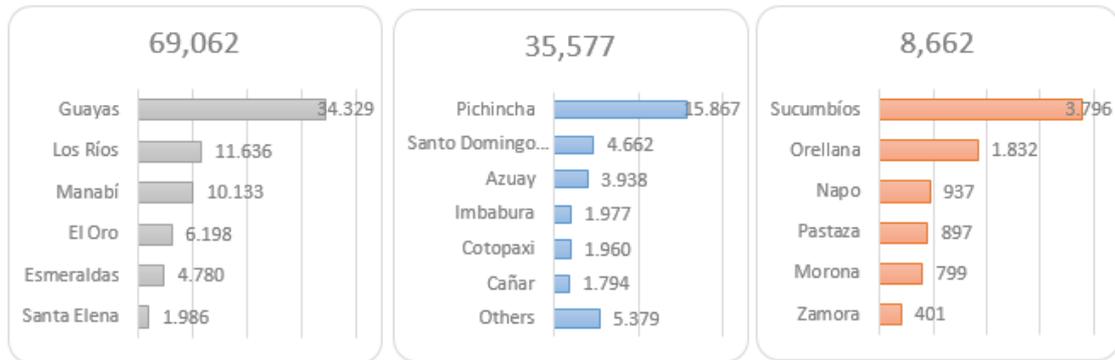


Figura No. 10 Cantidad de motocicletas por región y ciudad (2016). Adaptado de Corporación Maresa (2016) Investigación del mercado de motocicletas ecuatoriano (2016). Ecuador.

ANEXO 4:

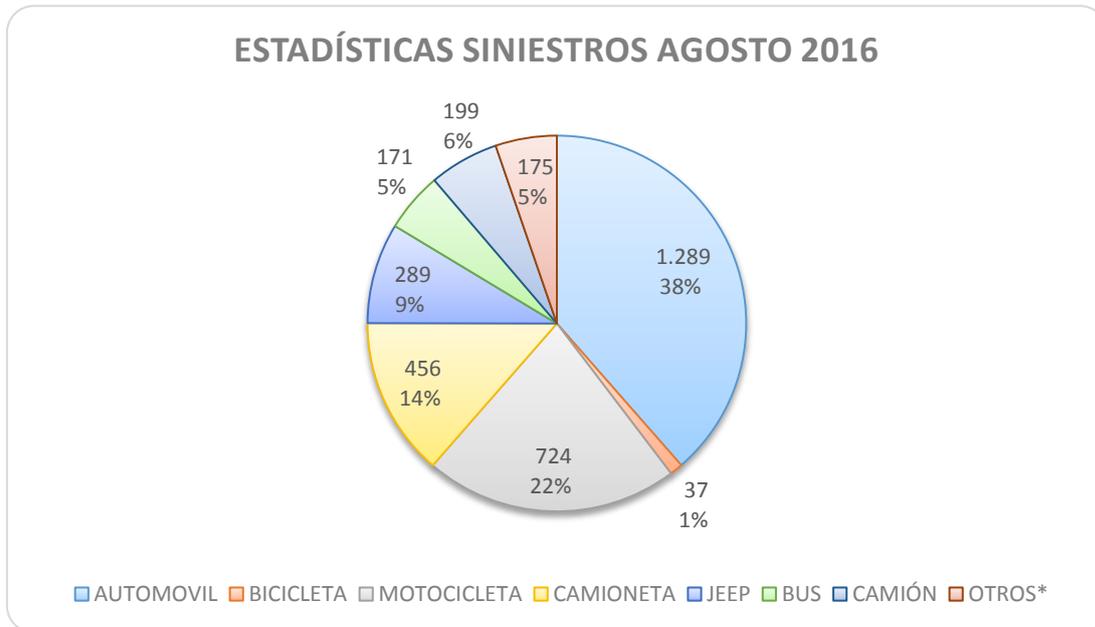


Figura No. 9 Estadísticas de Siniestros por tipo de vehículo Ecuador – Agosto 2016
Adaptado de: Agencia Nacional de Tránsito (2016). *Siniestros Agosto 2016*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016 de <http://www.ant.gob.ec/index.php/descargable/file/3752-siniestros-agosto-2016>

ANEXO 5:

Tabla No. 10: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES		PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
OPORTUNIDADES	1. Alto crecimiento de la industria del motociclismo G54.0.01	0.200	4	0.80
	2. Oferta limitada de productos sustitutos diferenciados C14.10.01	0.090	4	0.36
	3. Regulación a las importaciones, altos costos de chaquetas importadas	0.080	3	0.24
	4. Existencia de proveedores internacionales de insumos clave	0.080	3	0.24
	5. Producción de equipos de motociclismo nacional limitada	0.100	2	0.20
	6. Industria de manufactura más desarrollada, mano de obra calificada	0.075	2	0.15
	7. Gran número de distribuidores potenciales (comercializadores de motos)	0.100	3	0.30
AMENAZAS	1. Contracción de la economía ecuatoriana (PIB)	0.005	1	0.01
	2. Alta rivalidad comercializadoras de equipo para motociclismo	0.060	3	0.18
	3. Costos de mano de obra alta	0.080	1	0.08
	4. Número limitado de productores de cuero de calidad	0.070	2	0.14
	5. Alto poder de negociación de los clientes	0.060	3	0.18
TOTAL		1.000		2.88

ANEXO 6:

Tabla No. 11 Ocurrencia de heridas al utilizar equipo de protección para motociclismo

PROPORCIÓN DE HERIDAS POR TIPO DE EQUIPO PARA MOTOCICLISMO UTILIZADO

EQUIPO DE MOTOCICLISMO	TOTAL MUESTRA N=212	CUALQUIER TIPO DE HERIDA %	MAGULLADURAS %	ABRASIONES/ CORTES %	FRACTURAS %	TORCEDURAS %	HERIDAS INTERNAS %
CHAQUETAS PARA MOTOCICLISMO							
USO: NO	37	91,9%	43,2%	56,8%	21,6%	29,7%	0,0%
USO: SI	23	78,3%	39,1%	26,1%	13,0%	52,2%	0,0%
USO: SI CON ARMADURA ESPECIAL	152	69,7%	31,6%	25,7%	9,9%	35,5%	0,7%

Adaptado de: George Institute (2011). *Motorcycle Protective Clothing: Protection from injury or just the weather*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016 de <http://www.georgeinstitute.org/sites/default/files/documents/motorcycle-protective-clothing-protection-from-injury-or-just-the-weather-the-gear-study.pdf>

ANEXO 7:



Figura No. 10: Análisis Van Westendorp para determinar la sensibilidad al precio (Análisis cuantitativo)

Tabla No. 12: Tabla de datos para el Análisis Van Westendorp para determinar la sensibilidad al precio (Análisis cuantitativo)

PRECIO	MUY BARATO	BARATO	CARO	MUY CARO
\$ 100	100%	100%	0%	0%
\$ 150	42%	100%	14%	0%
\$ 200	22%	63%	25%	0%
\$ 250	15%	37%	42%	0%
\$ 300	8%	17%	63%	0%
\$ 350	0%	5%	75%	36%
\$ 400	0%	5%	100%	53%
\$ 500	0%	0%	100%	66%
\$ 600	0%	0%	100%	100%

ANEXO 8:

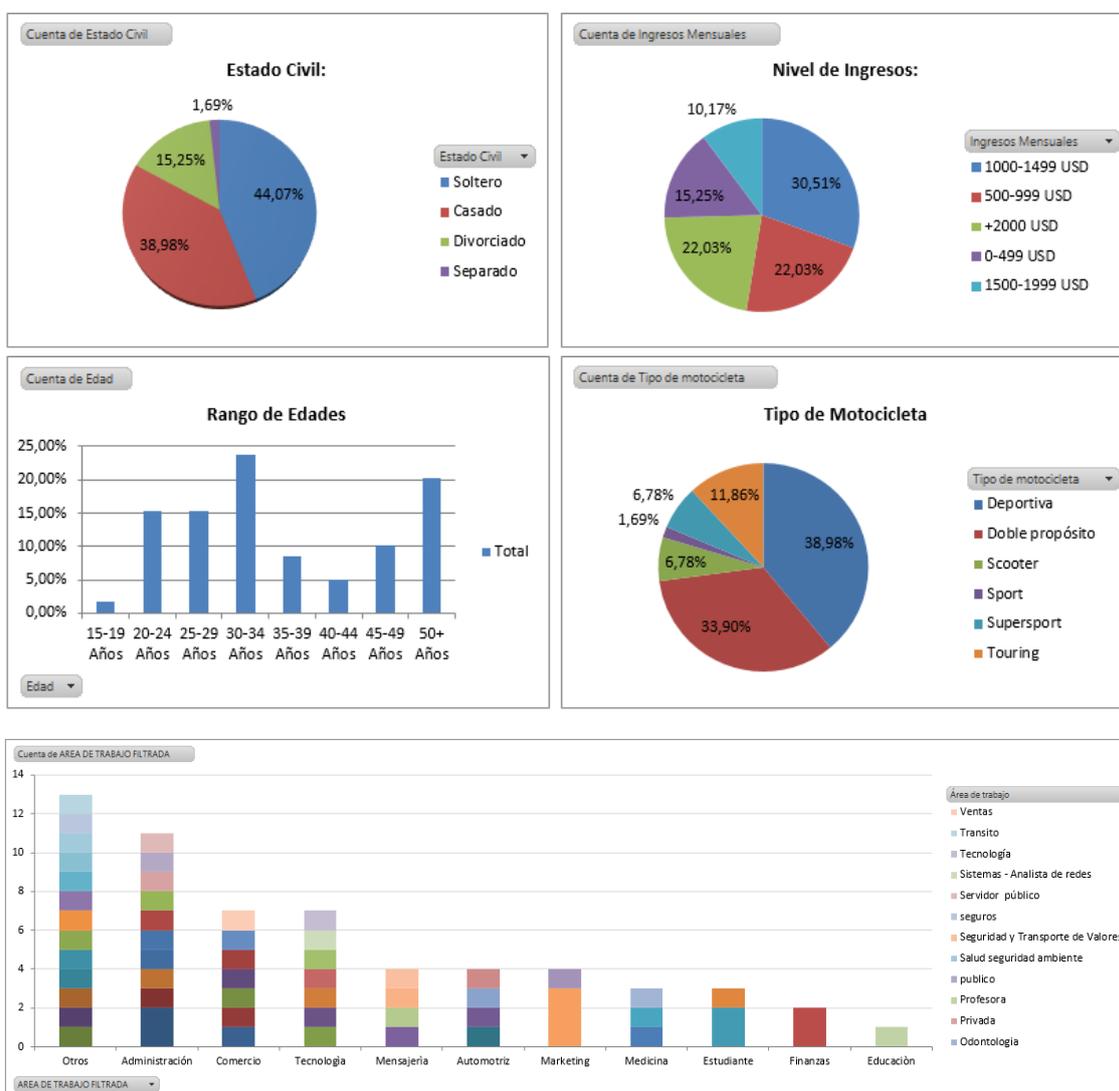


Figura No. 11: Resultados relevantes de la investigación cuantitativa – Segmentación

Nota: Para descargar los resultados completos, así como la base de datos, seguir la siguiente dirección: <https://drive.google.com/open?id=0B48NttgscDTNmmlzbUk5U1VIS3c>

ANEXO 9:

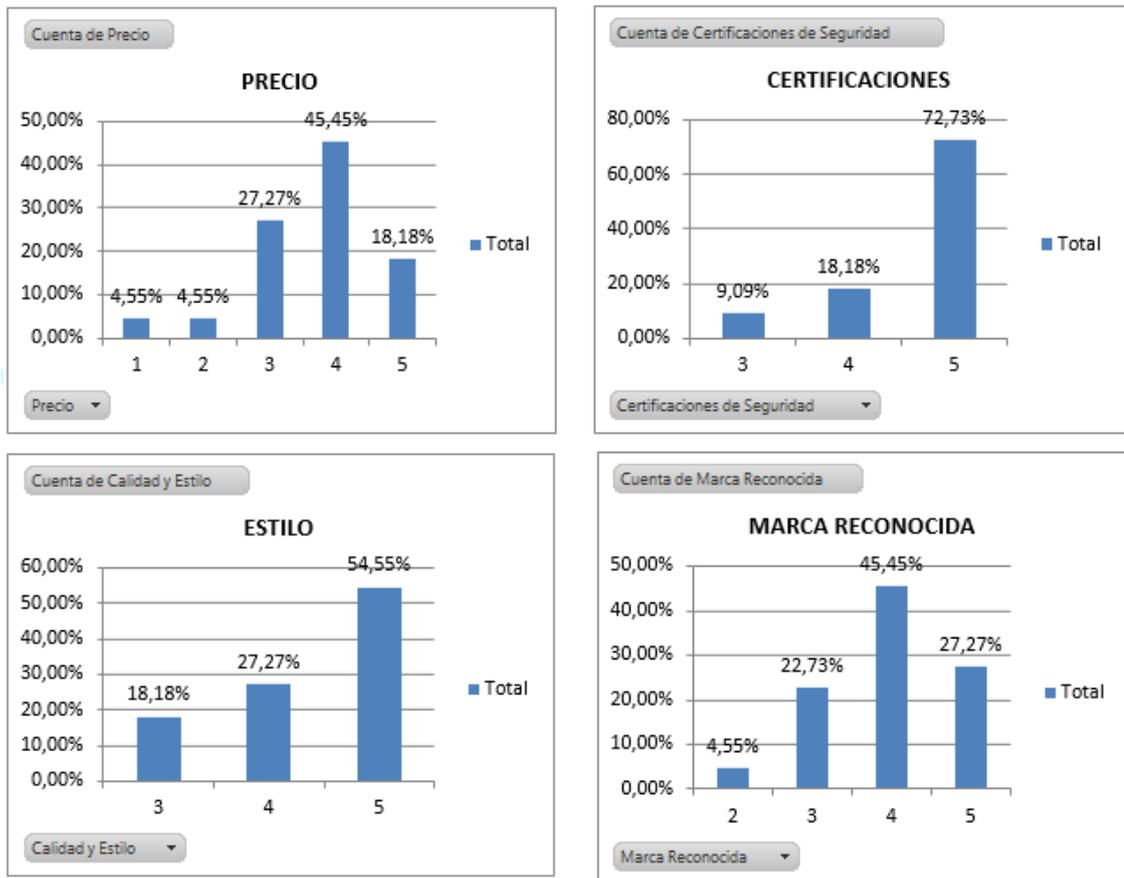


Figura No. 12: Resultados relevantes de la investigación cuantitativa – Importancia de atributos clave para la compra de equipo de motociclismo.

Nota: Para descargar los resultados completos, así como la base de datos, seguir la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/open?id=0B48NttqscDTNmmlzbUk5U1VIS3c>

ANEXO 10:

The image shows a survey form overlaid on a background image of a motorcycle rider. The survey title is "Investigación de Mercados Equipo de Motociclismo en Ecuador". Below the title, there is a disclaimer: "Investigación con fines únicamente académicos. La encuesta es parte del trabajo de titulación con el tema 'Plan de negocios para la fabricación de equipo de motociclismo'. Información completamente anónima." A red asterisk indicates a mandatory question: "¿Conduces actualmente una motocicleta? *". Below this question are two radio button options: "SI" and "NO".

FORMATO ENCUESTA DIGITAL
¿Conduces actualmente una motocicleta?
Sexo: Edad Estado Civil Nivel de estudios: Ingresos Mensuales Área de trabajo AREA DE TRABAJO FILTRADA
¿Cuáles son los medios que utilizas como fuentes de información?
REDES SOCIALES TELEVISION RADIO REVISTAS OTROS
¿Cuántas veces a la semana utilizas tu motocicleta? ¿Cuál es el principal uso de tu motocicleta?
USO PRINCIPAL TRABAJO DIVERSION
¿Utilizas equipo de protección para motociclismo? ¿Qué equipo de protección utilizas?
CASCO CHAQUETA GUANTES PANTALONES BOTAS
¿Qué marcas de equipo para motociclismo conoces? ¿Dónde compras el equipo para motociclismo?
TIENDAS ESPECIALIZADAS ONLINE DISTRIBUIDORES LOCALES PAGINAS INTERNACIONALES
Atributos clave
Precio Certificaciones de Seguridad Calidad y Estilo Marca Reconocida Opciones de personalización País de procedencia Recomendación de Amigos / Conocidos
¿Posees chaquetas especiales para motociclismo? ¿De qué material son las chaquetas de motociclismo que posees?
TEXTIL CUERO IMPERMEABLE
¿Cuál es la frecuencia de compra de este producto? ¿Compraría chaquetas de cuero para motociclismo de fabricación nacional con todos los estándares de seguridad y calidad internacionales? ¿Te gustaría personalizar a tu gusto las chaquetas para motociclismo o adquirir equipos hechos a la medida?
VAN WESTENDORP Precio que consideras demasiado bajo y que te haría dudar de su calidad: Precio bajo considerado aceptable en relación calidad/precio Precio alto considerado aceptable en relación calidad/precio que te haría reflexionar en la compra Precio considerado demasiado alto que te haría desistir de tu compra
¿Por qué medio quisieras adquirir este tipo de productos?
TIENDAS ONLINE DIST. AUTORIZADOS TIENDAS ESPECIALIZADAS

Figura No. 13: Formato Encuesta Digital – Investigación Cuantitativa

Nota: Para descargar la encuesta completa, seguir la siguiente dirección:

https://docs.google.com/forms/d/1DylNawUxnEuf9viuotD6mSkpE_QWLBDzNGiRgDUUxs/edit?usp=drive_web

ANEXO 11:

Tabla No. 13 Cotización FOB de protecciones para las chaquetas de motociclismo (2016) – Proveedor Shanghai Guanhong Plastic Co, Ltd.

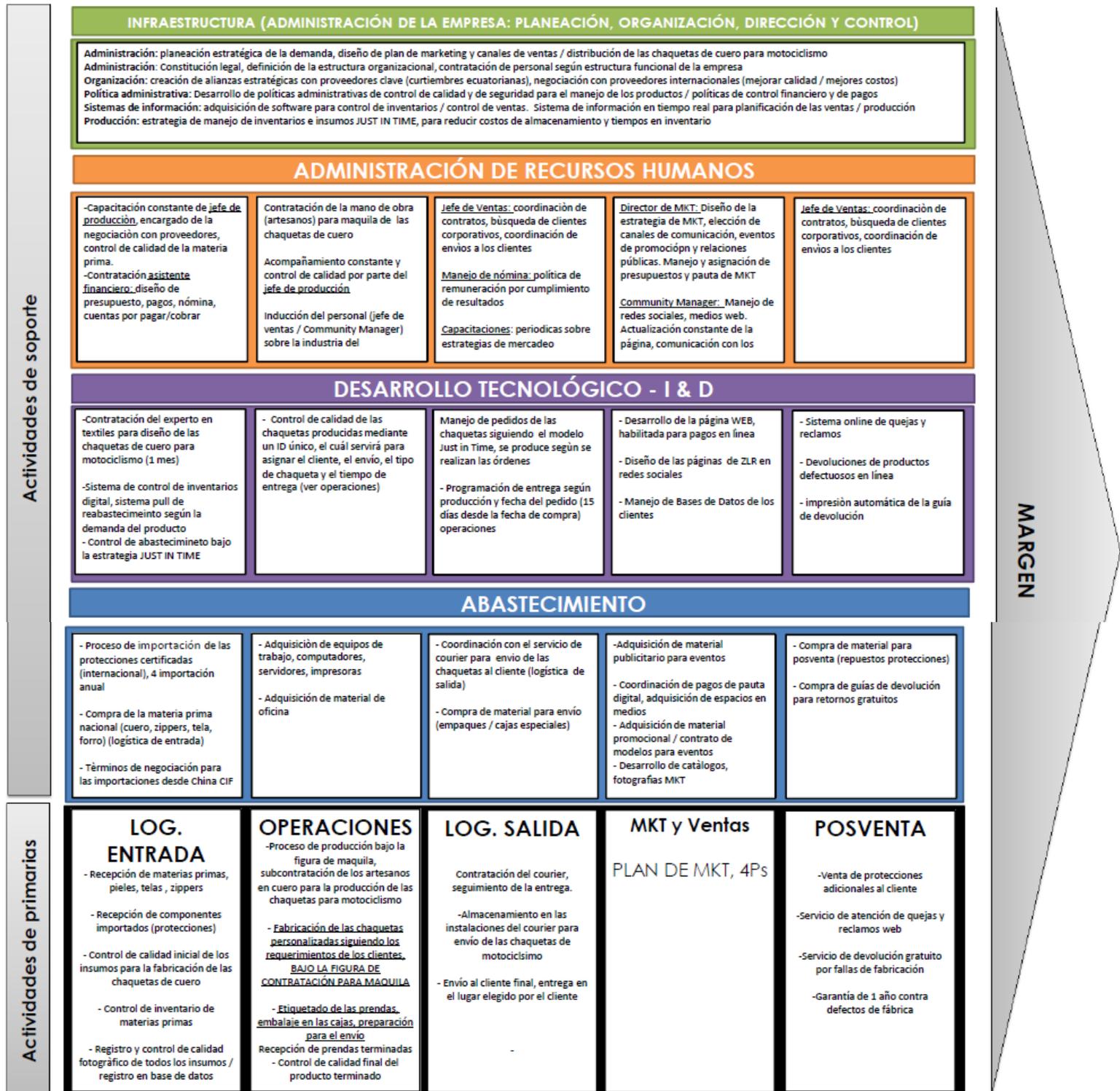
Shanghai Guanhong Plastic Co.,Ltd			
Add: Building C, No.228, Alley 3199, Jiasong zhong Road, Qingpu District, Shanghai, China			
Tel: 0086 13761223256 Fax: 0086 21 6977 9807.ext 8002 M:0086-15216788696 Atten:Helen			
Price List for Safety Protectors			
Sample photo	Product Type	FOB Shanghai Price	Note
	Chest	\$ 2,30	Pair
	Back	\$ 3,40	Unit
	Elbows	\$ 2,30	Pair
	Shoulder	\$ 2,20	Pair

ANEXO 12:

Figura No. 14: CADENA DE VALOR Zero Latitude Racing

Nota: Para descargar el archivo en excel, seguir la siguiente dirección

<https://drive.google.com/open?id=0B48NttgscDTNT05ldjRQSXRwbEU>



ANEXO 15:

Tabla No. 16: ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(7.411,14)	19.811,97	25.262,82	24.161,36	14.317,72	11.881,37
Utilidad Neta		8.557,13	18.995,02	21.977,92	16.741,30	13.564,48
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 213,87	\$ 213,87
+ Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ participación trabajadores		\$ 1.936,00	\$ 2.361,51	\$ 674,86	\$ (1.184,75)	\$ (718,74)
+ Δ Impuestos		\$ 2.413,55	\$ 2.944,02	\$ 841,33	\$ (1.476,99)	\$ (896,03)
Inventario de producto terminado	(3.705,57)	\$ 1.740,50	\$ (129,92)	\$ (317,74)	\$ (150,58)	\$ (352,77)
Inventario de materia prima	(3.705,57)	\$ 1.740,50	\$ (129,92)	\$ (317,74)	\$ (150,58)	\$ (352,77)
Cuentas por pagar proveedores		\$ 2.358,09	\$ 155,90	\$ 236,52	\$ 325,47	\$ 423,32
Actividades de Inversión	(4.287,20)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(4.287,20)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	30.588,01	(1.955,64)	(10.732,39)	(21.414,56)	(24.669,18)	(19.734,79)
+ Δ Deuda Largo Plazo	12.235,20	(1.955,64)	(2.175,26)	(2.419,55)	(2.691,26)	(2.993,49)
- Pago de dividendos		(8.557,13)	(18.995,02)	(21.977,92)	(16.741,30)	(13.564,48)
+ Δ Capital	18.352,80	8.557,13	10.437,89	2.982,90	(5.236,62)	(3.176,82)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	18.889,67	17.856,32	14.530,43	2.746,79	(10.351,46)	(7.853,42)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	18.889,67	36.745,99	51.276,41	54.023,21	43.671,74
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	18.889,67	36.745,99	51.276,41	54.023,21	43.671,74	35.818,32

ANEXO 16:

Tabla No. 17: FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO – PROYECTADO

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 139.195,20	\$ 152.824,73	\$ 167.614,22	\$ 183.853,66	\$ 201.543,05
(-) Costo de producción		\$ 61.310,34	\$ 61.336,78	\$ 69.728,05	\$ 79.275,37	\$ 90.074,76
(=) Utilidad bruta en ventas		\$ 77.884,86	\$ 91.487,95	\$ 97.886,17	\$ 104.578,29	\$ 111.468,29
(-) Gastos operacionales		\$ 63.604,16	\$ 61.683,45	\$ 63.826,86	\$ 78.689,07	\$ 90.672,88
(=) utilidad operacional		\$ 14.280,70	\$ 29.804,50	\$ 34.059,31	\$ 25.889,23	\$ 20.795,41
Intereses		\$ 1.374,01	\$ 1.154,39	\$ 910,11	\$ 638,40	\$ 336,17
Flujo de efectivo operacional		\$ 12.906,68	\$ 28.650,10	\$ 33.149,20	\$ 25.250,83	\$ 20.459,24
Depreciaciones		\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 213,87	\$ 213,87
Pago de capital		\$ 1.955,64	\$ 2.175,26	\$ 2.419,55	\$ 2.691,26	\$ 2.993,49
Valor de salvamento						\$ 660,85
Inversion Inicial						
Capital propio	\$ 18.352,80					
Deuda	\$ 12.235,20					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (30.588,01)	\$ 12.017,24	\$ 27.541,04	\$ 31.795,85	\$ 22.773,44	\$ 18.340,47

ANEXO 17:

Tabla No. 18: ESTRUCTURA DE CAPITAL - PROYECTADO

Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40,00%	38,70%	35,18%	32,71%	29,35%	24,57%
Capital	60,00%	61,30%	64,82%	67,29%	70,65%	75,43%

ANEXO 18:

Tabla No. 19: FLUJOS DE CAJA DEL INVERSIONISTA – PROYECTADO

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 139.195,20	\$ 152.824,73	\$ 167.614,22	\$ 183.853,66	\$ 201.543,05
(-) Costo de producción		\$ 61.310,34	\$ 61.336,78	\$ 69.728,05	\$ 79.275,37	\$ 90.074,76
(=) Utilidad bruta en ventas		\$ 77.884,86	\$ 91.487,95	\$ 97.886,17	\$ 104.578,29	\$ 111.468,29
(-) Gastos operacionales		\$ 63.604,16	\$ 61.683,45	\$ 63.826,86	\$ 78.689,07	\$ 90.672,88
(=) utilidad operacional		\$ 14.280,70	\$ 29.804,50	\$ 34.059,31	\$ 25.889,23	\$ 20.795,41
Intereses		\$ 1.374,01	\$ 1.154,39	\$ 910,11	\$ 638,40	\$ 336,17
Flujo de efectivo operacional		\$ 12.906,68	\$ 28.650,10	\$ 33.149,20	\$ 25.250,83	\$ 20.459,24
Depreciaciones		\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 1.066,20	\$ 213,87	\$ 213,87
Pago de capital		\$ 1.955,64	\$ 2.175,26	\$ 2.419,55	\$ 2.691,26	\$ 2.993,49
Valor de salvamento						\$ 660,85
Inversion Inicial						
Capital propio	\$ 18.352,80					
Deuda	\$ -					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (18.352,80)	\$ 12.017,24	\$ 27.541,04	\$ 31.795,85	\$ 22.773,44	\$ 18.340,47

ANEXO 19:

Tabla No. 20: ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO, ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA – PROYECTADO

PUNTO DE EQUILIBRIO +10%

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	\$ 64.978,18	\$ 62.837,84	\$ 64.736,97	\$ 79.327,46	\$ 91.009,05
COSTOS VARIABLES	\$ 67.441,37	\$ 67.470,46	\$ 76.700,86	\$ 87.202,90	\$ 99.082,24
COSTO TOTAL	\$ 132.419,55	\$ 130.308,30	\$ 141.437,83	\$ 166.530,37	\$ 190.091,29
unidades	528	579	635	697	765
Costo unitario variable	\$ 127,73	\$ 116,49	\$ 120,71	\$ 125,11	\$ 129,58
Precio de venta	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99
Margen de contribución	\$ 162,26	\$ 173,50	\$ 169,28	\$ 164,88	\$ 160,41
Punto de equilibrio en unidades	400	362	382	481	567
Punto de equilibrio en dólares	\$ 116.128,48	\$ 105.025,41	\$ 110.901,33	\$ 139.517,06	\$ 164.525,82
Porcentaje de las ventas	75,84%	62,53%	60,19%	69,02%	74,20%

PUNTO DE EQUILIBRIO -10%

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	\$ 64.978,18	\$ 62.837,84	\$ 64.736,97	\$ 79.327,46	\$ 91.009,05
COSTOS VARIABLES	\$ 55.179,31	\$ 55.203,11	\$ 62.755,25	\$ 71.347,83	\$ 81.067,28
COSTO TOTAL	\$ 120.157,48	\$ 118.040,95	\$ 127.492,22	\$ 150.675,29	\$ 172.076,33
unidades	432	474	520	570	626
Costo unitario variable	\$ 127,73	\$ 116,49	\$ 120,71	\$ 125,11	\$ 129,58
Precio de venta	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ 289,99
Margen de contribución	\$ 162,26	\$ 173,50	\$ 169,28	\$ 164,88	\$ 160,41
Punto de equilibrio en unidades	400	362	382	481	567
Punto de equilibrio en dólares	\$ 116.128,48	\$ 105.025,41	\$ 110.901,33	\$ 139.517,06	\$ 164.525,82
Porcentaje de las ventas	92,70%	76,42%	73,56%	84,36%	90,69%

Anexo 20:

Tabla No. 21: PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS – PROYECTADO
INDICES FINANCIEROS

DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
Razón corriente	\$ 6,06	\$ 4,56	\$ 4,23	\$ 4,21	\$ 4,01	\$ 1,49
Deuda total	38,70%	35,18%	32,71%	29,35%	24,57%	61,85%
Margen Neto	6,15%	12,43%	13,11%	9,11%	6,73%	4,25%
Margen operativo	55,95%	59,86%	58,40%	56,88%	55,31%	32,01%
ROI	19,49%	32,97%	36,67%	33,70%	32,06%	6,25%
ROE	31,80%	50,86%	54,49%	47,70%	42,50%	17,32%

ANEXO 21:

Tabla No. 22: EVALUACIÓN FINANCIERA – INDICADORES VAN / TIR / PR

EVALUACIÓN FINANCIERA

Calculo del WACC

Datos:

Tasa libre de riesgo	5,51%
Tasa de mercado	8,38%
Beta de la industria	0,96
Riesgo país	7,59%
Costo de capital CAPM	15,86%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Kd	11,83%
WACC	12,65%

INDICADORES FINANCIEROS	
VAN	\$ 48.275,80
TIR	61,45%
PR (años)	1,39
Beneficio/costo	\$ 1,58

